

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Marta Elisane Duarte Ribeiro

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NO DESENVOLVIMENTO DAS
STARTUPS DIGITAIS**

Porto Alegre
2018

Marta Elisane Duarte Ribeiro

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NO DESENVOLVIMENTO DAS
STARTUPS DIGITAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:
Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre
2018**

Marta Elisane Duarte Ribeiro

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NO DESENVOLVIMENTO DAS
STARTUPS DIGITAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:
Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Aprovado em: 02 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Daniela Brauner

Orientadora – Professora Dra. Aurora Carneiro Zen

Planejamento Estratégico é fundamental, mas está desatualizado assim que terminado. (Henry Mintzberg)

A tecnologia e os mercados estão em constante mudança. O que implica em contínua evolução. (Michael A. Hitt)

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus criador da humanidade, pelo fôlego de vida e a saúde mental para conseguir viver a cada dia com sabedoria.

Aos meus pais Nereu Ribeiro (*in memorian*) e a minha mamãe Francelina Alves Duarte que durante toda a vida me ensinaram que com perseverança, dedicação e comprometimento é possível superar qualquer dificuldade que possam surgir em nossas vidas. Mesmo vindo de uma família humilde meus primeiros cadernos muitos recolhidos de material reciclável para poder reaproveitar as folhas sem uso; hoje concluindo o ensino superior (Graduação em Administração) é uma alegria contagiante. Muito obrigada a minha tia Iracilda da Silva Viana por todo apoio que recebi na cidade de Porto Alegre/RS. Agradeço a cada membro da minha família.

Aos empreendedores e sua equipe de trabalho com quem pude conversar e por suas contribuições fundamentais para que esse trabalho fosse escrito. Onde pude aprender que com uma ideia inovadora e amor ao que se faz são a energia que movem as startups nos seus primeiros passos e com o tempo terem aceitação, reconhecimento e se desenvolverem no mercado e na receptividade dos consumidores.

Agradeço aos meus colegas de trabalho em especial ao Paulo Rogério Gasparotto pelo apoio no assunto escolhido, ele me trazia notícias em revistas dizendo “esses caras são o futuro, não precisamos estar presos oito horas por dia dentro de uma sala”. Os novos empresários e investidores não precisam estar de paletó e gravata, o que precisam é ter uma ideia que venha a transformar a vida das pessoas em suas necessidades cotidianas.

Agradeço a minha orientadora, Aurora Carneiro Zen, pela paciência, pelas oportunidades de aprendizado e pela amizade. Agradeço também a Escola de Administração por oferecer uma experiência de convívio com grandes professores os quais foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico e profissional. Aos funcionários em geral (recepção, limpeza, COMGRAD E.A e da biblioteca) a todos vocês, o meu obrigada.

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo em analisar o desenvolvimento das estratégias e seu impacto no desempenho de startups digitais. As startups digitais também se estabelecem numa economia globalizada, na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Para realização deste trabalho, optou-se por um trabalho qualitativo de natureza exploratória. Foi realizado de um estudo de múltiplos casos, visando à comparação dos resultados. Sendo assim, foram selecionados dois casos de startups digitais brasileiras. O critério para seleção das duas Startups estudadas foram as que trabalham com o público diretamente com a interface Digital, ou seja, comunicação pela rede mundial de computadores - a internet. Nesse propósito a Startup A (com atuação na área de Educação) foi escolhida pela experiência de estudantes que conheceram a plataforma por intermédio dos vídeos disponibilizados no youtube. No caso da escolha pela Startup B (atuação em atendimentos psicológicos e Coaching). A contribuição desse estudo reside na análise e prática do que encontramos na teoria com relação a implantação e contribuição de ações estratégicas. Conseguir extrair e identificar a relação dentro das empresas iniciantes, como também em qualquer organização.

Palavras-chave: startup, estratégias, desenvolvimento, economia globalizada.

ABSTRACT

The present work was developed with the objective of analyzing the development of strategies and their impact on the performance of digital startups. Digital startups are also established in a globalized economy in which goods, services, people, skills and ideas freely cross geographical boundaries. It was carried out from a multiple case study, aiming to compare the results. Thus, two cases of Brazilian digital startups were selected. The criterion for selecting the two Startups studied were those that work with the public directly with the Digital interface, that is, communication over the world computer network - the internet. In this regard, Startup A (with an education role) was chosen by the experience of students who knew the platform through the videos made available on youtube. In the case of the choice by Startup B (acting in psychological care and coaching). The contribution of this study lies in the analysis and practice of what we find in theory with regard to the implementation and contribution of strategic actions. To extract and identify the relationship within start-up companies, as well as in any organization.

Keywords: startup, strategies, development, globalized economy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estratégia deliberadas e emergentes.....	24
Figura 2: O modelo de I/O de Retorno Acima da Média.....	28
Figura 3: Resumo dos Procedimentos Metodológicos	31
Figura 4: Modelo de Operação da Startup A.....	35
Figura 5: Percentual de domicílios com acesso à Internet, segundo o equipamento de acesso - 2017	38
Figura 6: Gráfico representa a população (em milhões) inscrita nas edições no Enem de 2009 até 2017 – Exemplificando a procura de preparação para esse Exame Nacional.	41
Figura 7: Resumo dos resultados e os caminhos percorridos para o sucesso.	59

LISTA DE SIGLAS

EBC - *e-business community*

ENCCEJA - Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

ERP - é a sigla para Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial. O ERP é um software que melhora a gestão das empresas, automatizando os processos e integrando as atividades de Vendas, Finanças, Contabilidade, Fiscal, Estoque, Compras, Recursos Humanos, Produção e Logística.

INEP - O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

WWW - é a sigla para World Wide Web, que significa rede de alcance mundial.

TABELAS

Tabela 1: Resumo dos vários tipos de estratégias, desde muito deliberada até totalmente emergente.	25
Tabela 2: Lista dos sites com documentos e notícias sobre as Startups.....	32
Tabela 3: Trajetória Profissional.....	50
Tabela 4: Motivação dos fundadores	51
Tabela 5: Problema identificado pelos fundadores	52
Tabela 6: Desenvolvimento da ideia.....	53
Tabela 7: Estratégias adotadas.....	55
Tabela 8: Desempenho e Resultados das Startups.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 AS STARTUPS.....	16
2.1.1 O contexto competitivo das Startups Digitais.....	18
2.2.1 As definições de Estratégia.....	22
2.2.2 Estratégias deliberadas e emergentes.....	24
2.2.3 Estratégia na perspectiva da Organização Industrial	26
2.2.4 Estratégia Competitiva em Indústrias Emergentes	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4. ANÁLISE DE DADOS	33
4.1 STARTUP A.....	33
4.1.1 Surgimento da Empresa	33
4.1.2 Estratégias Adotadas	34
4.1.3 Desempenho	36
4.1.3.1 O Programa Nacional que alavancou a Startup A.....	39
4.2 STARTUP B.....	42
4.2.1 Surgimento da Empresa	42
4.2.2 Estratégias Adotadas	46
4.2.3 Desempenho	47
4.3 COMPARAÇÃO ENTRE STARTUP A E A STARTUP B	49
4.3.1 Análise de Ambiente Externo e o Surgimento das Startups.....	49
4.3.2 Estratégias adotadas.....	53
4.3.3 Desempenho e Resultados.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICES.....	68

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é a base da tecnologia e da sua aplicação. No cenário competitivo do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental e está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva (HITT 2006).

