

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**LUCAS MENDES RIBEIRO**

**ANÁLISE DAS BARREIRAS À ENTRADA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NOS  
MERCADOS DAS *STARTUPS* DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
PORTO ALEGRE**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**LUCAS MENDES RIBEIRO**

**ANÁLISE DAS BARREIRAS À ENTRADA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NOS  
MERCADOS DAS *STARTUPS* DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Economia

Orientador: Prof. Dr. Júlio César de Oliveira

Porto Alegre

2016

**LUCAS MENDES RIBEIRO**

**ANÁLISE DAS BARREIRAS À ENTRADA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NOS  
MERCADOS DAS *STARTUPS* DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão submetido ao  
Curso de Graduação em Economia da  
Faculdade de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Júlio César Oliveira – Orientador  
UFRGS

---

Profa. Profr. Mestre Flavio Almeida Migowski  
UFRGS

---

Profr. Dr. Fabian Scholze Domingues  
UFRGS

## CIP - Catalogação na Publicação

Ribeiro, Lucas Mendes

ANÁLISE DAS BARREIRAS À ENTRADA E ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS NOS MERCADOS DAS STARTUPS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE / Lucas Mendes

Ribeiro. -- 2016.

73 f.

Orientador: Júlio César Oliveira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,  
Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Barreiras à entrada. 2. Startups. 3.  
Estratégias competitivas. 4. Empreendedorismo. 5.  
Inovação. I. Oliveira, Júlio César, orient. II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Marcia e Romalino, por estarem comigo durante essa caminhada.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar as barreiras à entrada que mais afetam as *startups* da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). O aumento do empreendedorismo na economia brasileira, aliado à elevação dos níveis de escolaridade e acesso ao ensino superior, sugere um cenário positivo para o surgimento de novas *startups*. Apesar de seu alto grau de tecnologia e inovação, é de se esperar que estas empresas também sofram desestímulos devido a barreiras à entrada em seus respectivos mercados, o que impõe a adoção de estratégias competitivas para se firmarem no mercado. A fim de atingir o objetivo proposto, buscaram-se referências teóricas sobre essas temáticas. Analisa-se também o cenário brasileiro e regional sobre empreendedorismo e *startups*, apresentando o perfil dos empreendedores de *startups* e as principais características dessas empresas. Por fim, realiza-se análise dos resultados de uma pesquisa aplicada em 71 *startups* da RMPA, visando identificar as barreiras à entrada e estratégias competitivas dessas empresas. Concluiu-se que, dentre as barreiras consideradas mais significativas, os custos de mudanças e as políticas governamentais foram as mais mencionadas, enquanto que as barreiras ocasionadas por economias de escala foram as que menos afetaram as *startups* da RMPA. Ao se analisar as estratégias competitivas, verificou-se que mais da metade das empresas recorrem à estratégia de diferenciação de produto, e em geral, apenas dez por cento das empresas utilizam a estratégia de liderança nos custo total.

**Palavras-chave:** Barreiras à entrada. Estratégias competitivas. *Startups*. Empreendedorismo. Inovação.

## ABSTRACT

The present work aims to investigate barriers of entry that most affect startups of the Metropolitan Region of Porto Alegre (RMPA). The increase of entrepreneurship in the Brazilian economy, together with the increase in educational levels and access to higher education, suggests a positive scenario for the emergence of new startups. Despite the high degree of technology and innovation, it is expected that companies also suffer from discouragement due to barriers to entry into their respective markets, which requires the adoption of competitive strategies to establish themselves in the market. In order to reach the proposed objective, theoretical references on thematic were sought. It also analyzes the Brazilian and regional scenario on entrepreneurship and startups, presenting the profile of entrepreneurs of startups and as main characteristics of companies. Finally, it carried out an analysis of the results of an applied research in 71 startups of MRPA, aiming to identify as entrance barriers and competitive strategies of companies. It was concluded that, as barriers considered more significant, the costs of changes and government policies were more mentioned, while the barriers caused by economies of scale were as less affected as RMPA startups. When analyzing as competitive strategies, it was verified that more than half of the companies use the strategy of product differentiation, and in general, only ten percent of the companies use a strategy of leadership in the total cost.

**Key-Words:** Barriers to entry. Competitive strategies. Startups. Entrepreneurship. Innovation.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Trajetórias de inovações radicais e incrementais em processos .....	15
<b>Gráfico 3</b> – Evolução das taxas de empreendedorismo segundo estágio - Brasil 2002:2014 .....	28
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição percentual dos empreendedores iniciais segundo o setor da atividade econômica – 2014.....	31
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição dos empreendimentos segundo níveis de qualificação em proporção a renda dos empreendedores .....	37
<b>Gráfico 6</b> - Mercado de atuação das <i>startups</i> da RMPA participantes da pesquisa.	45
<b>Gráfico 7</b> – Participação das <i>startups</i> da RMPA por modelo de negócios .....	46
<b>Gráfico 8</b> – Barreiras à entrada por Economias de Escala na percepção das <i>startups</i> da RMPA.....	48
<b>Gráfico 9</b> – Barreiras à entrada por necessidade de capital na percepção das <i>startups</i> da RMPA .....	49
<b>Gráfico 10</b> – Barreiras à entrada por custos de mudança na percepção das <i>startups</i> da RMPA.....	50
<b>Gráfico 11</b> – Barreiras à entrada por diferenças de custos independentes de escala das <i>startups</i> da RMPA .....	51
<b>Gráfico 12</b> – Barreiras à entrada por acesso aos canais de distribuição na percepção das <i>startups</i> da RMPA.....	52
<b>Gráfico 13</b> – Proporção de <i>startups</i> em relação à percepção das <i>startups</i> sobre o grau de barreira existente .....	53
<b>Gráfico 14</b> – Estratégias competitivas utilizadas pelas <i>startups</i> da RMPA.....	55



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Proporção das <i>startups</i> por mercado de atuação .....	32
<b>Tabela 2</b> – Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo aspectos relacionados à inovação - Países selecionados - 2014 .....	33
<b>Tabela 3</b> – Critérios de análise para se verificar o nível de qualidade dos empreendimentos.....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABS	Associação Brasileira de Startups
AGS	Associação Gaúcha de Startups
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EEA	Entrepreneurial Employee Activity
FGVCenn	Centro de empreendedorismo e novos negócios da Fundação Getúlio Vargas
GEM	Global Entrepreneur Monitor
IBQP-	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
OCDE	Organização para Coperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RMPA	Região Metropolitana de Porto Alegre
SAAS	<i>Software as a service</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA	Taxa de Empreendedorismo Inicial
TEE	Taxa de Empreendedorismo Estabelecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WEF	<i>World Economic Forum</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Inovação, inovação tecnológica e difusão da tecnologia</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Tipos de inovações</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Barreiras à entrada</b> .....	<b>16</b>
Economias de escala .....	18
Necessidades de capital .....	18
Diferenciação de produto .....	19
Custos de mudança .....	19
Acesso aos canais de distribuição .....	19
Desvantagens de custo independentes de escala .....	19
Política Governamental .....	20
<b>2.4. Estratégias Competitivas</b> .....	<b>20</b>
Liderança no custo total .....	21
Diferenciação .....	21
Enfoque.....	22
Estratégias competitivas em indústrias recém formadas ou emergentes.....	22
<b>2.6 Startups</b> .....	<b>24</b>
<b>3. STARTUPS E EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 O cenário brasileiro</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Características dos empreendimentos brasileiros</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 Empreendimentos Qualificados e Startups</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4 Fatores endógenos de competitividade das startups</b> .....	<b>39</b>
<b>4. OS MERCADOS DAS STARTUPS</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 A competitividade nos mercados de startups</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 Os mercados de startups na RMPA</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3 Barreiras à entrada presentes às startups da RMPA</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4 Estratégias competitivas utilizadas pelas startups da RMPA</b> .....	<b>53</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>59</b>
<b>ANEXO A – ATIVIDADES DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS</b> .....	<b>62</b>

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....63**

## 1 INTRODUÇÃO

As *startups* são empresas em estágio inicial que se encontram em fase de desenvolvimento e identificação de mercado. São caracterizadas por serem inovadoras e apresentarem elevado risco do padrão de produto, além disso, estas empresas possuem um custo operacional baixo e condições que permitem o escalonamento do negócio (Ries, 2012). A utilização das tecnologias da informação e comunicação é fator predominante entre elas, devido a isto, as *startups* ficaram conhecidas como “empresas de internet”, mas elas também podem atuar através de diversos outros meios.

Essas empresas surgiram no Brasil na década de 90, período de maior abertura às novas tecnologias, mas se popularizaram com a crise das empresas de internet e a quebra das empresas “pontocom” nos anos 2000. No Brasil, a base de dados sobre *startups* ainda é restrita. A Associação Brasileira de Startups (ABS, 2016) possui cerca 3.307 *startups* cadastradas em seu site, sendo a maior parte das regiões Sul e Sudeste do país. De forma a contribuir para um entendimento do cenário brasileiro de *startups*, buscam-se outras fontes de dados, como aqueles referentes às atividades empreendedoras, características dos empreendimentos e níveis de qualificação das empresas.

Outra fonte que contribui para a contextualização das *startups* é o setor de capital de risco, a indústria de *venture capital* como é conhecida, o qual é responsável por fomentar investimentos nas empresas em estágio *Seed e Startup*, e são essenciais para manutenção de um fluxo financeiro saudável nos primeiros anos de vida. No Brasil essa indústria, somada a indústria de *private equity*, totalizou 2,3% do PIB somente no ano de 2009 (ABDI, 2010) cuja expectativa de crescimento era de 3,5% para os cinco subsequentes.

Apesar das *startups* serem consideradas empreendimentos qualificados, sua taxa de mortalidade ainda é alta, de acordo com Oliveira *et al.* (2014). Apenas 50% das empresas superam os quatro primeiros anos de existência. No estágio de *startup*, as empresas estão mais propensas a falir pois muitas se encontram em um período de maior dificuldade financeira tendo muitos investimentos feitos por conta própria. Em alusão às empresas inovadoras, um estudo de Tellis, G. e P. Golder (2002 apud Kim, 2005) mostra que menos de 10% das empresas pioneiras, ou seja

aquelas que introduzem uma inovação radical no mercado, obtêm sucesso nos negócios.

O objetivo do trabalho é entender quais são as principais barreiras à entrada em que as *startups* da RMPA encontram ao entrarem nos seus mercados e quais estratégias competitivas utilizam. De acordo com Porter (1991) as barreiras à entrada podem ser decorrentes de: economias de escala; diferenciação de produto; necessidade de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independente de escala; políticas governamentais. Da mesma forma, as estratégias que as empresas utilizam podem ser (1) diferenciar seus produtos, (2) reduzir seus custos totais ou (3) utilizar uma estratégia de enfoque, melhor atendendo determinados nichos e focando em reduzir custos ou diferenciar produtos. Para investigar estas questões utilizou-se um questionário, disponível no apêndice A, cujas perguntas tiveram como objetivo entender, segundo a percepção das empresas, as dificuldades enfrentadas nos seus respectivos mercados, assim como suas estratégias de competição.

Este trabalho está dividido em cinco partes. A introdução contextualiza o assunto e aponta os objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho. O capítulo dois faz uma revisão teórica dos aspectos econômicos – sob o ponto de vista da economia industrial – a serem abordados, a saber: inovação, barreiras à entrada e estratégias competitivas. O capítulo 3 aborda aspectos relacionados ao empreendedorismo, como o cenário brasileiro interno e externo, empreendimentos qualificados e *startups*. O quarto capítulo expõe o contexto atual de algumas *startups* trazendo casos específicos de barreiras à entrada e as estratégias competitivas adotadas pelas firmas. Na última seção, constam os resultados da pesquisa e as conclusões.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Inovação, inovação tecnológica e difusão da tecnologia**

Inovação, na acepção de Tigre (2006), é o termo utilizado para a aplicação comercial de uma invenção. Tecnologia, seguindo a mesma linha do autor, pode ser definida como o conhecimento sobre as técnicas, as quais consistem em aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais. A inovação tecnológica, então, representa o surgimento de novas técnicas para a criação de produtos, processos ou métodos organizacionais (Tigre, 2006; OCDE, 2006).

A inovação tecnológica é a forma mais utilizada por organizações, regiões e países para aumentar a produtividade e a competitividade. Empresas podem buscar inovações para se inserirem em mercados com alto nível de concorrência, monopolizando temporariamente a estrutura, de modo a proporcionar maiores lucros. Por outro lado, as empresas também buscam inovar para manter sua posição competitiva, pois empresas que não inovam dificilmente se mantêm no mercado, tornando-se obsoletas, tendendo a serem ultrapassadas pelas novas entrantes que oferecem um produto melhor ou a um menor custo.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) busca promover a inovação tecnológica nas nações e incentiva a coleta de dados sobre as atividades inovativas nos países. Segundo manual desenvolvido pela OCDE (2006), não apenas a criação, mas a inovação também pode ser um aprimoramento de um produto/processo novo. Tigre (2006) trata esse aprimoramento como um aperfeiçoamento tecnológico de um produto que já existe, cujo desempenho pode ser melhorado através de matérias-primas, componentes ou subsistemas de maior rendimento. O autor também traz o conceito de inovações organizacionais, cuja dinâmica afeta a estrutura gerencial, as relações com fornecedores e com clientes e as múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios (TIGRE 2006, p. 73).

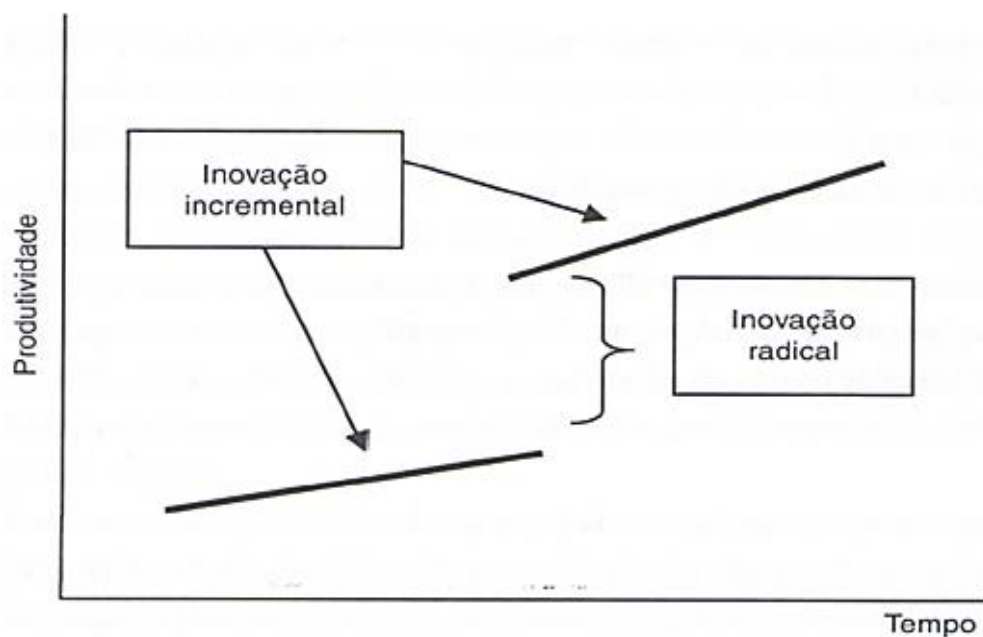
Segundo Rogers e Schoemaker (apud Tigre 2006, p. 74.) a difusão de uma inovação pode ser definida como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social” A inovação, então, é dependente do processo de difusão, pois é ela que torna uma

aplicação comercial viável. Para a OCDE (2006), a difusão da tecnologia é a forma com que essa inovação chega, através de canais de mercados ou não, em diversas regiões e países.

## 2.2 Tipos de inovações

Também é importante citar os tipos de inovações que serão abordados ao longo deste trabalho de forma mais intrínseca. Tigre (2006) trabalha com dois conceitos, o primeiro tipo ocorre quando há mudanças tecnológicas elementares e graduais e são denominadas como inovações incrementais. Estas poderiam ser desde aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos ou melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos. Normalmente estas inovações decorrem do processo de aprendizado e replicação dentro das empresas no dia a dia. Já as inovações radicais são mudanças que rompem as trajetórias tecnológicas existentes, criando uma nova rota a partir de uma ruptura. Essa inovação dificilmente se dá no decorrer das atividades, estando geralmente, associadas aos setores de P&D das empresas. As inovações radicais, segundo Tigre, geram um salto de produtividade e, a partir disto, cria-se uma nova trajetória para inovações incrementais.

**Gráfico 1** – Trajetórias de inovações radicais e incrementais em processos



Fonte: Tigre, 2006, p. 75.



Conforme pode ser visto no gráfico 1 retirado do Tigre (2006, p. 75), a trajetória de inovações radicais sofre rupturas ou saltos tecnológicos ao longo do tempo, enquanto as inovações incrementais possuem trajetórias lineares com crescimentos suaves. As televisões vêm sofrendo diversas modificações, desde os primeiros modelos com imagem em preto e branco até as *smart* TVs ultra finas, as quais representam inovações incrementais. Em contraste, o surgimento da TV mudou o paradigma tecnológico vigente, o surgimento do rádio, também pode-se dizer que é um exemplo de inovação radical.

Um dos fatores que determina que tipo de inovação uma empresa adota é o risco ao qual ela estaria disposta a assumir. Inovações radicais geram um risco maior para a empresa dado a estrutura disruptiva e a incerteza do mercado quanto a adota-lás. O prêmio por correr este risco alto é a vantagem em ser a adotante inicial e, portanto, conquistar o mercado sem concorrência, usufruindo de um monopólio, mesmo que temporário.

### **2.3 Barreiras à entrada**

As barreiras à entrada são um dos principais conceitos que serão utilizados no entendimento neste trabalho. Barreiras à entrada aumentam a segurança de empresas estabelecidas no mercado, assim como reduzem a chance de entrada de novos concorrentes. Muitas empresas iniciantes preocupam-se com a entrada de novos concorrentes e com a eventual facilidade de replicação dos seus produtos e processos por terceiros. Na verdade, isso pode decorrer de um baixo grau, ou até inexistência, de barreiras à entrada no seu mercado de atuação. Segundo Kupfer (2002), existem dois tipos de barreiras à entrada, aquelas exógenas ao comportamento da firma, causada pelas estruturas dos mercados e que são chamadas barreiras estruturais à entrada. Existem também as barreiras à entrada estratégicas, ocasionadas pela mudança de comportamento das empresas estabelecidas alterando preços e/ou quantidades como prevenção (falta de incentivo) à entrada.

Michael E. Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1991), aborda o modelo das cinco forças que dirigem a concorrência em determinada indústria e que, a partir daí, pode-se desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Uma das cinco forças é a ameaça à entrada de novos concorrentes sendo determinante na

rentabilidade de uma indústria pois é responsável por influenciar os preços, os custos e os investimentos das empresas que compõem cada setor.

Também é importante citar os conceitos de concorrência real e concorrência potencial citados por Kupfer (2002). Concorrência real seria aquela em que empresas estabelecidas em determinada indústria competem entre si, enquanto a concorrência potencial se dá pela concorrência entre empresas estabelecidas e aquelas com potencial de entrada.

Em microeconomia, a concorrência é vista como um processo dinâmico e, se há mercados que apresentam lucros extraordinários, a livre entrada e saída de capitais faria com que a taxa de lucro se igualasse a média. Ainda segundo o autor, se uma indústria apresenta persistentemente lucro, então podem existir barreiras à entrada nesse mercado. Nesse caso, define-se as barreiras como “qualquer fator que impeça a livre mobilidade do capital para uma indústria no longo prazo e que conseqüentemente, torne possível a existência de lucros supranormais permanentes nessa indústria” (Kupfer, 2002, p. 112).

Bain (apud Kupfer, 2002), um dos principais formuladores teóricos dessa linha, define barreiras à entrada como qualquer condição estrutural que permita que empresas já estabelecidas em uma indústria possam praticar preços superiores ao competitivo sem atrair novos capitais. Uma segunda visão abordada por Gilbert (apud Kupfer, 2002) seria que existem barreiras à entrada quando uma empresa obtém alguma vantagem econômica pelo simples fato de já estar estabelecida no mercado. Kupfer cita como um prêmio pela existência, a vantagem obtida com a tomada de decisão de se arriscar e entrar primeiramente no mercado. Porter (1991) trabalha conceitualmente com ameaças de entrada, onde estas dependeriam das barreiras existentes em determinada indústria e das reações que as empresas estabelecidas podem ter para evitar a nova concorrência.

Segundo Kupfer, existem elementos presentes na indústria que podem constituir fontes de barreira à entrada como, por exemplo (a) vantagens absolutas de custos, (b) existência de economias de escala, (c) diferenciação de produto e (d) requerimentos iniciais de capital. Porém, opta-se por analisar a visão de Michael E. Porter (1991), onde o autor aborda, além destes fatores, (e) custos de mudanças, (f) acesso aos canais de distribuição, (g) desvantagens de custos independentes de escala e (h) barreiras ocasionadas por políticas governamentais. Cada barreira é explicada a seguir, segundo o autor:

## Economias de escala

As economias de escala ocorrem a medida em que uma empresa ao entrar primeiro em determinado mercado, consegue obter um mercado maior e por conseguinte reduzir seu custo médio de longo prazo. Para Porter as economias de escalas detêm a entrada de empresas obrigando-as a entrarem operando em larga escala ou a ingressarem em pequena escala e se sujeitarem a desvantagens de custos. Existem diversas formas de se obter economias de escalas em diferentes arranjos produtivos, por exemplo, quando há uma integração vertical na cadeia produtiva os concorrentes precisam se integrar ou pagar custos maiores por insumos. Se há custos conjuntos dentro da empresa, ou seja, uma etapa e produção se encaixa em dois ou mais produtos, também há ganhos de escala.

Essa barreira também traz consequências ruins quando a empresa prepara grandes instalações e perde flexibilidade com objetivo de alcançar economias de escala. Isso porque uma mudança tecnológica pode fazer com que a empresa tenha custos maiores ao ter que se adaptar. Por fim focar apenas em ganhos de escala também pode ocultar a possibilidade de uso de novas tecnologias ou novas maneiras de competir.

## Necessidades de capital

Porter acredita que elevados investimentos iniciais para entrada em determinados mercados poderia inviabilizar muitos destes empreendimentos e portanto, implicar a existência de barreiras de capital. Há nesse caso uma dificuldade em financiar grandes volumes de capital requeridos para investimentos altos, mas isso não impactaria os preços ou a lucratividade provocada pelo aumento da oferta total da indústria pela entrada. Vale lembrar que gastos iniciais muito alto com P&D, propaganda e marketing também entram como inibidores de entrada, também podendo ser utilizado para formação de estoques ou cobertura de prejuízos iniciais. Quando atividades que exigem muito capital são arriscadas, isso aumenta ainda mais as cobranças de retornos por parte dos investidores às empresas entrantes, barrando assim uma série de possíveis entradas.

## Diferenciação de produto

Nesse caso, Porter explica que, quando empresas estabelecidas têm sua marca bem identificada, quando desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes a partir de publicidade, um produto diferente ou simplesmente por entrar no mercado primeiro, cria-se barreiras à entrada. Assim o entrante precisa dispendir mais gastos para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Algumas empresas optam por diferenciar os produtos com progresso técnico conseguindo assim criar novas barreiras.

## Custos de mudança

É importante lembrar que o consumidor nem sempre está apto a experimentar coisas novas e, dado que ele já possui diversas informações sobre o produto existente, há um custo em fazê-lo experimentar ou ter acesso às informações do novo produto. Segundo Porter o mesmo ocorre com empresas e fornecedores, há um custo em testar, em treinar equipe para uso de determinado produto dentre outros exemplos. Portanto esse custo precisa ser compensado de alguma maneira para fazer com que os consumidores mudem seus hábitos.

## Acesso aos canais de distribuição

Dado que empresas estabelecidas já estão ofertando seus produtos através de diversos canais, resta ao entrante buscar alternativas ou oferecer vantagens para conseguir os mesmos canais. Como exemplo, Porter cita os mercados varejistas que são um canal de distribuição para diversas industrias. Conseguir lugar na prateleira também é um desafio para a empresa entrante. Assim, ter acesso aos canais já existentes é uma vantagem que gera uma barreira à entrada.

## Desvantagens de custo independentes de escala

Algumas vantagens estabelecidas pelas entrantes podem gerar custos impossíveis de serem igualados pelas entrantes potenciais segundo o autor. As vantagens que Porter (1991) aborda são, por exemplo, tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias primas, localizações geográficas favoráveis, subsídios

oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência. Nesse caso, a queda dos custos devido a um maior tempo de experiência apresenta-se como uma das vantagens mais significativas, principalmente quando a firma envolve alto grau de participação da mão de obra em tarefas específicas (complexas).

É importante salientar que vantagens obtidas com a experiência ganhas através do tempo, da quantidade de repetição do processo enquanto vantagens de escala que se dão por um volume maior na produção. O autor salienta um ponto importante quanto às curvas de experiência: quando ocorrem inovações no produto ou no processo inerente a firma, toda a curva de experiência obtida pode ser anulada e a empresa entrante, criadora da inovação, pode desenvolver uma curva nova e assim obter vantagens no mercado.

#### Política Governamental

Segundo Porter, o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. As restrições governamentais podem variar, tendo como fonte controles ambientais ou índices de segurança e eficiência dos produtos. Por outro lado, adiciona-se também o fato do governo poder destimular a abertura e registro de novas empresas, através de maiores impostos e regulamentações. Para esse caso, empresas que já encontram-se estabelecidas não sofrem com mudanças nas normas.

#### **2.4. Estratégias Competitivas**

As estratégias são definidas de acordo com Porter (1991) como ações ofensivas ou defensivas que criam uma posição defensável em uma indústria. Nesse caso é importante entender como as empresas estudadas aqui se comportam frente aos seus concorrentes, que estratégias utilizam e como se protegem. Porter (1991) cita três principais estratégias, liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Estas serão detalhadas a seguir:

## Liderança no custo total

Essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em determinada indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse objetivo. Nesse caso, toda a operação da empresa é vigiada intensamente de modo a cortar custos excessivos. Isso não quer dizer que a empresa vai abandonar o controle de qualidade ou deixar outras áreas desprovidas de atenção, mas o foco é controlar os custos. O preço estabelecido pela empresa é o mais flexível e consegue, então, liderar a competição por mercado. Baixos custos também colocam a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Além disso, margens altas de lucros podem ser utilizadas para reinvestimento em novas tecnologias reforçando a posição de liderança.

## Diferenciação

Essa estratégia merece destaque devido ao tema do presente trabalho. Diferenciar o produto ou serviço, segundo Porter (1991), em tese é criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. As formas de diferenciação podem ser destacando a imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, formas de entrega do serviço, rede de fornecedores dentre outras formas. A diferenciação cria uma lealdade dos consumidores com relação a marca e também uma menor sensibilidade às variações dos preços. Essa estratégia também deixa a empresa bem posicionada em relação aos produtos substitutos. Normalmente há altos custos com P&D, marketing ou apoio intenso ao consumidor. Por outro lado é importante entender que produtos muito homogêneos demandam custos maiores para que a marca se diferencie frente aos seus concorrentes.

Segundo Benzecry (2011), a diferenciação do produto é um dos elementos mais importantes de uma empresa na tentativa de explicar e prever o seu desempenho financeiro. Empresas que entram em indústrias caracterizadas por terem produtos heterogêneos alcançariam níveis de desempenho financeiros maiores que aquelas que optaram por indústrias de produtos homogêneos. Dessa forma, pequenas empresas que alcançaram altas taxas de crescimento utilizariam estratégias de diferenciação. Os próprios investidores enxergam a inovação de produtos, uso de

tecnologias únicas e a existência de patentes como fatores diferenciais e promissores no crescimento das novas empresas.

## Enfoque

A estratégia de enfoque reside na empresa focar determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico se especializando para melhor atendê-los. Nesse caso, a empresa pode escolher um segmento específico e dar mais atenção à redução do preço ou pode focar na diferenciação. Segundo Porter (1991), existem segmentos que são atendidos de forma insatisfatória no mercado dado que a empresa estabelecida tem um público alvo muito grande.

Porter também adiciona o “meio-termo” como uma estratégia, representando empresas que não direcionam seus esforços para uma estratégia única. Segundo o autor, esta estratégia seria caracterizada pelo autor como uma escolha pobre, pois a empresa perde clientes de grandes volumes por não ter o menor preço e também perde negócios com altas margens para empresas que buscam um padrão de diferenciação global. Quando a empresa tem resultados ruins em uma das duas estratégias e opta por ficar “pulando” de uma estratégia para outra sem atingir uma liderança acaba por adotar a estratégia “meio-termo”. Porter (1991) diz que em muitos casos, pequenas empresas tendem a diferenciar seus produtos nichando seu mercado, enquanto grandes empresas obteriam vantagens em custos. Nesse caso as empresas médias em tamanho de mercado tenderiam a adotar a estratégia “meio-termo”.

## Estratégias competitivas em indústrias recém formadas ou emergentes.

Segundo Porter (1991), em geral essas indústrias são criadas por inovações tecnológicas, mudanças nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que motivam o surgimento de novos produtos ou serviços. Em indústrias emergentes acredita-se que as barreiras à entrada sejam diferentes daquelas existentes em uma indústria já estabelecida. Naquelas indústrias, as barreiras derivam muito do risco de dar o primeiro passo, de ser criativo em termos de tecnologia e de tomar demais

decisões antecipadas. São também estes riscos que fazem com que grandes empresas não liderem processos inovativos radicais. Ainda, segundo o autor, a característica mais marcante de uma indústria emergente é a falta de regras, ou seja, dado que a indústria recém se formou, todas regras se tornam válidas e vão sendo estabelecidas à medida que o “jogo é jogado”.

Há no entanto, características estruturais comuns nesses mercados, tais como a incerteza tecnológica, devido ao surgimento constante de inovações; incerteza estratégica, principalmente devido à ausência de informações sobre os concorrentes e também sobre a tecnologia utilizada; altos custos iniciais, ao mesmo tempo em que se pode experimentar uma redução acentuada no custo. Nesse caso as curvas de aprendizagem são muito acentuadas e operam trazendo grande redução dos custos, os quais no início seriam elevados. O autor também lembra que na fase emergente da indústria é normal que surjam diversas *startups* e *spin-offs* tentando captar parcela de mercado e obter economias de escalas, dado que as regras do jogo ainda não foram bem definidas. Por fim, outra característica comum em indústrias recém formadas é a existência de compradores pela primeira vez, de modo que o custo de influenciar o consumidor tende a ser o mesmo para diversas firmas que estão tentando captar essa parcela de mercado.