Conforme Hitt (2006, p. 8):

“uma economia globalizada é aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa”.

O termo estratégia tem origem na área militar. Ao longo do século XX, o termo foi apropriado pela área de negócios. A palavra vem do grego *strátegos*, onde pode ser decomposta em *stratos*, “exercíto”, e *ago*, “liderança” ou “comando”, que significa “a arte do general”, segundo (LA TORRE e BARRIOS, 2002).

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas *competências* e *deficiências internas* relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, 2006, p.xx).

Em diferentes contextos, uma característica comum da estratégia é alcançar um determinado desempenho competitivo, afirma Porter (2008). O mesmo autor trabalha no estudo da visão empresarial com o conceito de posicionamento, em que a estratégia representa o posicionamento competitivo único, que diferencia a empresa no mercado (PORTER, 2008).

Neste trabalho, pretende-se explorar a estratégia no contexto de novos negócios ou startups, ou seja, empresas recém-criadas que se encontram em fase de desenvolvimento e identificação de mercado. Caracterizadas por serem inovadoras e apresentam elevado risco do que padrão de produto, apesar disso, estas empresas apresentam um custo operacional baixo e possuem condições de escalonamento de negócio (REIS, 2012). A inovação é orientada pela

habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e tirar vantagens das mesmas. Às vezes, envolve possibilidades completamente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais (BESSANT e TIDD, p.22). As tecnologias digitais tornaram mais simples e mais barato criar e tocar um negócio, como o acesso a serviços baseados na nuvem que permite às pequenas empresas evitar os altos custos em infraestrutura e em equipamentos de TI (tecnologia da informação) (FOLHA, abr. 2015).

A World Wide Web (www), constituída a partir de padrões abertos da Internet, é a união entre os computadores e a rede de comunicações. Tornou-se acessível ao público nos anos 90, ano em que foram abolidas as restrições para o uso comercial da Internet. Pela primeira vez na história da computação ela cria um ambiente com a economia de escala e a facilidade de utilização que pode alterar a economia fundamental de como a informação é coletada, compartilhada, armazenada e transportada (TAPSCOTT *et al.*, 2000 p. 214). Com a intensificação da concorrência, a inovação não pode ocorrer unicamente dentro do empreendimento industrial integrado, nem mesmo na chamada corporação virtual. As empresas precisam trabalhar juntas para criar redes *on-line* de clientes, fornecedores e processos de valor agregado. O resultado é o que chamamos de comunidade *e-business* ou EBC (*e-business community*) (TAPSCOTT *et al.*, 2000 p. 17).

Conforme Hitt *et al.* (2008) a flexibilidade estratégica e a disposição para assumir riscos possibilitam a identificação de oportunidades e, então, desenvolver inovações disruptivas para buscar tais oportunidades.

Cabe ressaltar que não existe um "melhor caminho" para se desenvolver estratégia, tampouco existe um "melhor caminho" para a organização. Formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. Acreditamos que explorar sistematicamente uma variedade maior criará uma apreciação mais profunda e útil do processo da estratégia (MINTZBERG e QUINN, 2006).

Diante do exposto o presente trabalho buscará responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o desenvolvimento de estratégia nas Startups Digitais? Como a estratégia adotada impactou no desempenho?**

1.1 OBJETIVOS

Busca relacionar mais profundamente o objeto do trabalho e suas particularidades, contribuindo para a delimitação do tema.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento das estratégias e seu impacto no desempenho de startups digitais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a trajetória das startups selecionadas;
- Descrever as diferentes estratégias desenvolvidas;
- Identificar o impacto das estratégias descritas no desempenho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com a realização desse trabalho, espera-se contribuir para o desenvolvimento das Startups Digitais e outros modelos de pequenas organizações que buscam utilizar da ferramenta de estratégia como instrumento de gestão.

Considera-se ainda que a tecnologia não deve ser entendida como facilitador interno das práticas de negócios diárias, mas sim no desenvolvimento de suas estratégias de crescimento no mercado e competitivas.

“Participantes de sucesso trabalham muito para criar relações além das barreiras internas da empresa e com as muitas agências externas que atuam em parte do processo de inovação e desenvolvimento – fornecedores, clientes, fontes de financiamento, recursos especializados e de conhecimento e assim por diante para mobilizar relações criativas são essenciais” (BESSANT e TIDD, p.482).

Os stakeholders são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que tem reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa. Em vez de pensar só no lucro, a startup em seu processo de desenvolvimento deverá conciliar valor agregado ao produto também a oferta de propósito e valores de integridade para as pessoas que escolhem consumir sua marca.

Por fim, esse trabalho tem o propósito de conhecer a dinâmica de algumas startups, em um processo de estudo de caso, para comparar se elas se utilizam ou não de estratégia para o seu desenvolvimento, econômico, social, ambiental, financeiro e mercadológico.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar as diferentes fontes bibliográficas, específicas para cada assunto, de forma a expor os conceitos envolvidos nesta pesquisa e para que seja viável determinar argumentos os quais estruturam este trabalho.

2.1 AS STARTUPS

As startups podem ser definidas como um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza. Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usados nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto.com¹ o termo "startup" começou a ser usado por aqui conforme artigo publicado no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE NACIONAL, 2017).

Sendo assim, fundar uma startup significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, "startup" sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

Ries (2012) cita os cinco princípios da startup enxuta, são os seguintes:

1. **Empreendedores estão por toda parte.** Você não precisa trabalhar em uma garagem para estar numa startup. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da minha definição de startup: uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da startup enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.
2. **Empreender é administrar.** Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza. Ries acredita que

¹ A bolha da Internet ou bolha das empresas ponto com foi uma bolha especulativa criada no final da década de 1990, caracterizada por uma forte alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação baseadas na Internet. Período: 1995 – 2001

“empreendedor” deveria ser cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro.

3. **Aprendizado validado.** Startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.
4. **Construir-medir-aprender.** A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedback.
5. **Contabilidade para inovação.** A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, precisamos focar também em assuntos menos interessantes: como medir progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para pessoas responsáveis por elas.

A revolução digital possibilitou uma grande difusão das startups digitais, isto porque é bem mais barato criar uma empresa de software do que uma startup intensiva em pesquisa em saúde ou biotecnologia, por exemplo. A web torna a expansão do negócio bem mais fácil, rápida e barata – além da venda ser repetível, conforme descrição do artigo do Sebrae (2013). Mesmo assim, um grupo de pesquisadores com uma patente inovadora pode também ser uma startup – desde que ela comprove um negócio repetível e escalável.

Conforme Ries (2012), o primeiro problema é a fascinação associada a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa. Em épocas anteriores, essas ferramentas eram indicativos de um provável sucesso. A tentação de também aplicá-las às startups é irresistível. Entretanto, o uso de tais ferramentas no contexto digital nem sempre funciona, pois as startups operam com muita incerteza. Elas ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de

administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startup não tem nenhum dos dois.

O segundo problema é que após observarem a administração tradicional falhar na solução desse problema, alguns empreendedores e investidores jogaram a toalha e adotaram a escola de startups “simplesmente faça” (“*just do it!*”). Os seguidores dessa abordagem acreditam que, se a gestão é o problema, o caos é a resposta.