Kim (2005), estudando as indústrias competitivas, buscou entender como novos mercados são criados a partir de estratégias inovadoras. O autor aborda a utilização de estratégias em mercados competitivos, cujas firmas podem reduzir custo, diferenciar produto ou focar em uma das duas estratégias, atendendo melhor a um nicho específico. Segundo o autor, as empresas inovadoras tentam criar mais valor buscando liderança nos custos e diferenciando produto ao mesmo tempo.

Segundo o autor, a visão estruturalista, abordada por Bain (apud Kupfer, 2002), condiciona as estruturas de mercados como pré-estabelecidas, em que as empresas teriam de competir dadas as condições de mercado. Na visão reconstrucionista, as fronteiras de mercado e as estruturas dos setores não são dadas, podendo ser reconstruídas pelas ações e crenças das firmas à medida que novas firmas vão entrando ou saindo. Dessa forma, a demanda adicional já existe de forma latente, sendo apenas inexplorada. O ponto principal para essas firmas é como converter a demanda potencial em demanda real.



## 2.6 Startups

*Startups* são, segundo conceituação utilizada por Ferraz (2013), empresas nascentes inovadoras. Em geral, estas empresas possuem uma base inovadora que permite a entrada em mercados competitivos, seja através de conhecimento técnico-científico criando novos produtos, ou através de novos modelos de negócio pela combinação de diversas ideias e tecnologias já existentes. Pavani (2003) trabalha com a expressão “startup” relacionando-a a determinado estágio de crescimento de uma firma. Mais especificamente, uma empresa em surgimento passaria por cinco estágios, desde a fase da concepção da ideia e planejamento, startup, estágio inicial, expansão até chegar a maturidade. A seguinte sessão mostra a conceituação retirada do livro-texto de Pavani (2003, p. 26), que mostra as características que diferem os diferentes estágios:

- (i) Concepção/Criação: a empresa concentra seus esforços no desenvolvimento de estudos, planos de negócios, pesquisas de mercado e constituição jurídica, sendo essas, em geral, as atividades financiadas. O faturamento ainda é nulo;
- (ii) Startup: a empresa está finalizando os protótipos, contratando profissionais, comprando equipamentos, aprofundando as pesquisas de mercado e desenvolvendo os produtos e serviços. O faturamento é baixo e instável;
- (iii) Estágio inicial: são estruturadas as atividades de produção, marketing e vendas. A empresa investe em equipamentos, pessoal e equipe de vendas. Nesse estágio, dificilmente a empresa terá atingido o equilíbrio operacional e, portanto, necessitará de recursos para investimento e cobrir prejuízos operacionais;
- (iv) Crescimento/Expansão: a empresa foca em atividades de marketing, desenvolvimento de novos produtos e serviços e estruturação das atividades de produção em escala. Os recursos são para investimento ou capital de giro. A empresa já deve ter atingido o equilíbrio operacional;
- (v) Maturidade: as atividades se destinam à manutenção da competitividade, à reestruturação e ao reposicionamento.

O conceito abordado por Ries (2012, p. 15), em seu livro *Startup Enxuta*, seria “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O autor enxerga *startups* como empresas nascentes, recém estabelecidas ou recém criadas, normalmente composta por um grupo de pessoas que tentam transformar uma ideia em um novo produto. Ao longo do livro, o autor acrescenta mais algumas características peculiares às *startups*, como a capacidade de adaptações frente às mudanças de mercado e flexibilidade apoiada em ferramentas de alto grau tecnológico. Não obstante, o fato dessas

empresas estarem em estágio inicial e possuírem condições que permitam o escalonamento do negócio, podem ser diferenciadas em micro e pequenas empresas tradicionais. A fase de startup implica uma fase de desenvolvimento e identificação de mercado. Por serem inovadoras apresentam alto risco de mercado pelo padrão produto e em contrapartida, possuem custos operacionais baixos. O ativo mais valioso das *startups* são as pessoas que nela trabalham, isso se deve ao fato do alto conhecimento sobre as técnicas envolvidas no processo de produção aliado a um perfil empreendedor que permite desenvolver o potencial da empresa.

As *startups* de base tecnológica também são muito comuns em universidades e centros de pesquisa (*spin offs*), cuja conceituação aplicada por Lima (2012, p.6), se refere a empresas centradas no desenvolvimento de novos produtos e processos a partir da aplicação sistemática de conhecimento técnico científico. Segundo definição utilizada por Carvalho *et al.* (apud Candido et al., 2007), as empresas de base tecnológica seriam organizações em fase de projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, e se caracterizam pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia). Mas é importante salientar que as *startups* podem ser inovadoras a partir de diversas fontes, como a simples combinação de ideias e criação de novos modelos de negócios, não se restringindo apenas à inovação científica-tecnológica.

Outra característica predominante nas *startups* é a possibilidade de orientação internacional desde o início da operação, fator ocasionado pela forte utilização das TICs, que as diferenciam da maioria das micro e pequenas empresas tradicionais. Tigre (2006) credita a essas tecnologias como principais causadoras de uma revolução na indústria e na organização do sistema produtivo global, permitindo a abertura de novas trajetórias de inovações organizacionais baseadas em modelos de gestão mais intensivos em informação e conhecimento. Pelo lado das empresas isso significa uma nova infra-estrutura, novos modelos de negócios que geram organizações mais disruptivas cada vez mais dependentes das TICs. O trecho a seguir é citado por Tigre (2006, p. 55):

Hoje, as corporações globais mais lucrativas e que apresentam maiores taxas de crescimento não são mais os gigantes do paradigma fordista, mas sim um tipo de empresa que não existia há três décadas atrás. A expressão “wintelismo (junção de Windows + Intel) vem sendo usada para substituir tanto o “fordismo” quanto o “toyotismo” na caracterização do novo paradigma técnico-econômico, dando ênfase ao caráter informacional das novas trajetórias de inovação.

Há uma nova estrutura industrial, com aumento do conteúdo informacional da produção e um crescente aumento das economias de velocidade. A internet, por exemplo, possibilita a aceleração dos fluxos comerciais e financeiros, reduz o tempo produtivo e diminui a assimetria de informações. Além disso, as TICs aumentam as economias externas derivadas da disponibilidade de fatores de produção especializados de baixo custo no mercado. Dessa forma tem-se um “novo padrão de firma caracterizada por baixos custos de fabricação e altos custos de marketing e P&D, as pequenas empresas de base tecnológica” (TIGRE, 2006 p. 56).

### **3. STARTUPS E EMPREENDEDORISMO**

Toda startup é fruto do comportamento e da ação empreendedora, pois o cerne do conceito de empreendedorismo é o desenvolvimento, que abrange desde a fase da ideia e concepção, passando pelo crescimento, para então chegar até a fase de maturidade de uma empresa. Estas fases compõem o ciclo de vida de uma startup, de tal forma que, para dar embasamento ao presente estudo, busca-se entender fatores que vão do comportamento do indivíduo empreendedor, passando pelas suas características e motivações, até os perfis das diversas empresas recém criadas.

Uma das dificuldades em realizar estudos acadêmicos sobre *startups* é o fato de haver pouca precisão nos dados disponíveis. Isso ocorre porque muitas *startups* são criadas e sofrem descontinuidade em períodos curtos de tempo, o que emperra a criação de uma base de dados sólida (OLIVEIRA, 2014). Para melhor contextualização sobre o assunto, o início do capítulo faz um mapeamento das características dos empreendedores e das *startups*, traçando uma relação com as características presentes no cenário brasileiro. Também é abordada a relação entre inovação, empreendimentos qualificados e competitividade nas economias. Por fim, o capítulo traz dados do mercado das *startups* no Brasil, fazendo referência também às pequenas empresas de base tecnológica.

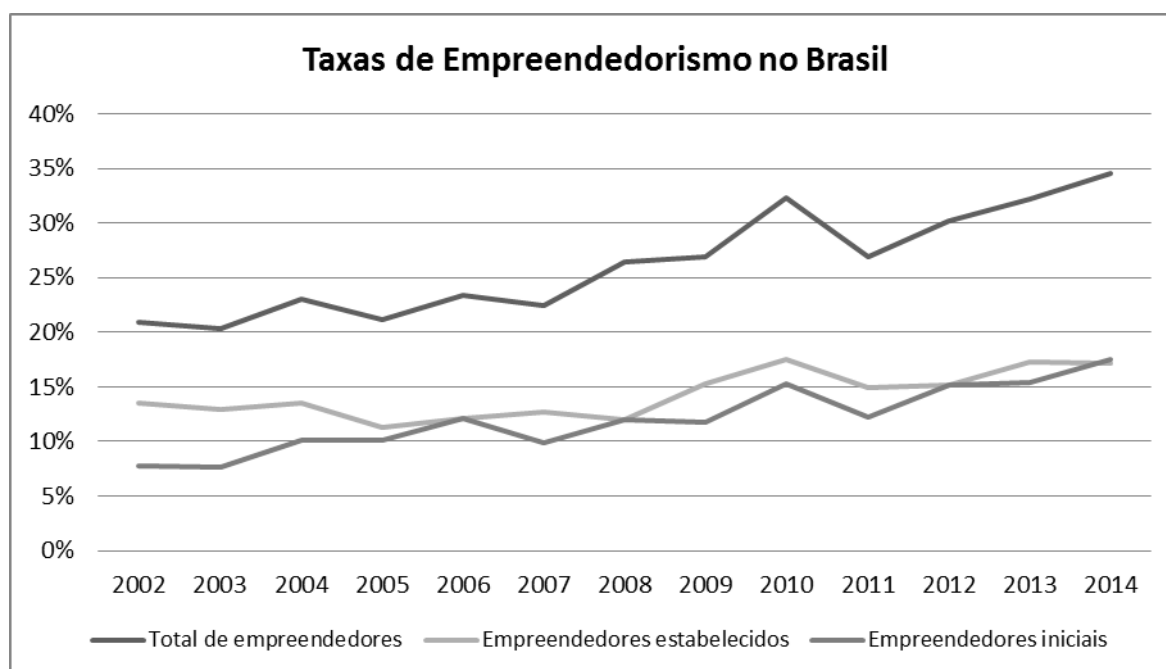
#### **3.1 O cenário brasileiro**

A taxa total de empreendedorismo no Brasil cresceu significativamente desde 2002, primeiro ano de participação na pesquisa GEM. Em 2002 a taxa representava 20% da população ativa, em 2014 essa taxa subiu para 34,5% da população, tendo como maior responsável o aumento relativo da taxa de empreendedores iniciais. O gráfico 3 mostra a tendência de alta referente a este período

Se por um lado tem-se que pelo menos 34% da população está empreendendo, por outro, esses empreendimentos não representam proporção significativa do PIB. A pesquisa GEM (2015) mostra que mais da metade dos empreendimentos brasileiros fatura até 12 mil reais ao ano, apenas 20% são formalizados e são em geral são formados por apenas um sócio.

De forma a refletir o cenário sócio-econômico brasileiro, grande parte dos empreendedores possuem baixo **nível de escolaridade**, onde aproximadamente 32,7% dos adultos sequer terminaram o segundo grau e 56,2% não possuem curso superior. Devido também a correlação das variáveis renda e escolaridade, o **nível de renda** dos empreendedores concentra-se nas faixas inferiores, especificamente 65,1% na faixa até 3 salários mínimos e 27,1% na faixa de 3 a 6 salários mínimos (salário mínimo vigente para o ano de 2014).

**Gráfico 2** – Evolução das taxas de empreendedorismo segundo estágio - Brasil 2002:2014



Fonte: GEM, 2015.

Outra variável importante dentro da área de educação é a **capacitação**. Para este parâmetro, mensura-se a quantidade de indivíduos que participam de cursos sobre negócios e que, por conseguinte, aumentam as chances de serem bem sucedidos. No âmbito escolar, a nível nacional, apenas 3,9% dos empreendedores iniciais viram algum conteúdo relacionado a negócios, com destaque para a região Norte com aproximadamente 7%. Após o período escolar, essa média sobe para 11,5%, a região Sul se destaca, com 16% de empreendedores iniciais participando de algum curso de capacitação.

Oliveira *et al.* (2013), em recente estudo sobre o ecossistema empreendedor brasileiro, busca mapear e mensurar o progresso das seguintes variáveis: modelo

regulatório brasileiro; condições de mercado; acesso a financiamento; criação e difusão do conhecimento; capacidade e a cultura empreendedora. De forma geral, o autor aponta que o ecossistema brasileiro tem apresentado algumas melhoras, mas que há variáveis específicas que podem ser trabalhadas de forma a acelerar o desenvolvimento do ecossistema. O papel do dinamismo no ambiente empreendedor é fundamental para o desenvolvimento das *startups*, desde a sua fundação até a finalização das amarras burocráticas de um processo de falência. Para *startups*, o tempo de resposta das instituições e a agilidade dos processos legais são primordiais para que os agentes atuem no mercado de forma ágil, à frente das concorrentes.

Quando se trata do **modelo regulatório** brasileiro, Oliveira *et al.* (2013) aponta duas variáveis que estariam em regresso no Brasil: a dificuldade de contratação de pessoal e a taxa de recuperação de empresas que vão à falência. Segundo os resultados da pesquisa, os processos administrativos para ligamento e desligamento de um funcionário aumentam os encargos financeiros e desestimulam um possível dinamismo no fator trabalho. Em relação às empresas, verificou-se que uma vez que a empresa incorre em déficit e assuma a dívida, apenas 15,9% delas recuperam o total do patrimônio. De acordo com pesquisa da Doing Business<sup>1</sup> (2016), quando analisados os procedimentos de abertura de uma empresa no Brasil, os resultados deixam a desejar: para abrir uma empresa é preciso que pelo menos 11 procedimentos<sup>2</sup> sejam realizados, no países da América Latina são necessários em média 8 procedimentos, enquanto nos países da OCDE a média se reduz a 5. Além disso, em média, leva-se 101 dias para registro de uma empresa no Brasil, enquanto na América Latina cerca de 30 dias e para os países da OCDE, apenas 8 dias.

Quando analisadas as **condições de mercado**, Oliveira *et al.* (2013) apontou crescente otimismo com as condições advindas tanto da inserção da tecnologia (acesso às tecnologias de informação e comunicação) quanto do aumento da capacidade do poder de compra do brasileiro. Diante desse cenário, as condições de mercado foram apontadas como variável de maior destaque.

---

<sup>2</sup> Procedimento é qualquer interação dos fundadores da empresa com terceiros (como, por exemplo, órgãos do governo, advogados, auditores ou tabeliães).

A **criação e difusão do conhecimento** são importantes para fomentar o fluxo de informações e, por conseguinte, aumentar a capacidade de inovação das empresas. A interação entre as universidades, principais instituições geradoras de pesquisas no Brasil, e as empresas teria piorado no período de 2007 a 2010. Outra variável decadente é proporção do PIB em relação aos gastos com P&D, cujos números estariam muito abaixo de um país como a Finlândia que possui 5,6 milhões de habitantes. Além disso, a quantidade de patentes concedidas a brasileiros, somente no ano de 2010, seria pelo menos 4 vezes menor que àqueles concedidos à Finlândia. Essas variáveis demonstram um ambiente pouco propício ao surgimento e desenvolvimento de inovações.

### 3.2 Características dos empreendimentos brasileiros

A análise dos dados da pesquisa GEM (2015) permite dizer que o Brasil é um país de empreendimentos **informais**, pois apenas 20% do total de empreendimentos iniciais possuem um CNPJ, e pouco mais que esse percentual possui algum registro formal. Quando se analisam os empreendimentos formalizados, daqueles que estão em fase inicial, cerca de 50% é formado por microempreendedores individuais<sup>3</sup> e 44% por microempresas. Ressalta-se também que apenas 6% se encaixam como pequenas empresas (PE), ou seja, faturam entre 360 mil reais e 3,6 milhões de reais ao ano.

A pesquisa GEM segmenta as atividades dos empreendedores brasileiros segundo **setores de atuação**, dividido nos seguintes setores: serviços orientados ao cliente<sup>4</sup>; serviços orientados para empresas; indústria extrativa e indústria de transformação. Seguindo essa classificação, o principal setor de atuação dos empreendedores iniciais brasileiros é o de serviços orientados ao consumidor, representando 64,1% dos negócios. Em geral essas empresas são representadas pelo comércio varejista, por serviços de alimentação e bebidas, cabeleireiros dentre outros. A indústria de transformação aparece em segundo lugar dentre os maiores

---

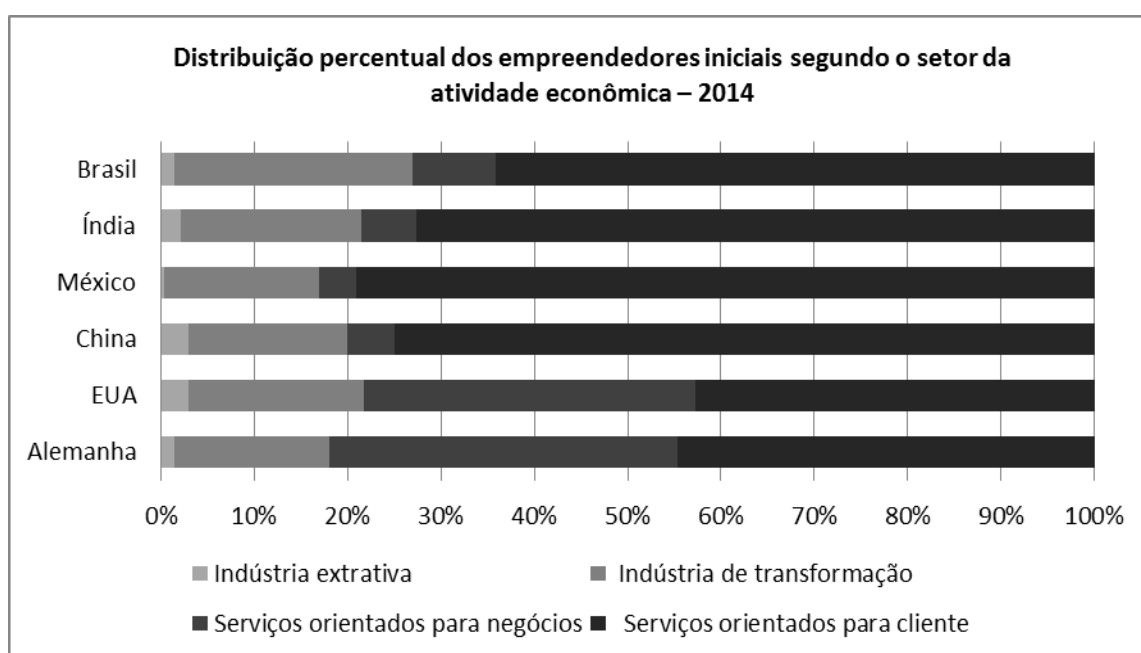
<sup>3</sup> De acordo com a classificação do SEBRAE o micro empreendedor individual (MEI) tem faturamento até 60 mil reais tem no máximo um empregado contratado e não possuem mais sócios. As micro empresas faturam até 360 mil reais ao ano e podem ter mais de um sócio.

<sup>4</sup> Em diversos países adota-se a sigla B2C para representar empresas cujo modelo de negócios são orientados ao consumidor pessoa física (*business to consumer*) e B2B para negócios cujo público alvo são empresas (*business to business*).

setores de atuação dos empreendedores, representando 25,5% do total e principalmente em “confecção de peças do vestuário”.

Como mostra o gráfico 4, em países como México, China e Índia, a taxa de negócios orientados ao consumidor é semelhante à brasileira (alta), enquanto que na Alemanha e EUA, países impulsionados pela inovação, a taxa é menor, refletindo o espaço para o setor de serviços orientados para negócios.

**Gráfico 3** – Distribuição percentual dos empreendedores iniciais segundo o setor da atividade econômica – 2014



Fonte: GEM, 2015.

Para os empreendimentos tradicionais, as **atividades mais específicas**<sup>5</sup> são diferentes daquelas exercidas pelas *startups*. Pelo menos um em cada dez brasileiros pretende abrir ou está abrindo um restaurante ou algum outro serviço ligado a alimentação e bebidas, ao passo que, das empresas estabelecidas, essa mesma atividade reduz-se à menos da metade. Tal fenômeno também percebe-se na atividade de “comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios”, cuja taxa em empreendimentos iniciais é de 6,3%, caindo pela metade em empreendimentos estabelecidos. Segundo o relatório GEM (2014), a explicação para tal queda pode advir de barreiras à entrada, poucas possibilidades de inovação e baixos custos de entrada nesses mercados.

<sup>5</sup> Para ver a tabela completa, consultar anexo 1



Para as *startups* mais especificamente, outra classificação utilizada pela ABS (2016), busca mapear os **modelos de negócios** das *startups* brasileiras. Dentre os modelos mais utilizados, o B2B (*business to business*<sup>6</sup>), apresenta 27% de predominância. Este modelo é caracterizado pela criação de produtos voltados para empresas, assim como B2C (*business to consumer*<sup>7</sup>), representa a venda direta ao consumidor pessoa física. O B2C, representa 20% dos modelos de negócios utilizados pelas *startups*. O modelo de assinaturas<sup>8</sup> figura na terceira posição, com 14% do total.

**Tabela 1** – Proporção das *startups* por mercado de atuação

<b>Mercado</b>	<b>Marketshare</b>
SaaS (Web App)	14,3%
Outros	13,6%
Educação	10,2%
Internet	10,2%
Comunicação e Mídia	7,0%
Saúde	5,2%
Varejo e E-commerce	5,1%
Mobile	4,9%
Ecommerce	4,7%
Entretenimento	4,5%
Finanças	3,4%
TIC e Telecom	3,2%
Eventos e turismo	3,1%
Logística	2,0%
Moda e beleza	1,7%
Construção Civil	1,7%
Agronegócios	1,5%
Games	1,4%
Hardware	1,1%
Meio ambiente	0,9%
Biotecnologia	0,3%

Fonte: Associação Brasileira de Startups (2016)

<sup>6</sup> Negócios que caracterizam por vender diretamente a clientes pessoa jurídica

<sup>7</sup> Serviços orientados ao consumidor pessoa física

<sup>8</sup> Modelo de negócio de empresas cujos clientes pagam uma assinatura recorrente para utilização dos serviços/produtos.

No âmbito das *startups*, de acordo com a ABS, o SAAS<sup>9</sup> é o mercado com mais *startups* atualmente com cerca de 14% do total. De uma forma geral, essas atividades são pouco exercidas quando comparadas ao arcabouço de empreendimentos brasileiros. A tabela 1 apresenta os dados referentes aos diferentes mercados brasileiros.

Uma característica que diferencia bastante as empresas tradicionais das *startups* é a quantidade de características ligadas à inovação. A pesquisa GEM busca saber se as pessoas consideram os produtos das empresas brasileiras novos, se há muita ou pouca concorrência na percepção dos empreendedores, qual a idade da tecnologia adotada por estes empreendimentos assim como se atuam no exterior. A tabela 2, mostra os dados em comparação com os demais países do grupo.

**Tabela 2** – Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo aspectos relacionados à inovação - Países selecionados - 2014

Inovação	Países selecionados					
	Brasil	Alem.	China	EUA	Índia	Méx
<b>Conhecimento dos Produtos ou Serviços</b>						
Novo para todos	2,5	12,9	8,7	18	23,4	18,2
Novo para alguns	19,4	24,4	52	30,4	34,1	28,2
Ninguém considera novo	78,1	62,7	39,3	51,5	42,5	53,7
<b>Concorrência</b>						
Muitos concorrentes	60,4	48,5	75,4	42	35,1	55,7
Poucos concorrentes	31,9	46,5	22,2	41,9	49,7	41,4
Nenhum concorrentes	7,7	5,1	2,4	16,1	15,1	2,9
<b>Idade da Tecnologia ou Processos</b>						
Menos de 1 ano	1	7,7	9,4	8,5	25,6	11,4
Entre 1 a 5 anos	3,8	16,1	16,3	23	29,5	12,1
Mais de 5 anos	95,2	76,2	74,4	68,5	44,9	76,4
<b>Orientação Internacional</b>						
Nenhum consumidor no exterior	92,6	43,5	77	16,3	76,6	74,3
De 1 a 25% dos consumidores são do exterior	6,8	35,4	19,5	69,1	18,8	17,1
De 25 a 75% dos consumidores do exterior	0,6	13,1	2,6	9,1	3,8	6,4
Mais de 75% dos consumidores do exterior	0	8	0,9	5,4	0,8	2,2

Fonte: GEM, 2015 - Valores em porcentagem.

<sup>9</sup> Software como serviço, do inglês *Software as a service* (SaaS), é uma forma de distribuição e comercialização de software. No modelo SaaS o fornecedor do software se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação) e o cliente utiliza o software via internet, pagando um valor pelo serviço ofertado.

Como se pode analisar na tabela 2, no cenário internacional, o Brasil perde pontos quando o assunto é inovação. A começar pelo **conhecimento da população sobre os produtos e serviços**, 78,1% dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas em estágio inicial não são considerados novos pelos consumidores. É a maior taxa em comparação aos demais países do grupo analisado. Para o México, por exemplo, quase metade são considerados novos de alguma forma.

Para o mesmo indicador, a Índia possui uma taxa de 42,5%, demonstrando esta característica não ser uma peculiaridade de países impulsionados pela inovação. Além disso, quando assunto é **concorrência**, pelo menos 60% das empresas brasileiras julgam entrar em mercados que possuem muitos concorrentes em jogo. Nesse critério, os Estados Unidos se distanciam positivamente cerca de vinte pontos percentuais em relação ao Brasil, possuindo o dobro de empresas que acreditam não ter nenhum concorrente em seu mercado.

De uma forma geral, as empresas brasileiras utilizam **tecnologias e processos** já estabelecidos no mercado há pelo menos 5 anos. Não mais que 1% empregam tecnologias com idade inferior a um ano. Esses dados demonstram uma defasagem tecnológica e baixíssima competitividade em relação aos competidores estrangeiros. A prova disso seria a baixa inserção dos empreendimentos brasileiros no **mercado internacional**. Verificou-se que 92% das empresas brasileiras não possuem clientes no exterior, enquanto que, para a China, ao menos 23% das empresas do país possuem clientes externos.

A utilização de tecnologias da informação e comunicação tem sido utilizada não só como instrumento de trabalho, mas principalmente como forma de expansão dos mercados. As TICs deram origem a empreendimentos novos que, embora tenham uma visão baseada em custos de transação e recursos limitados, podem dinamizar formas organizacionais, que em outro momento, só operariam no mercado de sua origem. O uso da **internet** como meio para expandir mercados vem sendo mais utilizado pelas empresas brasileiras iniciais do que aquelas já estabelecidas, porém ainda são números baixíssimos. No Brasil, 25% das empresas iniciais utilizam a internet como meio e vender seus produtos, enquanto apenas 15% das empresas estabelecidas a utilizam.

Levando-se em consideração a orientação doméstica ou local da maior parte dos empreendimentos brasileiros, é de se esperar que a venda pela internet não

seja percebida como uma oportunidade a mais para os gestores. Essa realidade é inversa para *startups*, dado que muitas vezes são conhecidas por serem “empresas de internet”. Isso ocorre porque em geral é mais barato criar empresas de software que de hardware ou em outros segmentos. Além disso, a internet possibilita a expansão do negócio de forma mais fácil e rápida.

As grandes *startups* brasileiras atuam no segmento da internet, a exemplo da Nubank<sup>10</sup>, que disponibiliza cartões de crédito a juros mais baixos, tem como estratégia repassar a redução de custos provenientes da total digitalização aos clientes lhe permitindo cobrar tarifas menores. Mas também uma estratégia de diferenciação de produto ao agilizar procedimentos de praxe que antes eram burocráticos e manter um canal intenso de relacionamento com o consumidor. Tudo isso apenas em uma “empresa de internet”. A última avaliação de valor da empresa, fundada em 2013, foi de cerca de 2 bilhões de reais segundo a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios<sup>11</sup>.

### 3.3 Empreendimentos Qualificados e *Startups*

Apesar do país apresentar taxas crescentes de empreendedorismo, quando se abordam os níveis de qualidade dos empreendimentos algumas taxas deixam a desejar. Um elemento importante na análise da qualidade das empresas consiste na inovação. Empresas inovadoras conseguem criar novos mercados, assim como competir em mercados com altas barreiras à entrada através de estratégias como a diferenciação de produto. Usualmente, as EBTs<sup>12</sup> e *startups* se identificam por aspectos inovadores tanto a nível local como a nível global.

Anokhin e Wincent (apud Dullius, Andreia 2016) identificam uma relação positiva entre o **número de startups** e inovação em países cujo estágio de desenvolvimento encontra-se mais avançado. Segundo os autores, nessas economias as *startups* podem usufruir de *spillovers* de conhecimentos existentes, e se beneficiarem de estímulos de políticas governamentais voltadas à pesquisa e

---

<sup>10</sup> [www.nubank.com](http://www.nubank.com)

<sup>11</sup> <http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/investidor-do-facebook-faz-aporte-de-us-52-mi-em-startup-brasileira.html>

<sup>12</sup> Empresas de base tecnológica, Pinho *et al.* (2005, pág 2) aborda como firmas cuja intensa dinâmica inovativa se sustenta em sólidas competências técnicas, havendo em relação a elas uma expectativa de crescimento acelerado.

desenvolvimento, de investimentos em educação superior qualificada e de sistemas regulatórios de suporte às iniciativas de elevado desenvolvimento tecnológico.