A próxima seção apresenta algumas características específicas das startups digitais.

2.1.1 O contexto competitivo das Startups Digitais

Conforme Santana (2016), as startups digitais ocorrem como um fenômeno da própria Sociedade em Rede e de uma mudança profunda e qualitativa nas relações entre pessoas, espaços e coisas. Seus fluxos produtivos traduzem uma intensa transitividade dos espaços de produção, um protagonismo permanente com novas tecnologias digitais e uma mobilização do corpo como máquina produtiva.

De acordo com Gorz (2005), o contexto de emergência das startups digitais provém de uma intensa produção de atividades que possuem como conteúdo central a comunicação, o conhecimento, o saber e a cooperação social na produção de um trabalho que é, sobretudo, intelectual. Uma inteligência encontrada na base da inovação, da comunicação e da auto-organização criativa que funciona como força produtiva incomensurável em circulação e conexões em rede. Tal protagonismo cognitivo é o ponto de partida para a noção de uma economia do conhecimento, que destaca em sua abordagem a dimensão imaterial da estrutura econômica contemporânea.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a natureza fundamental da competição em várias indústrias no mundo está mudando. O ritmo dessa mudança é implacável e está aumentando. Até mesmo definir os limites de uma indústria se tornou um desafio. Por exemplo os avanços nas redes interativas de computadores e nas telecomunicações tornaram indistintas as fronteiras da indústria do entretenimento. Atualmente, redes como a ABC, CBS, FOX, NBC e

HBO competem não só entre si, mas também com a AT&T, Microsoft, Sony e outras. As parcerias entre empresas de diferentes segmentos da indústria do entretenimento tornaram ainda mais indistintos os limites na indústria. Com vídeo e som chegando rapidamente aos dispositivos móveis, os telefones celulares também competem pelos clientes da indústria (setor) de música para introduzir recursos de reprodução musical nos telefones móveis.

As condições do cenário competitivo levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Também ajuda a coordenar as estratégias desenvolvidas pela unidade de negócios nas quais a responsabilidade de competir em determinados mercados é descentralizada. A hiperconcorrência é resultado da dinâmica das manobras estratégicas entre concorrentes globais e inovadores. É uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-qualidade, concorrência para criar novo *know-how* e estabelecer vantagem para aquele que chega primeiro (*first-mover*), e concorrência para proteger ou invadir mercados de produto ou mercados geográficos estabelecidos.

Vários fatores criam ambientes hipercompetitivos e influenciam a natureza do cenário competitivo do século XXI. Os dois principais direcionadores (*drives*) são o surgimento de economia e tecnologia globalizadas e mudanças tecnológicas, especificamente rápidas.

As startups digitais também se estabelecem numa economia globalizada, na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa. É importante observar que, embora os mercados globalizados sejam opções estratégicas atrativas para algumas empresas, eles não são a única fonte de competitividade estratégica. Na verdade, para a maioria das empresas, mesmo para aquelas em condições de competir com êxito nos mercados globalizados, é fundamental que elas continuem comprometidas e estrategicamente competitivas no mercado de origem (doméstico).

Ainda na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem três categorias de tendências e condições – difusão de tecnologia e tecnologia disruptivas, a era da informação e uma intensidade cada vez maior de conhecimento – por meio dos quais a tecnologia está mudando significativamente a natureza da concorrência e, assim, contribuindo para ambientes competitivos instáveis.

A velocidade de difusão da tecnologia e a rapidez com que novas tecnologias são disponibilizadas e utilizadas aumentaram significativamente nos últimos 15 a 20 anos. Inovação permanente é o termo utilizado para descrever quão rápida e constantemente novas tecnologias intensivas em termos de informação substituem as mais antigas. Os ciclos de vidas mais curtos dos produtos, que resultam das disseminações dessas tecnologias, conferem um prêmio competitivo à capacidade de introduzir novos bens e serviços inovadores no mercado.

Outro indicador da rápida disseminação da tecnologia é que atualmente são necessários apenas de 12 a 18 meses para as empresas coletarem informações sobre pesquisa e desenvolvimento e as decisões em relação a produtos dos seus concorrentes. Na economia globalizada, os concorrentes às vezes imitam as ações competitivas bem-sucedidas de uma empresa em apenas alguns dias. Antes, uma fonte de vantagem competitiva – a proteção que as empresas tinham anteriormente – por meio de suas patentes, foi extinta pela velocidade atual da difusão tecnológica. Hoje em dia as patentes podem ser uma maneira eficaz de proteger a tecnologia proprietária somente em algumas poucas indústrias, como a farmacêutica. De fato, muitas empresas que concorrem na indústria de eletrônicos normalmente não requerem patentes para evitar que seus concorrentes tenham acesso aos conhecimentos tecnológicos inclusos na requisição de patentes.

As tecnologias disruptivas são aquelas que destroem o valor de uma tecnologia existente e criam novos mercados como no desenvolvimento de novos produtos como por exemplo os (iPod, PDA, Wifi e Browsers). Quando uma tecnologia disruptiva cria uma nova indústria, a concorrência acompanha. O lançamento da Amazon.com (começou no porão de Jeff Bezos, com o uso da internet para a venda de livros online), criou uma nova indústria utilizando uma tecnologia disruptiva que conhecemos como Internet. Além de usar a internet de uma maneira inovadora, a Amazon também utilizou uma competência essencial

em tecnologia para estudar as informações sobre seus clientes. Esses esforços resultaram em oportunidades de entender as necessidades de cada cliente e depois oferecer bens e serviços para satisfazê-las.

O conhecimento (informação, inteligência e expertise) é a base da tecnologia e da sua aplicação. No cenário competitivo do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental e está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva. Na verdade, a partir dos anos de 1980, a base da concorrência começou a mudar de ativos tangíveis para ativos (ou recursos) intangíveis. A probabilidade de obter competitividade estratégica no cenário competitivo do século XXI aumenta para a empresa que percebe que a sua sobrevivência está na capacidade de captar inteligência (expertise), transformá-la em conhecimento utilizável e difundi-la rapidamente por toda a empresa. Esse conhecimento disseminado e integrado por toda a organização para criar capacidades e depois aplicá-los para obter vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON 2008).

Por fim, flexibilidade estratégica é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto. Assim, a flexibilidade estratégica, que envolve lidar com a incerteza e os riscos, torna-se fundamental para a sobrevivência das startups. As empresas devem tentar desenvolver flexibilidade estratégica em todas as áreas da empresa que atuam. No entanto, aqueles que trabalham em empresas para criar flexibilidade estratégica tem de entender que isso não é uma tarefa fácil, em grande parte, pela inércia surgida com o decorrer do tempo.

As empresas que conseguem aplicar o que aprenderam têm flexibilidade estratégica e a conseqüente capacidade de mudar as formas que aumentam a sua probabilidade de lidar com o êxito em ambientes incertos e hipercompetitivos. Algumas empresas têm de mudar drasticamente para continuarem competitivas ou novamente se tornarem competitivas.

2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Hitt (2008), o processo de Administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa

obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). Com essas informações, a empresa desenvolve sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implantar essa estratégia a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média. O resumo dessa sequência de atividades é a seguinte: ações estratégicas eficazes que ocorrem no contexto para cuidadosamente integrar as ações de formulação e implementação da estratégia produzem os resultados estratégicos desejados. É um processo dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas pertinentes (“inputs”) em contínua evolução.