O relatório GEM (2015) classifica os empreendimentos em diversos níveis, de forma que quanto mais características inovadoras o empreendimento possui, maior o nível<sup>13</sup>, variando de 0 a 4. Os fatores são dados a seguir:

**Tabela 3 – Critérios de análise para se verificar o nível de qualidade dos empreendimentos**

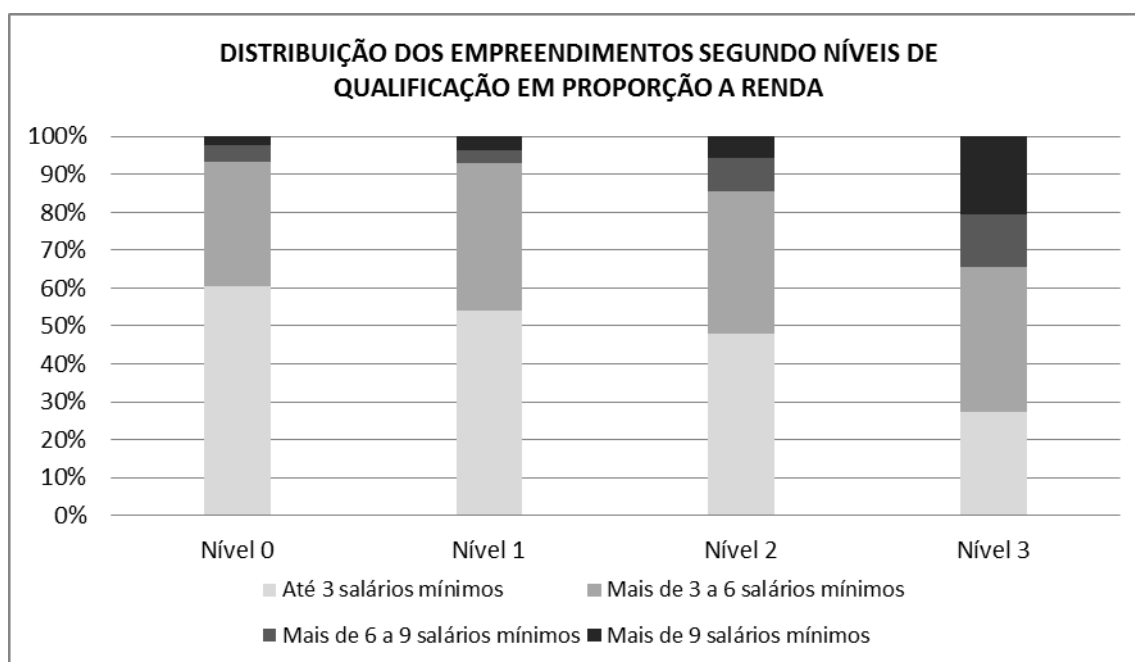
Fator	Critério
Conhecimento dos produtos ou serviços	Ser novidade para alguns
Concorrência	Possuir poucos concorrentes ou nenhum
Idade da tecnologia ou processos	A tecnologia ou processo tem idade inferior a 5 anos
Orientação internacional	Pelo menos 1% dos clientes são do exterior
Ambição	Possuir ao menos 10 empregados e expectativa de aumentar em 50% nos próximos 5 anos
Faturamento	Acima de 60 mil reais anualmente

Fonte: GEM 2015

O Brasil registrava no ano de 2014 cerca de 700 mil empreendimentos qualificados, ou seja, que possuem ao menos três dos critérios apresentados. Em contrapartida, 23,9 milhões de empreendimentos não apresentam nenhuma das características. Com enfoque nos empreendimentos iniciais, dada sua abrangência sobre *startups*, percebe-se que 81% dos empreendimentos no nível 3 dispõem de um produto novo para o todo ou parte dos consumidores. Quase metade destes últimos empreendimentos apresentam tecnologias ou processos com menos de cinco anos de idade e cerca de 40% possuem clientes no exterior. Para empreendimentos do nível 2, outra variável que se destaca era a alta expectativa de empregos para 5 anos seguintes.

<sup>13</sup> Nível 0 - Empreendimentos com nenhuma característica inovadora. Nível 1 - Empreendimentos com uma característica inovadora. Nível 2 - Empreendimentos com duas características inovadoras. Nível 3 - Empreendimentos com três ou mais características inovadoras.

**Gráfico 4** – Distribuição dos empreendimentos segundo níveis de qualificação em proporção a renda dos empreendedores



Fonte: GEM 2015

O próprio relatório GEM destaca indícios de correlação entre características inovadoras e o faturamento das empresas iniciais. O perfil médio do empreendedor no nível 3 também apresenta características bem demarcadas:  $\frac{3}{4}$  dos indivíduos são homens, com idade entre 25 e 44 anos, com grau de escolaridade concentrado nas faixas<sup>14</sup> 2 e 3 e, por fim, com renda familiar média maior que os demais níveis. O gráfico 5 mostra distribuição percentual dos empreendedores iniciais segundo os níveis de qualificação dos empreendimentos em relação às faixas de renda familiar.

Um estudo de Carvalho *apud* (Pinho et al., 2005) sobre as EBTs no Brasil, mostra que, em geral, essas empresas são criadas por empreendedores universitários (91%), em grande parte formados em cursos relacionados a engenharia e com pós-graduação. Além disso, são empresas de pequeno porte (66%), estabelecidas há menos de cinco anos, normalmente formada por grupos de sócios (60%). Pinho *et al.* (2005) afirma que as estratégias tecnológicas e mercadológicas das empresas de base tecnológica no Brasil e em países periféricos são baseadas na imitação, adaptação e engenharia reversa. Portanto, essas

<sup>14</sup> Nível de Escolaridade: Faixa 1 inclui primeiro grau completo até segundo grau incompleto; Faixa 2 inclui segundo grau completo até superior incompleto; Faixa 3 inclui superior completo, pós-graduação completo e incompleto, mestrado completo e incompleto e doutorado incompleto; Faixa 4 inclui doutorado.

empresas não criam novos mercados, pois elas não são pioneiras na introdução de um produto, mas sim, entrantes de segunda ou terceira geração e, por isso, mais vulneráveis a concorrentes externos maduros, mais estruturados e de maior porte.

A Associação Brasileira de Startups (ABS, 2016) computa 3307 *startups* cadastradas em seu site. Do total, 40% estão situadas em São Paulo, 11% em Minas Gerais, 10% no Rio de Janeiro, 6% no Rio Grande do Sul e 5% no Paraná. As regiões Sul e Sudeste, em comparação com as demais regiões brasileiras, abrigam a maior parte das *startups* do Brasil.

Pinho (2005) também mostra, ao estudar o crescimento das EBTs no Brasil, que o país possui uma dinâmica “travada” de crescimento para esse tipo de empresa. Segundo o autor, tal fato se deve a pouca disponibilidade de capital, estruturas empresariais deficientes<sup>15</sup> e a um sistema de inovação insuficiente para fomentar o desenvolvimento das EBTs. Além disso, o autor afirma que as estratégias tecnológicas e mercadológicas dessas empresas, assim como em relação as *startups*<sup>16</sup>, no Brasil e nos demais países periféricos, são baseadas na imitação, adaptação e na engenharia reversa. Portanto, essas empresas não criam novos mercados, pois elas não são pioneiras na introdução de um produto, mas sim, entrantes de segunda ou terceira geração e, por isso, estão sempre propícias a enfrentarem concorrentes externos mais maduros, mais estruturados e de maior porte.

No Brasil, há um tipo de startup conhecido como empresas “*copycats*”, que replicam e adaptam para o mercado local modelos de negócios já validados e utilizados exterior. Em geral, esse tipo de empresa é criada em mercados onde há baixas barreiras à entrada, como *startups* de *marketplace*<sup>17</sup> ou outras que envolvam baixo grau de tecnologias. *Startups* como o Uber possuem vantagem de serem a primeira entrante, mas não possuem barreiras tecnológicas como patentes, por exemplo. Logo copiar a ideia inovadora da empresa não é fator impeditivo. Por outro lado pagar o custo de fazer o consumidor experimentar e migrar para o seu produto é uma barreira às entrantes.

---

<sup>15</sup> Sem um desenvolvimento apropriado das funções administrativa e comercial

<sup>16</sup> Dada a similaridade das características pode se inferir as mesmas condições das EBTs para as *startups*

<sup>17</sup> Empresas que conectam demanda e oferta de determinado mercado, normalmente através de um site.

Um alto grau de abertura comercial em países periféricos pode contribuir para a intensificação de empresas concorrentes tanto para importações quanto para investimento de empresas transnacionais. De tal forma que, para consolidar-se no mercado, as *startups* e EBTs atuam com estratégias de enfoque, atuando em nichos menores de mercado onde não há um forte assédio de concorrentes estrangeiros. As EBTs tendem a operar em mercados nos quais a demanda doméstica é pequena demais para justificar a internalização da operação dos concorrentes estrangeiros ou em mercados não têm extensão suficientemente para dar margem à constituição de empresas transnacionais estrangeiras.

### 3.4 Fatores endógenos de competitividade das *startups*

Um estudo realizado por Benzecry (2011) busca compreender quais são os fatores determinantes para o bom desempenho de empresas nascentes ou de base tecnológica. O autor verifica que alguns fatores, como o conhecimento do empreendedor sobre a indústria na qual a empresa está inserida, o conhecimento do tipo de empresa que está sendo criada e a experiência dos fundadores em como construir e operar novos negócios conferem vantagens competitivas e potenciais para a sustentabilidade da empresa.

Quando o empreendedor tem **experiência na indústria** em que atua, possui melhor entendimento sobre as reais demandas do mercado, tem acesso a informações restritas aos participantes do mercado e conta com laços estabelecidos com potenciais *stakeholders*. Além disso, aqueles que já possuem experiência prática de como iniciar um novo negócio sabem como gerenciar as demandas da firma, entendem os papéis e perfis necessários às demandas de um empresa e possuem uma rede de contatos (*networking*) que auxilia na gestão e no fluxo de informações.

O estudo também busca outros fatores que seriam determinantes para o crescimento de *startups* ou de EBTs. Dentre os principais fatores que favorecem o desempenho das novas empresas estão: profundo conhecimento técnico dos fundadores, disponibilidade de recursos financeiros, utilização de financiamento externo, grau de inovação dos produtos/serviços e o fato da empresa possuir uma área interna de P&D.



Em estudo realizado pela fundação Dom Cabral, Oliveira (et al., 2013) evidencia os principais fatores responsáveis pela alta taxa de mortalidade das *startups* brasileiras. Segundo os autores, pelo menos 25% das *startups* criadas fecham em menos de 1 ano, 50% em até 4 anos e 75% em 13 anos. Os fatores que respondem pela descontinuidade das *startups* foram o número de sócios envolvidos, o volume de capital investido na startup antes do início das vendas e o local de instalação.

À **quantidade de sócios** em uma startup, há uma correlação inversa com a taxa de mortalidade, ou seja, quanto mais sócios envolvidos na startup maior a chance de haver descontinuidade na empresa. Em números, a pesquisa mostrou que, a cada sócio a mais que atua em tempo integral na empresa no momento em que ela foi constituída, a chance de descontinuidade da startup aumenta 1,24 vezes. Na percepção dos empreendedores que tiveram uma startup descontinuada, quando questionada, a maior parte elencou a falta de comprometimento integral dos membros com a empresa e a falta de alinhamento entre os sócios fundadores.

Quanto ao **volume de capital**, as empresas que possuíam capital inicial suficiente para um período de 2 meses a 1 ano de operações mostraram-se menos eficiente do que empresas que não tinham capital, aumentando em 3,2 vezes a chance de fechar. A falta de capital faz com que muitas *startups* evitem riscos demasiados do padrão produto, testando diversas hipóteses sem o dispêndio de grandes quantias de recursos. A empresa Dropbox, por exemplo, antes de iniciar suas operações e criar a tecnologia da empresa, desenvolveram um mínimo produto viável, que é um protótipo do que realmente a empresa idealiza e que utiliza os mínimos recursos necessários para capturar as intenções dos consumidores no mercado, ou seja, saber se a demanda de fato existe. Na prática, a startup lançou um site onde apresentava um vídeo explicativo e um espaço onde os interessados poderiam se registrar. Em menos de um dia a lista contava com mais de 75 mil nomes. Em alguns casos, o “excesso” de capital financeiro pode criar uma autoconfiança prejudicial a empresa, que pode induzir com que se “pulem” diversas etapas de testes da real demanda do mercado.

Em contraste, empresas localizadas em aceleradoras, incubadoras ou em parques tecnológicos possuem 3,45 vezes mais chances de sucesso que as que utilizam home office. A aproximação com *stakeholders*, mentores e demais parceiros possibilita a criação de um network saudável para a startup, da mesma forma,

aceleradoras e incubadoras agregam conhecimentos gerenciais e organizacionais que são essenciais para startups, principalmente de base tecnológica.

Portanto, viu-se que o empreendedor de *startups* tende a ser visto como um empreendedor ambicioso, disposto a correr riscos e que busca inovar. O presente capítulo buscou entender primeiramente de que forma esses fatores estão dispostos no Brasil e perante o contexto externo. O Brasil possui um número elevado de empreendedores, porém um baixo potencial de inovação e crescimento, que foram apresentados a partir de empreendimentos considerados não qualificados.

Por outro lado, as *startups*, que frequentemente são pequenas empresas de base tecnológica, apresentam diversas características que permitem enquadrá-las como empreendimentos qualificados, voltadas à inovação, à orientação internacional e à qualificação dos empreendedores. Por fim, ganhos de competitividade nas *startups* também podem ser potencializados por fatores internos da empresa como empreendedores experientes e produtos com alto grau de inovação. Todavia, a taxa de mortalidade dessas empresas tende a aumentar quando as *startups* possuem algum (ou mais de um) destes fatores: alto número de sócios, não possuir amparo de aceleradoras, incubadoras ou parques tecnológicos e possuir recursos financeiros disponíveis para mais de 1 ano de operação. O próximo capítulo trata especificamente das barreiras à entrada nos mercados de *startups*.

## 4. OS MERCADOS DAS *STARTUPS*

Este capítulo tem o intuito investigar *startups* da Região Metropolitana de Porto Alegre, de forma a identificar quais barreiras as *startups* enfrentam e as estratégias que utilizam. Para tanto, um questionário foi realizado em setembro de 2016 e disponibilizado no mês seguinte de forma a coletar dados de uma parcela significativa das *startups* da região. Acredita-se que a amostra represente ao menos 40% do total das *startups* locais de acordo com a Associação Gaúcha de Startups (2106). A primeira parte do capítulo aborda a competitividade e barreiras nos mercados das *startups*. Na sequência, o texto aborda os mercados mais atuantes e os modelos mais utilizados pelas *startups* da região. Por fim, o capítulo apresenta os resultados referentes às barreiras à entrada mais presentes nos mercados e as estratégias competitivas desenvolvidas pelas *startups*.

### 4.1 A competitividade nos mercados de *startups*

Muitos empreendedores de *startups* temem compartilhar a ideia do seu negócio com receio de que haja apropriação da ideia e replicação por potenciais concorrentes. De fato quando o maior ativo de uma startup é a inovação no modelo de negócio, ela pode eventualmente ser imitada por terceiros à medida que vai sendo exposta ao mercado. Quando se trata de uma “*hi-tech*” (startup de alta tecnologia), o ativo principal passa a ser o conhecimento técnico dos sócios/funcionários e a dificuldade de replicação do produto da empresa torna-se maior, pois nesse caso há uma barreira tecnológica.

De fato, quanto maior o grau de dificuldade para que potenciais competidores entrem em determinado mercado, maiores serão as barreiras à entrada. Para as *startups* estabelecidas, menor o seu risco de mercado e, por consequência, maior segurança é à empresa e aos investidores. Para as entrantes, as estratégias competitivas são necessárias para lidar com a concorrência de forma a conquistar uma parcela do mercado.

Na indústria de impressoras 3D tem-se um caso de barreiras à entrada. Em reportagem da Galileu, Roncolato comenta que as tecnologias que permitiam a modelagem de objetos em três dimensões por impressoras já eram desenvolvidas desde 1980, inicialmente por Chuck Hull, que posteriormente fundou uma das

maiores empresas dessa indústria. Em 2009, assim que expirou uma das principais patentes<sup>18</sup>, diversas *startups* surgiram com o propósito de conquistar *marketshare*, popularizando o uso das impressoras a partir de custos menores, transformando-as em máquinas pessoais. Esse é um caso típico de barreira de entrada, nesse caso, ocasionada pela **desvantagem de custo independente da escala**, ou seja, as entrantes potenciais não conseguiriam igualar os custos resultantes do atraso da tecnologia.

Outro tipo de barreira, pode ser vista no mercado de uma das maiores *startups* do mundo, a Uber. No ano de 2015, em menos de 5 anos de existência, a empresa foi avaliada em U\$ 50 bilhões, tempo menor que o Facebook que atingiu o mesmo valor em 7 anos de existência. A startup adotou uma estratégia de diferenciação de produto, ao oferecer melhorias no serviço de transporte privado, competindo com táxis locais, rapidamente, criou um público fiel (Felitti, 2015), tornando mais acirrada a competição. É importante lembrar que a tecnologia da empresa não foi o principal responsável pela sua rápida valorização, mas sim a inovação no seu modelo de negócio, ou seja, a forma como a empresa entregou e recebeu valor do cliente. Foi ela a grande responsável pela conquista de novos mercados ou, na analogia usada por Kim (2005), pela criação de um oceano azul<sup>19</sup>.

A partir dessa estratégia a entrada de potenciais concorrentes no mercado é desestimulada, pois há barreiras referentes aos custos de mudança para migração dos consumidores, o que implica por exemplo, altos custos com estratégias de marketing. No caso do mercado do Uber, diversas promoções do serviço foram feitas pelas novas concorrentes, as mais comuns consistindo em oferecer corridas gratuitas aos consumidores de modo que experimentassem seu novo serviço (LEWGOY, 2016; BRIGATTO, 2016).

Quanto às economias de escala, espera-se que estas não criem barreiras à entrada para grande parte das *startup* entrantes, primeiramente porque grande parte dos produtos oferecidos pelas *startups* não são homogêneos, logo, as entrantes tendem a trazer produtos diferenciados em algum aspecto. O custo reduzido do produto dessa forma passa a ter baixa influência na escolha do consumidor. Em

---

<sup>18</sup> Scott Crump patenteou a tecnologia FDM (Fused Deposition Modeling). Essa tecnologia permite criar os objetos depositando termoplástico em camadas seguindo coordenadas X, Y, Z dadas por um software. Disponível em: [ww.stratasys.com/3d-printers/technologies/fdm-technology](http://ww.stratasys.com/3d-printers/technologies/fdm-technology)

<sup>19</sup> Kim (2005) é autor do livro “A estratégia do oceano azul” onde o autor compara a criação de novos mercados à descoberta de um oceano azul, ao qual seria resultado de uma estratégia de diferenciação de produto e redução de custo ao simultaneamente.

segundo, a velocidade de mudança das tecnologias são relativamente rápidas e criar vantagem em cima da diferença intertemporal torna-se inviável no longo prazo. Por fim, pelo fato de as *startups* trabalharem com produtos replicáveis e de alta escalabilidade, o custo médio tende a reduzir rapidamente em relação à quantidade produzida, de modo que as diferenças marginais da produção tornam-se irrelevantes.

Outra barreira analisada são as barreiras de capital, apesar de alguns autores refutarem a existência dessa barreira pela existência de livre mobilidade de capitais (Kupfer, 2002). No entanto, muitas *startups* enfrentam a falta de capital de giro para os primeiros meses de existência. Um pesquisa realizada por Mann e Sanyal (2010) mostra que pelo menos 26% dos empreendedores donos de *startups* utilizam recursos próprios como fonte de financiamento, 3 % utilizam dívidas internas, como empréstimos de pessoas próximas e familiares, mas a maior parte (70%) utilizaria recursos externos como cartões de crédito, empréstimos bancários ou recursos do governo. De qualquer forma, apenas 1,4% das *startups* utilizam recursos de investidores anjos, aceleradoras e/ou fundos de venture capital, dentre outros recursos externos de *equity*<sup>20</sup>. Apesar da pouca proporção, estes agentes são investidores que fazem aportes de altos valores *startups*, para isso, as *startups* passam por um criterioso processo de seleção. No Brasil, em levantamento feito pela Anjos do Brasil em 2014, haveria um total de R\$ 688 milhões investidos em novas empresas. Quanto aos investidores, haveria cerca de 7.060 pessoas que investiram em média R\$ 97 mil reais entre 2012 e 2014 (Anjos do Brasil, 2015).

Outra forma recente de financiamento que fez com que muitas *startups* conseguissem capital é o *crowdfunding*, conhecido no Brasil por financiamento coletivo. Apenas em 2015, financiamentos via *crowdfunding* teriam levantado ao menos U\$ 16,2 bilhões segundo a empresa Massolution (apud Dushnitsky, 2015). Dentre os tipos mais utilizados pelas *startups* estão aqueles baseados em prêmios, onde o apoiador recebe um produto ou serviço em troca, mas também há o *equity crowdfunding*, onde o colaborador recebe uma parcela de participação em sociedade na empresa. Uma startup situada no Rio Grande do Sul que realizou este tipo de financiamento foi a Super Cooler. A empresa criou um dispositivo portátil que

---

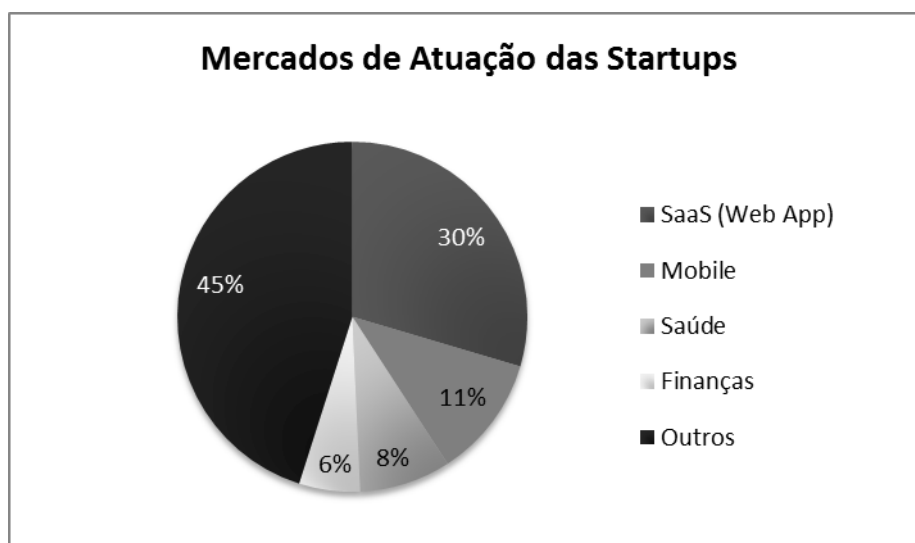
<sup>20</sup> Participação como sócio na empresa

facilita o resfriamento de bebidas e em 2014 arrecadaram mais de R\$ 25 mil reais para sua produção<sup>21</sup>.

## 4.2 Os mercados de *startups* na RMPA

Um mapeamento realizado pela Associação Gaúcha de Startups mostra que em Porto Alegre haveria cerca de 140 *startups* em funcionamento, número semelhante ao disponibilizado pela ABS (2016). A pesquisa abrange uma amostra com 71 empresas que atuam ou que surgiram na RMPA, o que permite inferências com um alto grau de significância. Os mercados mais atuantes das *startups* foram o de *software as a service*, *mobile*, saúde e finanças, com grande parte das empresas distribuídas sem grandes discrepâncias entre os demais mercados como mostra o gráfico 1.

**Gráfico 5** - Mercado de atuação das *startups* da RMPA participantes da pesquisa



Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

O mercado de *software as a service* cresceu muito no Brasil nos últimos anos. Em geral é caracterizado por empresas que produzem programas de software acessíveis online, sem a necessidade de instalação no computador<sup>22</sup>. Dentre as *startups* desse mercado, encontra-se a Treasy, empresa que fornece software para planejamento e controladoria das empresas e a Social Condo, um sistema de gestão e comunicação para condomínios. O modelo de negócios da Treasy, por exemplo, é

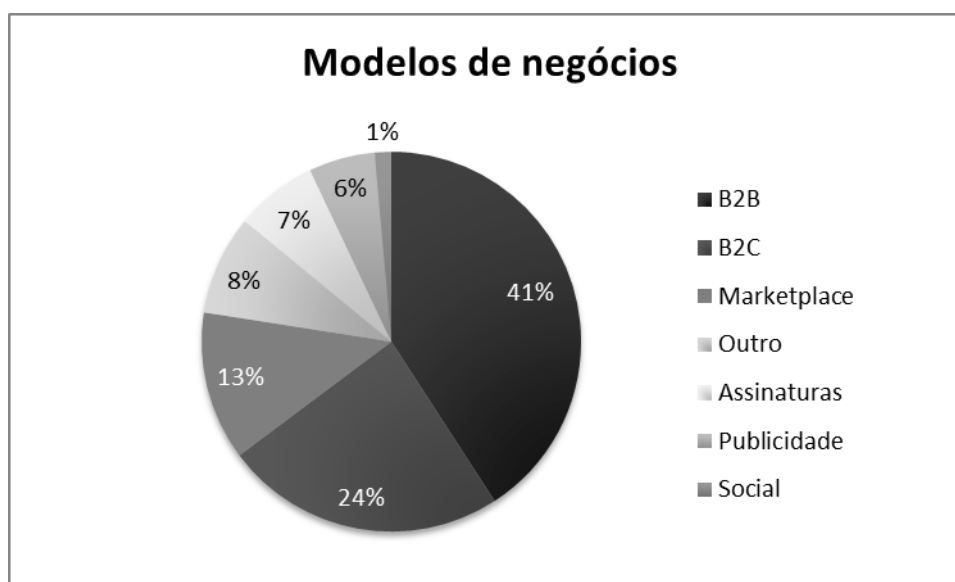
<sup>21</sup> <https://www.catarse.me/supercooler>

<sup>22</sup> <http://www.tecmundo.com.br/video-game-e-jogos/2616-o-que-e-saas-e-waas-.htm>

o B2B, ou *business to business*, e é o mais representativo dentre as *startups* pesquisadas. O gráfico 2 mostra as *startups* pesquisadas segundo modelo de negócio.

O modelo B2B caracteriza-se pela venda direta de produtos/serviços voltados para outras empresas, o segundo modelo mais utilizado é o *business to consumer*, negócios cujo produto/serviço orienta-se aos consumidores pessoa física. O *marketplace* também se destaca e é configurado por empresas que buscam ligar, através de um aplicativo ou site, oferta e demanda de um serviço/produto.

**Gráfico 6** – Participação das *startups* da RMPA por modelo de negócios



Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

A empresa H2App, por exemplo, desenvolveu um aplicativo *mobile* que permite que consumidores de água mineral possam realizar seus pedidos as empresas fornecedoras via aplicativo. A forma como as empresas definem o seu modelo determinam muito sobre como as empresas vão se posicionar frente às concorrentes. Produtos que não são inovadores, mas cuja forma de entrega é diferenciada, podem mudar a percepção de valor por parte do cliente, o que, por consequência, muda o posicionamento da empresa.

### 4.3 Barreiras à entrada presentes às *startups* da RMPA

As barreiras analisadas neste capítulo, categorizadas por Michal E. Porter (1991), servem de base para a pesquisa que embasa este estudo. São elas:

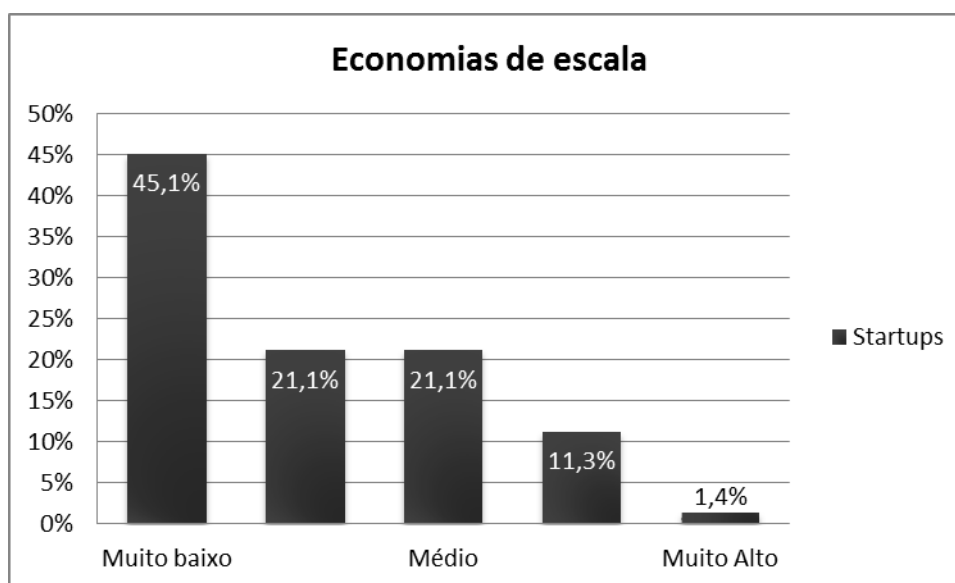
necessidade de capital, acesso ao canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala, políticas governamentais e economias de escala. Essas barreiras podem ter um grau menor para algumas empresas e maior para outras, assim como podem haver algumas barreiras que afetem menos que outras para a mesma empresa. Dessa forma, a pesquisa busca saber qual o grau, na percepção da empresa, que barreira afeta a participação no seu respectivo mercado, atrelando-se o valor 1 para um grau muito baixo e 5 para um grau muito alto.

Inicia-se a análise pelas barreiras de escala, o fato de empresas estabelecidas produzirem em maior escala pode desestimular a entrada em determinados mercados. Para as *startups* da RMPA, 45% das empresas pesquisadas consideram esta uma barreira de baixo grau de existência em seus mercados, 21 % consideram entre baixo e médio, conforme mostra o gráfico 3. Dentre os mercados menos afetados, estão os de SAAS, *mobile* e saúde. Em geral, como mencionado anteriormente, as “empresas de internet” sofrem menos com as economias de escala do que empresas já estabelecidas. Das empresas que utilizam o modelo de negócio *marketplace*, 67% consideram grau baixo para esta barreira e 22% entre médio e baixo. Apenas uma considera entre nível médio e alto, a startup Tribo Viva que apesar de contar com uma plataforma para encontro de demanda e oferta da produção de feiras orgânicas, ela compete com mercados físicos que obtêm maiores descontos pela quantidade produzida.

Para os demais mercados, há 21% das *startups* que consideram esta uma barreira de grau médio. Uma dessas empresas é a Urbe.me, plataforma que permite fazer investimentos imobiliários com pouco capital, via *crowdfunding*. Os fundos de investimento imobiliário são alguns dos competidores da Urbe.me que, ao entrar no mercado, precisa competir com *players* de grande porte, já estruturados e com poder de barganha mais alto, oferecendo produtos financeiros mais em conta. Segundo a empresa, esta foi uma das principais barreiras que afetaram a entrada no mercado.