Obtém-se **competitividade estratégica** quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Uma empresa tem **vantagem competitiva** quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar. Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-la pararam ou fracassaram. Além disso as empresas têm de entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar.

2.2.1 As definições de Estratégia

Conforme Mintzberg (2006), a palavra *estratégia* há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas de estratégia pode ser muito importante para a obtenção de uma

vantagem competitiva no mercado digital. Sendo assim, Mintzberg (2006) apresenta cinco definições diferentes da estratégia.

A definição mais difundida, define a estratégia como a elaboração de um **plano** de ação, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. As estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Quando o plano se torna mais específico também poderá ser tratado como um **pretexto**. Que pode ser entendido como uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Por exemplo, uma empresa pode ameaçar expandir a capacidade produtiva para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

Entretanto, se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais, seja como pretexto específico), elas certamente também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir estratégia como um plano não é suficiente; também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante Mintzberg (2006). Como **padrão**, a estratégia é consistência de comportamento competitivo no mercado.

A quarta definição é a estratégia como **posição**, ou seja, uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição (MINTZBERG 2006). Aqui a organização busca no nicho, ou área em que atua, estabelecendo um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado.

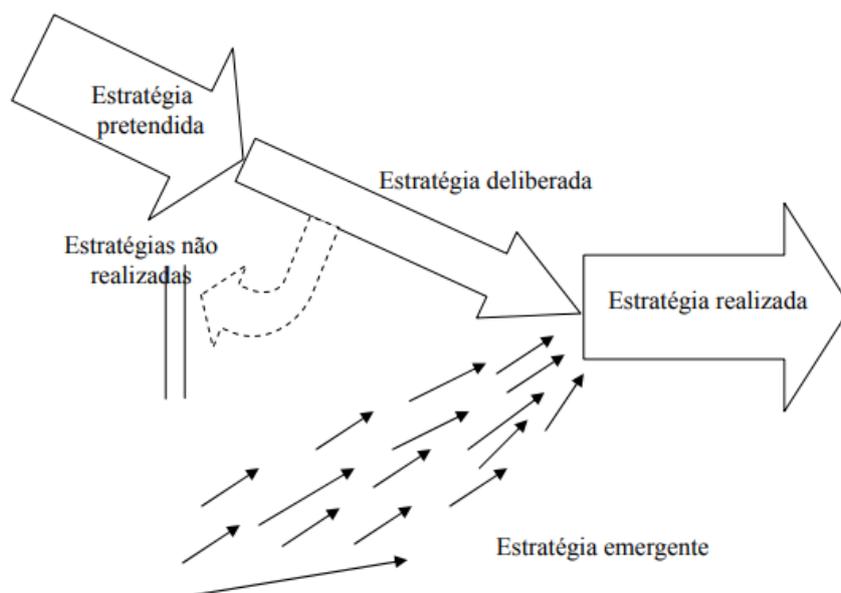
A quinta definição se estabelece dentro da organização, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, com uma visão mais ampla. Como **perspectiva**, as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido.

Com o compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização através de ideias vindas da sua imaginação, a estratégia se difunde pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspectiva.

2.2.2 Estratégias deliberadas e emergentes

Segundo Mintzberg (2006), as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser percebidos. Se rotularmos a primeira definição como estratégia *pretendida* e a segunda como estratégia *realizada*, conforme mostrado na Figura 1, podemos distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias *emergentes*, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas temos as não realizadas que podem retornar como uma nova estratégia pretendida, recomeçando o ciclo estratégico.

Figura 1: Estratégia deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg *et al* (2006)

Querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada – ou seja, para que um padrão seja pretendido *exatamente* como realizado – pareceria ser uma exigência exagerada. Intenções precisas teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; isso teria que ser aceito por todos os demais e então realizado sem qualquer interferência de forças de mercado, tecnológicas, políticas, etc. Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção (Sem consistência significa *sem* estratégia, ou pelo menos estratégia não-realizada). Assim, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras - provavelmente a maioria – localizam-se em uma linha contínua que existe entre duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes.

A Tabela 1 relata os vários tipos de estratégia. No cenário das estratégias deliberadas e emergentes, há oito tipos de estratégias organizacionais.

Tabela 1: Resumo dos vários tipos de estratégias, desde muito deliberada até totalmente emergente.

Tipos de Estratégia	Principais características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação; são estratégias mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como uma visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob controle pessoal do líder; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente a seu ambiente; essas estratégias são bastante deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define alvos estratégicos ou fronteiras dentro dos quais os outros devem agir. Pode ser chamada de deliberadamente emergente, considerando que a liderança propositalmente permite que se tenha flexibilidade para manobrar e formar padrões dentro das fronteiras.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estruturas, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; as estratégias são em parte deliberadas, em parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desconectada (desarticulada)	Membros ou subunidades indefinidamente conectados ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comum da organização como um todo; as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as criam.

Consenso	Por meio de ajuste mútuo, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns, estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente, este, dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente antecipando ou limitando a opção organizacional; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e se tornar deliberadas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985)

2.2.3 Estratégia na perspectiva da Organização Industrial

Entre as diferentes abordagens da estratégia, um dos mais difundidos é o modelo de organização industrial (I/O) de retornos acima da média, que explica a influência predominante do ambiente externo nas ações estratégicas de uma empresa. Com base nesse argumento a indústria na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações. Sendo assim, desempenho da empresa seja determinado principalmente por uma gama de propriedades industriais, incluindo economias de escala, barreiras à entrada no mercado, diversificação, diferenciação de produtos e o grau de concentração de empresas na indústria.