**Gráfico 7** – Barreiras à entrada por Economias de Escala na percepção das *startups* da RMPA

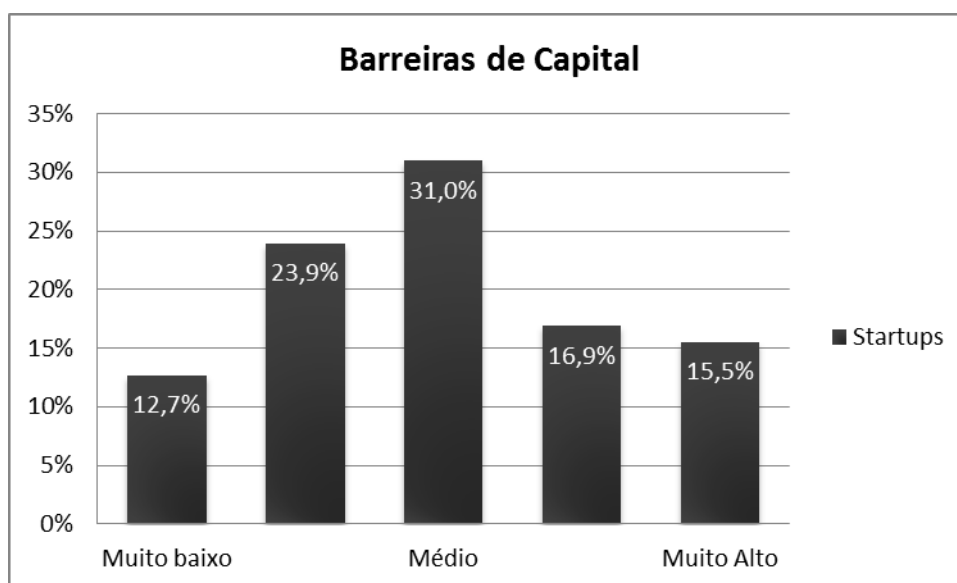


Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

A elevada necessidade de capital para abrir uma startup, pode ser um fator que desestimula a entrada de novas empresas no mercado. Nesse caso, vale lembrar que gastos iniciais muito altos com P&D, propaganda e marketing também contam como barreiras à entrada por necessidade de capital. Como as *startups* possuem alto risco de mercado, é muito difícil conseguir capital em instituições tradicionais como bancos e financeiras, isso porque suas receitas muitas vezes são incertas e, então, torna-se difícil avaliar o valor da empresa, assim como avaliar seus ganhos futuros. Também há investidores anjos, fundos de capital de risco e aceleradoras, mas, como comentado anteriormente, os critérios de seleção são rígidos de forma que poucas empresas conseguem acesso nos seus primeiros anos de vida.

Verifica-se que houve certa representatividade das *startups* para esta barreira. Exatos 31% das *startups* aderiram grau médio, cerca de 17% aderiram grau entre médio e alto e 15,5% grau muito alto, conforme mostra o gráfico 4. Não houve predominância de algum mercado específico, porém, para os modelos de negócios que vendem diretamente à pessoa física (B2C), 76% aderiram entre grau médio a alto para essa barreira de entrada. Diversas hipóteses podem ajudar a explicar esse resultado, dentre elas, o fato de vendas diretas ao consumidor exigirem altos custos com marketing iniciais até tornar a empresa conhecida pelo público.

**Gráfico 8** – Barreiras à entrada por necessidade de capital na percepção das *startups* da RMPA

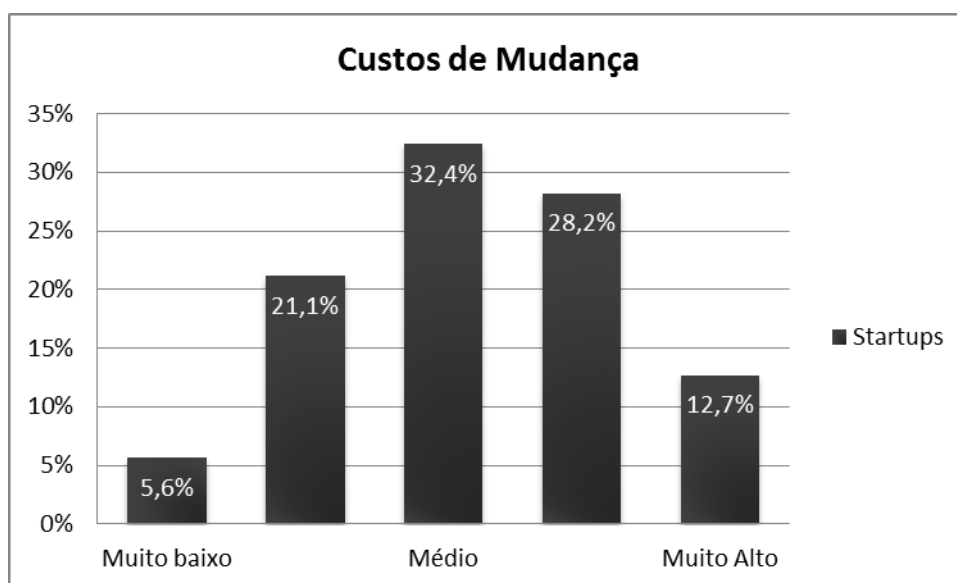


Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

As barreiras à entrada ocasionadas pela existência de custos de mudança se configuram pelo fato de os consumidores nem sempre estarem aptos a experimentar coisas novas. Dado que ele já possui diversas informações sobre os produtos existentes, as *startups* podem enfrentar custos altos em fazê-los experimentar ou migrarem para o seu novo produto. Verifica-se que houve significância desta barreira pois 32,4% das *startups* aderiram grau médio, 28,2% entre grau médio e alto e 12,7% um grau muito alto. Dentre todas as barreiras, esta foi a segunda mais representativa não possuindo predominância em algum mercado específico.

Um exemplo de startup que considerou o custo de mudança uma barreira de grau muito alto foi a Rockhead Games, empresa que desenvolve jogos para PCs, Web, dispositivos *mobiles* e tablets. De fato, disputar um mercado tão competitivo quanto o de jogos implica altos custos de mudança, pois fazer com que o produto chegue até os usuários e que, de alguma forma, a empresa receba por isso, requer aportes expressivos de capital financeiro e humano.

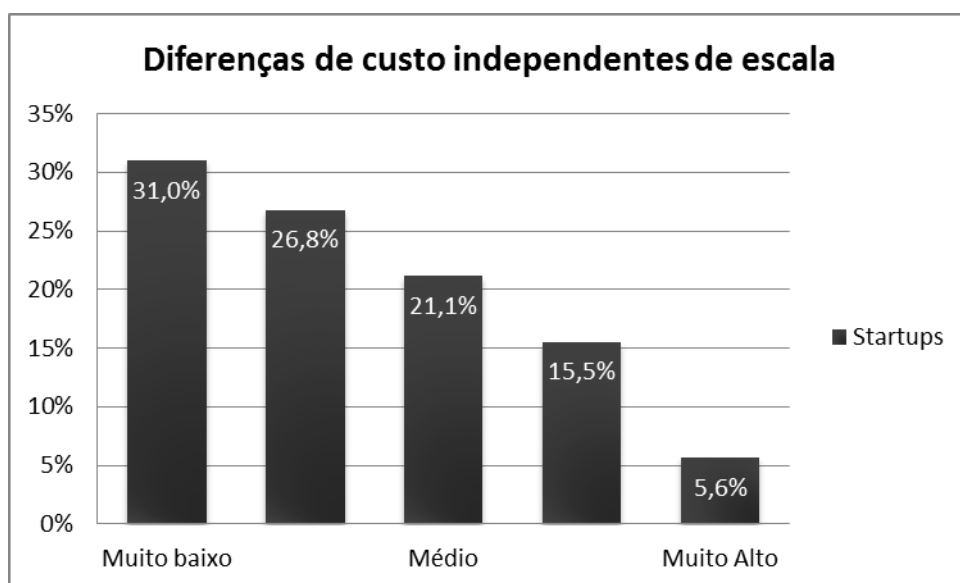
**Gráfico 9** – Barreiras à entrada por custos de mudança na percepção das *startups* da RMPA



Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

Tendo em vista a existência de tecnologias patenteadas, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável e experiência das empresas já estabelecidas no mercado, estes fatores podem barrar ou desestimular a entrada de novas empresas. Porém, a pesquisa verificou que esta não é uma barreira relevante para as *startups* da RMPA, pois pelo menos 57,8% das empresas aderiram entre o grau médio-baixo a baixo para essa barreira conforme mostra o gráfico 6. Destaque para o mercado SAAS, em que 61% das empresas desse mercado aderiram entre grau muito baixo a médio-baixo. Para os modelos de negócio, das 29 empresas que utilizam o B2B, apenas 5 aderiram grau médio-alto a alto à existência dessa barreira.

**Gráfico 10** – Barreiras à entrada por diferenças de custos independentes de escala das *startups* da RMPA

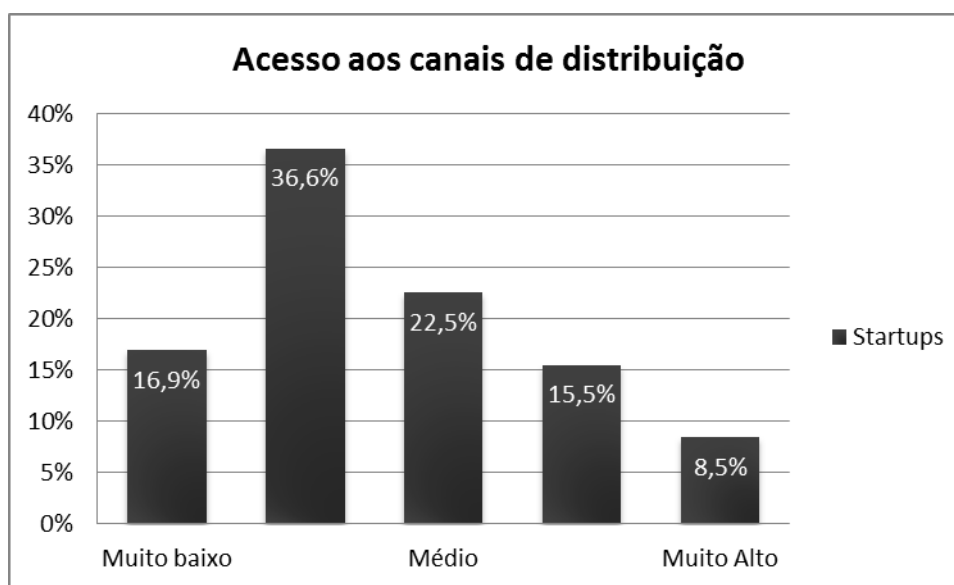


Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

Apesar de utilizarem tecnologias recentes, poucas são as *startups* de alta tecnologia, ou tecnologia de ponta, o que descarta a hipótese de patentes dificultando a entrada nos mercados. Para o fator acesso favorável a matérias primas, esta não constituiu uma barreira, primeiramente por diversas empresas estarem no meio digital, não dependendo da distribuição de fatores físicos ( a não ser mão de obra). Além disso, aquelas que trabalham com produtos físicos, em geral possuem alto valor agregado na produção, o que diminui a influência das localizações desfavorecidas ao preço do produto final.

Empresas estabelecidas também ofertam seus produtos através de diversos canais. Resta ao entrante buscar alternativas ou oferecer vantagens para ter acesso aos mesmos canais de distribuição, o que gera um custo que pode desestimular sua entrada no mercado. No entanto, verifica-se na pesquisa que 54% das empresas aderiram grau baixo a baixo-médio à existência dessa barreira, conforme mostra o gráfico 7. Não há predominância de algum mercado específico, porém quando analisado os modelos de negócios das empresas, 76% são empresas que vendem para pessoa física e, dentre aqueles que aderem grau muito alto, quatro de seis são B2C. Isso porque, para chegar às vitrines dos consumidores, algumas empresas precisam disputar estes canais de acesso.

**Gráfico 11** – Barreiras à entrada por acesso aos canais de distribuição na percepção das *startups* da RMPA



Fonte: Elaboração própria com base no questionário (2016)

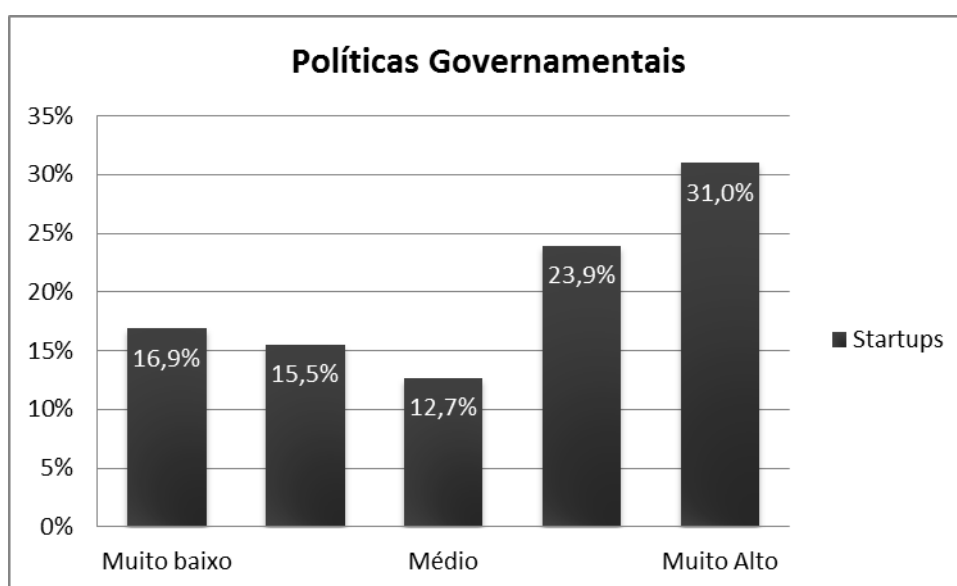
Por exemplo, uma empresa que considera essa barreira muito alta é a Konageski, *startup* que automatiza o processo de investimento no mercado de capitais através de algoritmos, ou, como é conhecido, um robô trader. De fato, o canal de distribuição dessa empresa é através de corretoras que passam a indicar o seu produto para determinado perfil de clientes, mas, como é de se esperar, este é um mercado bem competitivo e diversas empresas e agentes autônomos de investimentos já possuem canais estabelecidos com as corretoras.

Os formadores de política também podem de alguma forma desestimular entrada de novas empresas em determinados mercados. Como comentado anteriormente, os processos legais de abertura e registro de empresa no Brasil por si são fatores que dificultam a entrada das empresas, quando muitas estão inseridas em mercados internacionais que se movem com muita rapidez. Processos que levam três a quatro meses fazem toda a diferença. Outro exemplo é a contratação de mão de obra (principal fator das empresas de tecnologia), que gera encargos altos às novas empresas por conta de impostos. Em termos, contratar *free lancers* para atividades temporárias não é bem aceito do ponto de vista legal no Brasil, o que acaba por gerar certa rigidez as *startups*.

Concomitante a essa visão, a pesquisa mostra que esta foi a principal barreira encontrada pelas empresas, pois 31% das empresas aderiram a ela um grau muito alto, 23,9% um grau entre médio e alto e 12,7% grau médio, conforme mostra o

gráfico 8. Não houve predominância de mercados específicos, o que leva a crer que se trata de barreiras comuns a todos. Mas a livre atuação de concorrentes internacionais em mercados de internet, por exemplo, torna mais difícil ainda a competição por parte das empresas locais. Não há estímulo para entrar em um mercado muito amplo, quando, por outro lado, há empresas internacionais competindo pelo *marketshare*.