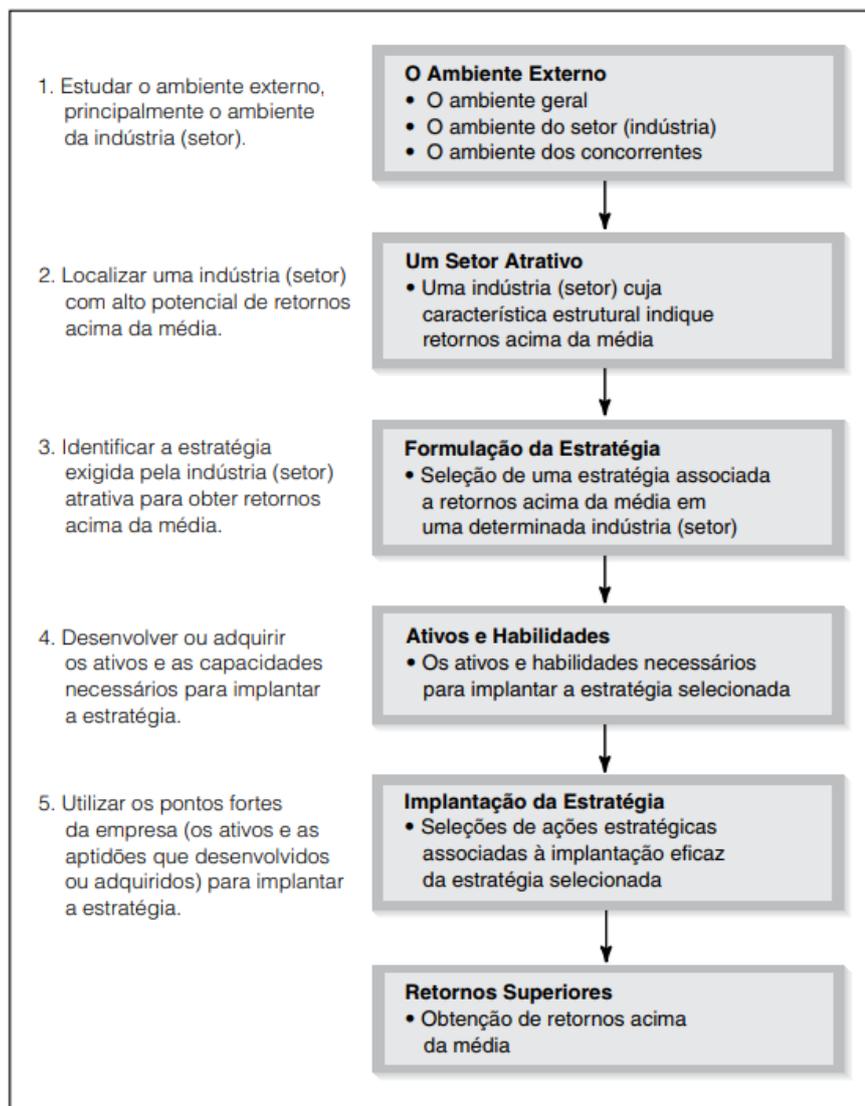
Baseado na economia, o modelo de I/O é formado por quatro hipóteses básicas. Primeiramente se pressupõe que o ambiente externo exerça pressão e imponha restrições que determinam as estratégias que resultariam em retornos acima da média. Em segundo lugar se considera que a maioria das empresas que competem em uma indústria ou em um determinado segmento dela controlem recursos semelhantes estrategicamente relevantes e adotem estratégias similares à luz desses recursos. Em terceiro lugar se supõe que os recursos utilizados para implantar estratégias tenham bastante mobilidade entre as empresas. Consequentemente, qualquer diferença de recursos que surja entre as empresas terá vida curta. Em quarto lugar, se imagina que as pessoas que tomam decisões nas empresas sejam racionais e estejam comprometidas com os interesses da empresa, o que seria demonstrado pelo seu comportamento de maximização de lucros. O modelo de I/O desafia as empresas a localizarem a indústria mais atrativa para competirem. Como se pressupõe que a maioria das empresas tenha recursos valiosos semelhantes que circulam entre elas, o seu desempenho normalmente só pode ser melhorado quando elas atuarem na indústria com maior potencial de lucro e aprenderem como utilizar

seus recursos para implantar a estratégia exigida pelas características estruturais da indústria.

O modelo das cinco forças de concorrência é uma ferramenta analítica utilizada para ajudar as empresas nessa tarefa. Esse modelo engloba diversas variáveis e tenta captar a complexidade da concorrência. Ele sugere que a lucratividade de uma indústria (isto é, a taxa de retorno sobre o capital investido em relação ao custo de capital) é função das interações entre cinco forças: fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre empresas que estejam na indústria no momento, produtos substitutos e potenciais entrantes na indústria (setor). As empresas podem utilizar essa ferramenta para entender o potencial de lucro de uma indústria (setor) e a estratégia necessária para estabelecer. Normalmente este modelo supõe que as empresas podem obter lucros acima da média produzindo produtos ou prestando serviços padronizados a custos menores do que dos seus concorrentes (estratégia de liderança em custos) ou fabricando produtos diferentes pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar um preço premium (estratégia de diferenciação).

Como mostra a Figura 2, o modelo de I/O afirma que as empresas conseguem obter retornos acima da média quando implantam a estratégia determinada pelas características da indústria (setor) geral e pelos ambientes competitivos. As empresas que desenvolvem ou adquirem as habilidades internas necessárias para implantar as estratégias exigidas pelo ambiente externo provavelmente serão bem-sucedidas, enquanto aquelas que não o fizerem provavelmente fracassarão. Consequentemente, esse modelo constata que os retornos são determinados basicamente por características externas, e não pelos recursos e capacidades internos exclusivos de uma empresa.

Figura 2: O modelo de I/O de Retorno Acima da Média



Fonte: Hitt, 2008

2.2.4 Estratégia Competitiva em Indústrias Emergentes

Conforme Porter (2006, p. 275) “as indústrias emergentes são setores recém-formados ou reformados, criados por inovações tecnológicas, mudanças nas relações de custo relativo, surgimento de novas necessidades do consumidor ou outras mudanças econômicas e sociológicas que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade de negócios potencialmente viável”.

Os fatores estruturais comuns nas empresas que atuam em setores de indústrias emergentes estão listados a seguir.

- **Incerteza tecnológica** – há muita incerteza com relação a tecnologia; que configuração de produto acabará sendo o melhor. (ex: televisão de alta definição)
- **Incerteza estratégica** (ex: indústria multimídia)
- **Altos custos iniciais, mas redução acelerada** – O volume de produção pequeno e a novidade geralmente se juntam para produzir altos custos em indústrias emergentes; os funcionários atingem maiores ganhos na produtividade à medida que aumenta a familiaridade com o trabalho. (ex: aparelhos DVD)
- **Entrada de novas empresas e “spin-offs”** (ex: software para intranets)
- **Compradores pela primeira vez** – a tarefa de marketing é introduzir à substituição, ou fazer o comprador adquirir o novo produto ou serviço em vez de um outro qualquer. (ex: painéis solares)
- **Horizonte de curto Prazo** - pressão para desenvolver clientes ou produzir produtos que atendam a demanda é tão grande que os gargalos e problemas são resolvidos rapidamente em vez de ser o resultado de uma análise de condições futuras (ex.: aparelho mini-disc)
- **Possibilidade de acesso a subsídios** – em muitas indústrias emergentes, especialmente naquelas com nova tecnologia radical ou que lidam com áreas de preocupação social, pode haver subsídio para novos entrantes. Os subsídios podem vir de diversas fontes governamentais e não-governamentais. (ex.: carros elétricos)

Uma indústria emergente é atraente se a estrutura final (e não a estrutura inicial) é consistente com taxas de rentabilidade acima da média. Nesse contexto, a empresa pode criar uma posição defensável a longo prazo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Oliveira (2001, p.118), realizar uma pesquisa científica significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo. Nas pesquisas, em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso.

Para realização deste trabalho, optou-se por um trabalho qualitativo de natureza exploratória. Optou-se pela realização de um estudo de múltiplos casos, visando à comparação dos resultados. Sendo assim, foram selecionados dois casos de startups digitais brasileiras.

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais. (OLIVEIRA, 2001, p. 117)

Os critérios para seleção das duas Startups estudadas foram as que trabalham com o público diretamente com a interface Digital, ou seja, comunicação pela rede mundial de computadores - a internet. Nesse propósito a Startup A (com atuação na área de Educação) foi escolhida pela experiência de estudantes que conheceram a plataforma por intermédio dos vídeos disponibilizados no youtube. Alunos do curso de administração entre outros cursos que compartilhavam os vídeos e a indicação em buscá-la no auxílio na disciplina de Cálculo I; entre outras cadeiras da área de exatas; também a proximidade com colegas que fazem estágio na unidade. No caso da escolha pela Startup B foi uma pesquisa junto a sites de aceleradoras buscando uma indicação de empresas Digitais e pelo Itaú foi identificado a história de uma mulher empreendedora. E também pela curiosidade em conhecer a maneira inovadora na prestação de apoio psicológico. Para empresas inseridas na internet não existem limites geográficos.

Durante a coleta de dados foram realizadas com base em dados primários e em secundários. Os primários foram efetuados a partir de entrevista, a forma de estrutura foi semi-estruturada onde um roteiro previamente elaborado

também orienta a entrevista, mas não elimina a liberdade de o pesquisador incentivar o entrevistado a se pronunciar sobre aspectos que não pertencem ao roteiro. Deu-se na forma de visita pessoal, pré-agendada e com a autorização para gravação com os diferentes níveis hierárquicos da empresa; ou em caso de dificuldade ou pela distância geográfica foi via telefone como também pelo correio eletrônico (e-mail); foram gravadas e posteriormente transcritas. O roteiro de entrevista está nos anexos. Abaixo a figura 3 representativa do resumo dos procedimentos metodológicos.

Figura 3: Resumo dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaboração Própria

Os dados secundários foram por pesquisa bibliográfica, que compreende a utilização de livros, periódicos, dissertações, Internet (vídeos, reportagens, análise do website da empresa, bem como notícias veiculadas pela mídia), conforme mostrado na Tabela 2 seguem as principais fontes.

Tabela 2: Lista dos sites com documentos e notícias sobre as Startups

Startup	Lista de documentos (Links sites, vídeos)
Startup A	Entra na lista da Forbes. http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/03/ge/entrevistas/553549-miguel-andorffy-entra-na-lista-da-forbes.html . Acesso em 12 de mar. 2018;
	A história do Me Salva https://www.estudarfora.org.br/voltei-sem-um-real-e-com-a-certeza-que-poderia-fazer-algo-grande-diz-criador-do-me-salva/ . Acesso em 12 de mar. 2018
	Aporte financeiro (início com 14 Mil). http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/educacao-vira-negocio-para-mudar-realidade/ Acesso em 12 de mar. 2018;
Startup B	Mulher Empreendedora – https://imulherempreendedora.com.br/posts/perfil/tatiana-pimenta-criadora-da-vittude-ela-quer-conectar-psicologos-e-pessoas-que-buscam-psicoterapia , Acesso em 23 maio. 2018.
	Vittude - www.vittude.com , acesso 21 maio 2018;
	PME Vídeo revolucionar psicologia - http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,engenheira-de-formacao-tatiana-pimenta-tenta-revolucionar-psicologia-estamos-falando-de- acesso,70002247907,0.htm, acesso em 21 maio 2018

Fonte: Elaboração própria

A apresentação e análise dos dados compreende três dimensões: surgimento da empresa, estratégias adotadas e desempenho.

4. ANÁLISE DE DADOS

Com base nos critérios dos estudos de caso, foram selecionados duas startups digitais. A primeira parte do capítulo apresenta a trajetória de cada uma delas e depois, apresenta-se a comparação entre os casos.

4.1 STARTUP A

4.1.1 Surgimento da Empresa

Ao contrário da maior parte das empresas que investem em inovação para crescer rapidamente, a plataforma não precisou passar por um ciclo de validação com o cliente, pois surgiu de uma demanda latente do mercado.

Não decidi que queria ter uma empresa (Fundador da Startup A)

Professor de cursos pré-vestibulares na cidade de Porto Alegre/RS, aos dezoito anos começou a dar aulas para alunos do segundo semestre de cálculo da sua faculdade. Um dia, decidiu gravar um vídeo com exercícios e postá-lo no Youtube foram os primeiros passos de visibilidade ao empreendimento que hoje tem mais de 71 milhões de visualizações e atinge 500 mil pessoas pelo Brasil a cada mês.

Em 2012, o fundador recebeu o prêmio Jovens Inspiradores e uma bolsa da Fundação Estudar (Fundação Lemann). Isto possibilitou que ele fosse fazer um curso de verão em Stanford, epicentro do empreendedorismo nos Estados Unidos. Na época, Startup A já existia em menores proporções: “Estávamos começando, ainda não existia a empresa nem nada”, lembra ele. “Não tinha receita, modelo, produtos... só muita boa vontade”. Tinha também mais de 10 milhões de visualizações no YouTube. Ele diz que: “Stanford te motiva a ver como os grandes empreendimentos e ideias da humanidade foram feitas por pessoas como você”.

Fui para Stanford com essa expectativa: tenho uma coisa na mão, que está andando, está ganhando resultado, mas não sei bem o que é. Minha prioridade era viabilizar meu projeto, então me voltei para onde poderia trabalhar essa parte do empreendedorismo”, conta. Ele escolheu Stanford pelo seu background de engenharia e por poder associar seu foco em educação com tecnologia e inovação. (Fundador da Startup A)

Foram durante os dois meses que passou lá, por exemplo, que o fundador aprendeu como criar uma plataforma online – o que foi essencial para viabilizar a expansão da Startup A. Ele afirma o que mais lhe transformou foi a experiência que viveu fora da sala de aula: “A quantidade de pessoas que conheci, as novas iniciativas que vi, me abriram a cabeça para pensar além do meu bairro. Fui uma pessoa e voltei outra”.

Dois anos mais tarde, em 2014, a Startup já atingiu a marca de 71 milhões aulas assistidas e mobilizam mais de 70 professores e diversos investidores.

“Temos um negócio muito bacana que não só para em pé como impacta a vida de muita gente. E temos um propósito muito forte que é o de transformar a educação no Brasil (...) É o esforço que constrói as grandes ideias. Voltei sem um real no bolso e com a certeza que poderia fazer algo grande, que transformasse vidas”. (Fundador da Startup A)

No trecho em destaque são as palavras do jovem empreendedor afirmando seu firme propósito em lutar por melhores condições de educação não somente em sua cidade, mas a educação em geral pensando no país Brasil.

4.1.2 Estratégias Adotadas

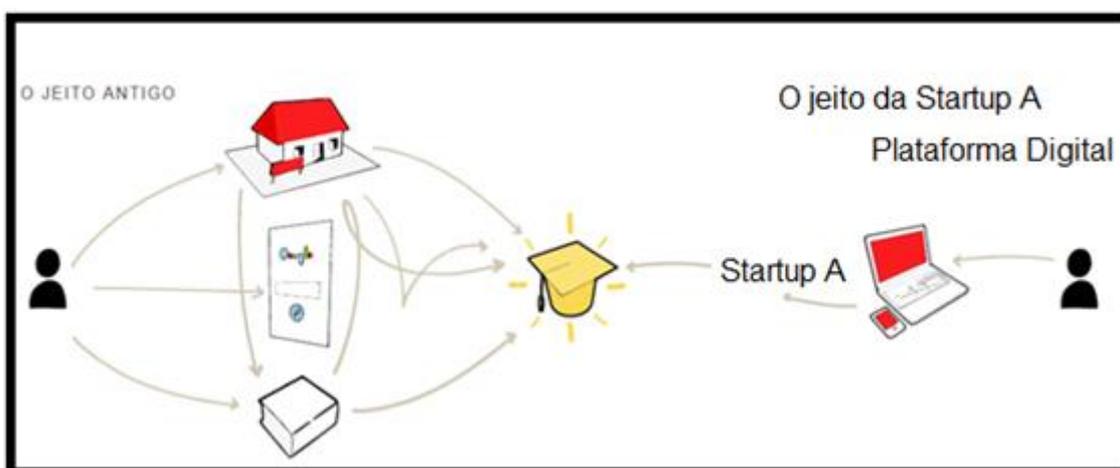
A divulgação das aulas através do canal no youtube, com aulas com uma didática de fácil entendimento, pois com uma folha de papel ofício e canetas coloridas o fundador da Startup A transmitia o recado de como desenvolver o raciocínio no cálculo de forma simples e superando todos os medos dos alunos assustados. Utiliza as redes sociais para quem quiser seguir e buscar informações, são elas: facebook, instagram, twitter e no Youtube.