**Gráfico 12** – Proporção de *startups* em relação à percepção das *startups* sobre o grau de barreira existente



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2016)

Na próxima seção, serão abordadas as estratégias competitivas mais utilizadas pelas *startups* da RMPA. Salienta-se que a mesma amostra também foi utilizada para a pesquisa.

#### 4.4 Estratégias competitivas utilizadas pelas startups da RMPA

As empresas utilizam diversas estratégias como forma de driblar as barreiras à entrada. Assim, conseguem entrar em mercados competitivos conquistando *marketshare*. As estratégias citadas são as discutidas por Porter (1991): estratégia de liderança no custo total; estratégia de diferenciação; estratégia de enfoque.

A **estratégia de liderança no custo total** representa a operação da empresa que visa cortar custos excessivos. Baixos custos também colocam a empresa em

posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Essa não é uma estratégia comumente utilizada pelas *startups* e a amostra da pesquisa confirma: apenas 11% das *startups* da RMPA utilizariam esse tipo de estratégia. A hipótese explicativa é que empresas com equipes e estruturas enxutas, como a maior parte das *startups*, possuem como principais ativos capital humano e tecnologia. Logo focar em reduzir ao máximo os custos não necessariamente causará um impacto relevante no preço passado ao consumidor. De qualquer forma há algumas *startups* optando por tal estratégia, como a Melhor Envio, empresa que oferece fretes em tempo menor e a um custo igual ou menor que concorrentes como SEDEX.

A **estratégia de enfoque** reside na empresa focar em determinado grupo comprador, um nicho menor, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico se especializando para melhor atendê-los dando enfoque em uma das estratégias acima. Muitas *startups* brasileiras utilizam esta estratégia pelo fato de empresas internacionais ainda não estarem atuando em nichos específicos, o que permite a criação de janelas de oportunidades aos empreendedores brasileiros. Na verdade esse é justamente o problema de *startups* que possuem um público alvo muito amplo, não conseguir atender demandas específicas de pequenos grupos ou nichos. A Egalitê é um exemplo de startup que utiliza tal estratégia, pois é uma empresa de recursos humanos voltada para alocar no mercado de trabalho pessoas com deficiências. A empresa também aproveitou uma janela de oportunidade, quando foi criada a lei que favorecia a entrada dessas pessoas nas empresas privadas.

Para as empresas analisadas, verifica-se que 31% das *startups* utilizam estratégia de enfoque, além disso, das barreiras por elas enfrentadas, as políticas governamentais foram as únicas acima da média. Uma hipótese para tal correlação é o fato da estratégia de enfoque facilitar a entrada em diversos mercados pela inexistência de grandes *players* no mercado. Contribuindo para tal hipótese, a segunda maior barreira percebida por essas empresas foi a de capital com grau médio para a maior parte da amostra.

A **estratégia de diferenciação**, por sua vez, representa a operação da empresa no qual se destaca a imagem da marca, criam-se novas tecnologias, peculiaridades, formas de entrega do serviço, rede de fornecedores dentre outras formas. Pelo fato de muitas *startups* trazerem inovação em seus produtos/serviços,

essa é uma das estratégias mais utilizadas nas empresas da amostra. A pesquisa verificou que 56,9% das *startups* da RMPA utilizam a estratégia de diferenciação de produto, mas não se verificou predominância de mercados específicos assim como de modelo de negócios. Entretanto percebeu-se que as barreiras que foram consideradas mais baixas se referiam a desvantagens de economias de escala, ou seja, quando se diferencia produtos os custos influenciam menos na tomada de decisão do consumidor.

**Gráfico 13** – Estratégias competitivas utilizadas pelas *startups* da RMPA



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2016)

Uma das *startups* da amostra que utilizou a estratégia de diferenciar seu produto foi a Adeus Rotina. A empresa passou a oferecer uma forma nova de agregar valor para produtos considerados convencionais: produtos eróticos. Dessa forma, a empresa criou uma nova experiência para o usuário, ser surpreendido todo mês com os produtos entregue em casa.

Finalizando, verificou-se que a principal barreira enfrentada pelas *startups* da RMPA estão ligadas às políticas governamentais, fatores como carga tributária e burocracia demasiada nos processos podem ser fatores explicativos. Dentre aquelas que menos as afetam, conforme esperado, foram as barreiras de economias de escala, o que a atribui a estrutura de produção focada em meios digitais e ao fato de serem empresas cujos ativos principais são capital humano e tecnologia. As barreiras referentes a custos de mudanças e necessidades de capital também tiveram influencia significativa para as *startups*. Por fim, quando analisadas as



estratégias competitivas, verificou-se que a estratégia de liderança no custo total é muito pouco utilizada no mercado de *startups* enquanto a diferenciação de produto é a mais comum, convergindo com os resultados referentes às barreiras.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como tema os mercados das *startups* da RMPA. O objetivo principal foi analisar quais as barreiras à entrada que mais afetam as *startups* localizadas na RMPA, assim como identificar quais são as estratégias mais utilizadas por estas empresas.

A revisão teórica abordou pontos como inovação nas empresas, barreiras à entrada e estratégias competitivas. Para uma melhor compreensão sobre o ambiente em que as *startups* estão inseridas, discutiram-se dados sobre empreendedorismo no Brasil, analisando desde aspectos do empreendedor em si, como perfil e motivações, até as características peculiares das empresas, como grau de inovação, faturamento e formalização. Nessa perspectiva, foi possível obter uma maior nitidez a cerca de empreendimentos qualificados, empresas de base tecnológica e *startups*.

No capítulo 4, com o intuito de examinar mais nitidamente a foma como as *startups* lidam com barreiras à entrada e estratégias competitivas, alguns casos foram lançados e analisados brevemente. Ao analisar os dados do questionário aplicado, a começar pelos mercados de atuação das *startups*, verificou-se relativa concentração das empresas no mercado de *software as a service*, representando 30% das *startups* da amostra. Os outros mercados de destaque foram *mobile* (11%), finanças (8%) e saúde (6%), enquanto os demais mercados têm participação reduzida. Quando analisados os modelos de negócio mais utilizados pelas *startups*, percebe-se maior representatividade de negócios B2B (41%), enquanto modelos orientados ao consumidor pessoa física (B2C) representaram 24%. Já o modelo de negócio marketplace, o terceiro mais representativo, é utilizado por apenas 13% das empresas da amostra.

Constatou-se que a principal barreira à entrada de novas *startups* da RMPA, segundo resultados da pesquisa, são as políticas governamentais, com cerca de 24% das *startups* aderindo grau alto e 31% aderindo grau muito alto, presente em todos mercados. Os custos de mudanças apareceram como a segunda barreira mais representativa, sem predominância de algum mercado específico, demonstrando que os clientes podem apresentar certa resistência a experimentar produtos novos de empresas recém criadas. A barreira ocasionada pela existência de economias de escala foi a menos percebida pelas *startups*, fato este explicado

pelo alto grau do fator capital humano e tecnológico nesse tipo de empresa. Para análise dos mercados especificamente, não se verificou predominância de barreira de entrada para algum mercado específico, por outro lado, para o mercado SAAS as barreiras de economias de escala foram as menos representativas. Nos modelos de negócios, verificou-se que as empresas que utilizavam o modelo B2C foram as que mais sofreram com barreiras ocasionadas por economias de capital.

Por fim, a análise das estratégias competitivas mostrou que 58% das *startups* buscam diferenciar produtos como estratégia principal, enquanto 31% utilizam a estratégia de enfoque. A estratégia de redução dos custos se mostrou pouco representativa dentre as *startups* da RMPA, o que credita-se à dificuldade de enxugar custos em organizações com alta proporção de ativo capital humano e tecnológico.

## REFERÊNCIAS

- ABS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Base de dados**, 2016. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- ANJOS DO BRASIL. **Investimento Anjo aplica R\$688 milhões em 2014**, 2015. Disponível em: <<http://blog.anjosdobrasil.net/2015/01/investimento-anjo-aplica-r688-milhoes.html>> Acesso em: 16/10/2016
- BENZECRY, Marcos de Almeida. **Análise dos fatores determinantes de desempenho em empresas nascentes ou jovens de base tecnológica - um estudo de casos**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2011.
- BRIGATTO, Gustavo. **Rival do Uber, Cabify quer chegar a seis cidades brasileiras neste ano**, 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4590755/rival-do-uber-cabify-quer-chegar-seis-cidades-brasileiras-neste-ano>> Acesso em: 15 out. 2016.
- CANDIDO, R.; SILVA, J. R.; CORAIOLA, J. A.; LEZANA, A. G. **Método Delphi - uma ferramenta para uso em Microempresas de Base Tecnológica**. Revista FAE, Curitiba, v.10, n.2, pp.157-164, 2007.
- DOING BUSINESS. **Facilidade de se fazer negócios em: Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://portugues.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil/#starting-a-business>> Acesso em 15/09/2016.
- DULLIUS, Andreia; SCHAEFFER, Paola. **As Capacidades de Inovação em startups**: contribuições para uma trajetória de crescimento. *Alcance*, Itajaí, v. 23, n. 1, p. 34 – 50, Jan./Mar. 2016.
- DUSHNITSKY, Gary. **What If Crowdfunding Becomes The Leading Source Of Finance For Entrepreneurs Or Growing Companies?**, 2015. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2015/05/20/what-if-crowdfunding-becomes-the-leading-source-of-finance-for-entrepreneurs-or-growing-companies/#5d8f915548c2>> Acessado em: 08.11.2016
- FELITTI, Guilherme. **Para rivalizar com Uber 99taxis e Easy taxis planejam serviço so com melhores taxistas**, 2015. Disponível em: <<http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2015/08/13/para-rivalizar-com-uber-99taxis-e-easy-taxis-planejam-servico-so-com-melhores-taxistas/>> Acesso em: 12 out 2016
- FERRAZ, M. B. **O setor público e o venture capital: Um estudo de caso do Criatec**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (2015). **Empreendedorismo no Brasil: 2014**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/-/3378/gem-brasil-2014-report>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

MANN, Catherine. L.; SANYAL Paroma. **The financial structure of startup firms: The role of Assets, Information, and Entrepreneur Characteristics**. 2010 FRB of Boston Working Paper No. 10-17. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1768099>> Acesso em: 16 out 2016

KIM, W. C., & Mauborgne, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUPFER, D.; HASECNLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEWGOY, Júlia. **Rival da Uber, Easy Go faz corridas de graça nesta quarta**, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/rival-da-uber-easygo-faz-corridas-de-graca-nesta-quarta/>> Acesso em: 15 out. 2016

LIMA, C. M. O. **Proposta de Modelo para Monitoramento do Desempenho de Empresas Nascentes de Base Tecnológica**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração de Empresas – COPPEAD. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2012.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo** – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. Versão Traduzida FINEP, 2006.

OLIVEIRA, Carlos A. Arruda de; COZZI, Afonso; NOGUEIRA, Vanessa; COSTA, Vinicius da. **Ecossistema empreendedor brasileiro de startups: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18349>> Acesso em: 24 nov. 2016

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; COZZI, Afonso; NOGUEIRA, Vanessa; COSTA, Vinicius da. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=384>>. Acesso em: 24 out. 2016.

PAVANI, C. **O Capital de Risco no Brasil: Conceito, Evolução, Perspectivas**. E-papers. Rio de Janeiro, 2003.

PINHO, M.; Côrtes, M. R., Fernandes, A. C. **A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 135-162, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Tradução de Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012

RONCOLATO, Murilo. **Fim de patentes impulsionara mercado da impressao 3D**, [201?] Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI340645-17770,00-FIM+DE+PATENTES+IMPULSIONARA+MERCADO+DA+IMPRESSAO+D.html>> Acesso em: 16 out 2016

SHANE, S. **Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy**. Small business economics, v. 33, n. 2, p. 141-149, 2009.

TIGRE, B. P. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM. (2015). **Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitive-ness and Development**. Disponível em: <<https://www.economic-policy-forum.org/news/wef-leveraging-entrepreneurial-ambition-innovation/>>. Acesso em: 17 de set de 2016.

## ANEXO A – ATIVIDADES DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS

Distribuição percentual das atividades dos empreendedores segundo estágio – Brasil – 2014

Atividades			
% dos empreendedores por estágio			
Descrição da Cnae	Iniciais	Descrição da Cnae	Estabelecidos
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	12,7%	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	9,7%
Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e higiene pessoal	7,2%	Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	8,3%
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	6,3%	Manutenção e reparação de veículos automotores	6,3%
Serviços ambulantes de alimentação	4,8%	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e higiene pessoal	5,7%
Manutenção e reparação de veículos automotores	4,5%	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	5,2%
Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	4,2%	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	3,8%
Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	4,2%	Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	3,4%
Serviços domésticos	3,8%	Obras de acabamento	3,0%
Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	3,3%	Serviços ambulantes de alimentação	2,9%
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	2,8%	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	2,9%
Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada	2,4%		
Outras atividades	43,9%	Outras atividades	48,7%

Fonte: GEM, 2015

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1) Nome da empresa:
- 2) Cidade e estado onde situa-se:
- 3) Em qual desses mercados a empresa se encaixa?
  - a) SaaS (Web App)
  - b) Educação
  - c) Internet
  - d) Comunicação e Mídia
  - e) Saúde
  - f) Varejo e E-commerce
  - g) Mobile
  - h) E-commerce
  - i) Entretenimento
  - j) Finanças
  - k) TIC e Telecom
  - l) Eventos e turismo
  - m) Logística
  - n) Moda e beleza
  - o) Construção Civil
  - p) Agronegócios
  - q) Games
  - r) Hardware
  - s) Meio ambiente
  - t) Biotecnologia
  - u) Nanotecnologia
  - v) Outro
- 4) Em qual destes modelos de negócios a sua startup se encaixa?
  - a) B2B
  - b) B2C
  - c) Assinaturas
  - d) Marketplace
  - e) Publicidade
  - f) Social
  - g) C2C
  - h) Outro
- 5) O fato de empresas estabelecidas produzirem em maior escala desestimula a entrada no seu mercado? Em que grau?
  - a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto



- 6) A elevada necessidade de capital para abrir uma startup, no seu mercado, é um fator que barra(desestimula) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau? Obs: vale lembrar que gastos iniciais muito altos com P&D, propaganda e marketing também contam.
- a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto
- 7) O consumidor nem sempre está apto a experimentar coisas novas e, dado que ele já possui diversas informações sobre o produto existente, você considera que há um custo muito alto em fazê-lo experimentar ou migrar para o seu produto?
- a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto
- 8) Tecnologias patenteadas, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável e experiência das empresas já estabelecidas no mercado são fatores que, na sua opinião, barram a entrada de novas empresas no seu mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto
- 9) Empresas estabelecidas já estão ofertando seus produtos através de diversos canais, resta ao entrante buscar alternativas ou oferecer vantagens para conseguir os mesmos canais. Você considera que isso gera um custo que desestimula(ou barra) a entrada de outras empresas no seu mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto
- 10) Você acredita que o governo, através das suas políticas, de alguma forma desestimula a entrada de novas empresas no seu mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
  - b) Baixo
  - c) Médio
  - d) Alto
  - e) Muito Alto

- 11) A estratégia que sua startup adotou para competir com as empresas estabelecidas é:
- a) Liderança no custo total
  - b) Diferenciação
  - c) Enfoque