Há também a opção de baixar os aplicativos (APP) da plataforma no celular no Google Play e no APP Store.

“Acredito no poder transformador da educação e tenho aptidão didática, aproveitando o nível de penetração da internet para criar plataformas de ensino” (Fundador da Startup A).

A facilidade de penetração da internet tem propiciado a fácil comunicação entre o empreendedor e seu público alvo. Pois de onde estiver o estudante tendo um computador ou até mesmo uma smartphone e recebendo o sinal de internet poderá ter acesso as suas aulas online.

Figura 4: Modelo de Operação da Startup A



Fonte: site da plataforma online

Para modernizar a Startup A o empreendedor convidou professores de outras áreas, como Química e Física e aderiu ao *crowdfunding* (*financiamento coletivo*). A verba levantada de forma colaborativa foi empregada no desenvolvimento de uma plataforma online (www), além de oferecer as lições em vídeo, serve também como um espaço social onde alunos trocam ajuda. Há um chat para uma conversa inicial e a apresentação dos pacotes de ensino, após são direcionados a equipe de vendas. A entrevistada nessa unidade relata ao entrevistador que há alunos tão abalados emocionalmente e psicologicamente que nas conversas pelo chat pedem ajuda devido à pressão nos estudos.

Conforme a Figura 3 vem a retratar o modo curricular de ensino de ir a uma escola, pegar os livros o aluno estudar até chegar a sua formação. O jeito sugerido pela plataforma online é o aluno acessando o material didático bem detalhado feito pelos professores da Startup A e com melhor proveito em seus estudos chegando a formação desejada, ou passar no processo seletivo nas instituições de ensino de sua cidade. Com uma forma mais eficiente de estudar.

4.1.3 Desempenho

A startup A conta com uma equipe de 25 funcionários entre eles os seis sócios; 64 estagiários e 100 professores autônomos, que trabalham por projeto, no modelo RPA (Recibo de Pagamento Autônomo). O fundador cita os critérios para seleção e contratação dos professores que estarão atendendo a demanda das atividades:

A contratação dos professores é uma das partes mais legais. No Brasil, praticamente não existe uma formação de professores. As pessoas entram numa faculdade de licenciatura, aprendem alguma coisa mais teórica e num belo dia elas têm que ir para uma escola dar aula. Te dão um giz na mão e 'boa sorte'. O que a gente faz hoje com grande parte dos nossos professores? Mais da metade deles não são professores profissionais, são estudantes de mestrado, de graduação, doutorado, e têm bons scores acadêmicos, bastante interesse em ensinar. Ele passa a fazer uma série de workshops, disponibilizadas por nós gratuitamente. São workshops de caligrafia e desenho, de didática, estrutura de módulos, retórica, voz, enfim, são vários os treinamentos. (Fundador da Startup A)

Fonte:

http://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/03/ge/entrevistas/553549-miguel-andorffy-entra-na-lista-da-forbes.html, acesso em 12 mar. 2018

Há uma preparação interna na organização para os professores desenvolverem as aptidões de acordo com a estratégia de ensino da plataforma. Após passarem pelos workshops padronizando assim o foco do trabalho a ser desempenhado.

Principais serviços (ou produtos) apresentados ao mercado:

- Aulas complementares para o ensino médio;
- Pacote (pode pagar em quanto quer utilizar) fazendo uma analogia tipo o “Netflix”;
- Pacotes por assinatura;
- Aulas de cálculo para Engenharia e áreas afins;
- Ciências da Saúde;
- Negócios;
- Preparação para o Enem, que é o mais procurado;
- E um pacote para concursos.

O modelo de pacotes, onde o usuário pode comprar um número específico de mensalidades como trimestral, semestral e anual, pagando uma taxa única e tendo acesso ao conteúdo por um tempo pré-determinado, nos termos da contratação. No aplicativo móvel a compra é somente via assinatura mensal. Qualquer compra feita pelo site ou nos aplicativos poderá ser utilizada em ambos, ou seja, no site e nos aplicativos.

Os alunos têm um blog onde podem deixar seus recados e exemplificar com suas palavras a experiência vivenciada ao estudar junto a Startup.

“Fazer muitos exercícios. Somente com exercícios é possível saber se domina o conteúdo. Eles servem não apenas para testar seus conhecimentos, mas, também, para aprimorá-lo. Fazia cerca de 40 exercícios para cada conteúdo. Os que errava, via o que errei e refazia. Nesse aspecto, a Startup A é excelente, pois as listas de exercícios são bastante abrangentes e grandes.” (Aluno que utilizou os serviços da Startup A)

Fonte: <https://blog.mesalva.com/serie-dos-mestres/seus-estudos-para-medicina-vao-mudar-com-as-dicas-do-igor/>, acesso em 05 mai. 2018

O relato do estudante Igor, que é natural de Goiânia (GO), nem esperou chegar ao fim do colégio para iniciar o “projeto Medicina”. Ele entendeu cedo que o primeiro passo para conquistar a aprovação era estar preparado. Reconhecia que esse era um processo difícil e exige um alto desempenho nos exames.

“Tendo isso em mente, organizei um plano de estudos que compreendia grande parte do meu tempo livre. (Aluno da Startup A)

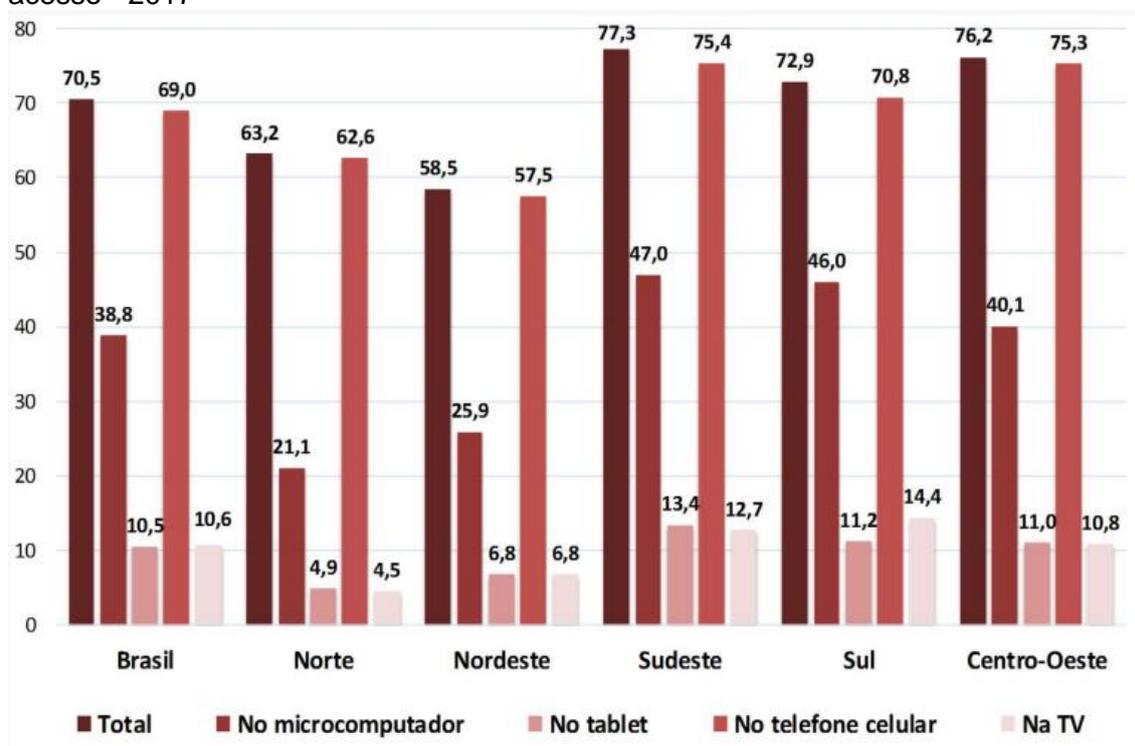
Fez uso dos pacotes de material para o Programa Exame nacional do Ensino Médio, o ENEM, um dos produtos disponível na plataforma online da Startup A. Ele menciona que tem 18 anos e alcançou a nota mínima no Enem, ele conseguiu o certificado de conclusão do Ensino Médio e assim com a aprovação no processo seletivo poderá cursar o desejado curso de Medicina.

O reconhecimento da Startup A ocorre em todo o Brasil. Isso devido a não ter limite geográfico a plataforma pode ser acessada via internet de qualquer parte do mundo até mesmo. A FGV (Fundação Getúlio Vargas) indica que cerca

de 70% dos aparelhos usados para conexão com a internet em nosso país são smartphones. Mais do que isso, o instituto aponta para as mudanças que esse tipo de dispositivo está operando na sociedade, principalmente em relação ao comportamento digital e à criação de novos modelos de negócios baseados em aplicativos e tecnologias móveis (CANALTECH, 2018).

O telefone celular foi o principal meio usado para acessar à internet. Ele consolidou, desta forma, sua liderança frente ao computador obtido nos últimos anos. Conforme dados do IBGE em 2016 44,1 milhões de domicílios possuíam acesso à internet sendo 60,3% com o uso de aparelho celular (smartphone); em 2017 aumentou para 49,2 milhões de domicílios e o percentual de 69,0 % com o uso de aparelho celular (smartphone). Além disso, as televisões com acesso à internet também ficaram mais populares e passaram, em um ano, de 7,7% das casas com conexão para 10,6%. A alta tem relação com o maior número de TVs de tela fina em geral. Em 2017, cerca de 2,5 milhões de domicílios passaram a ter smart TVs.

Figura 5: Percentual de domicílios com acesso à Internet, segundo o equipamento de acesso - 2017



Fonte: IBGE (2017)

Segundo pesquisa da TIC (Tecnologia da informação e comunicação), 89% das pessoas que usam a internet o fazem para enviar mensagens instantâneas, usando aplicativos como o WhatsApp, e 78% afirmam usar as redes sociais (FOLHA DE SÃO PAULO, nov. 2017). O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) também detalhou características do internauta. O uso da internet é maior entre jovens de 18 a 24 anos. Na faixa de 60 anos ou mais, somente 24,7% das pessoas utilizam (VALOR ECONOMICO, fev. 2018). Tais resultados são um indicativo de que, na população adulta, o avanço no uso das tecnologias mais recentes tem impulso mais lento com o aumento da idade e a realidade de vida diferente dos jovens da atualidade.

4.1.3.1 O Programa Nacional que alavancou a Startup A

As mudanças que ocorreram desde a implantação do projeto governamental para a educação, ou seja, o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) tem sido fundamental para alavancar os trabalhos da Startup A. Com foco nesse processo de seleção que muitos alunos buscam a plataforma.

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) foi criado para avaliar o conhecimento dos alunos que terminam o Ensino Médio. Foi ganhando importância ao longo do tempo e hoje é fundamental para participar de programas do Governo Federal de acesso ao ensino superior, tais como:

- Sistema de Seleção Unificada (Sisu), que oferece vagas em universidades públicas;
- Programa Universidade para Todos (ProUni), que concede bolsas de estudo em faculdades particulares;
- FIES, o financiamento estudantil a juros baixos.

O desempenho no Enem também pode ser utilizado para complementar a nota do vestibular tradicional ou mesmo para substituir as provas em processos seletivos de faculdades privadas.

A edição 2018 do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) recebeu 6.774.891 inscrições e tem 5.513.662 (81,3%) participantes

confirmados para as provas de 4 e 11 de novembro do corrente ano. O número é mais próximo ao de participantes que efetivamente comparecem às provas (4.714.088, no Enem 2017), consolidando o sucesso das mudanças adotadas pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) para promover a inscrição consciente e evitar o desperdício da verba pública (INEP, 2018).

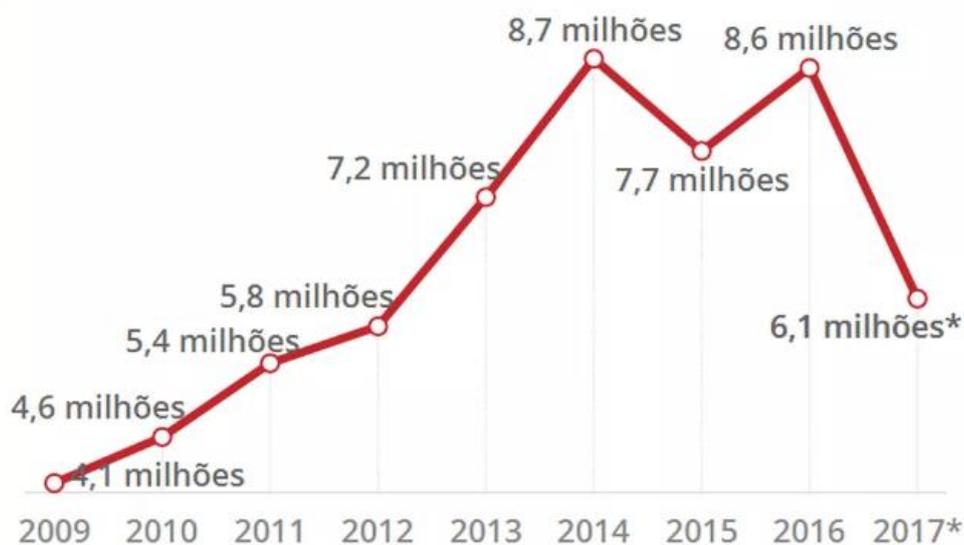
Fonte: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/enem-2018-tem-6-7-milhoes-de-inscritos/21206. Acesso em 05 de jun. 2018.

Cada universidade possuía um critério particular de programação das provas em seu processo seletivo. Atualmente com as edições do Enem o critério de seleção ficou de certo modo unificado em todo o Brasil. E pelo número de inscritos conforme a citação acima são aproximadamente 5,5 milhões de pessoas preocupadas em estar preparadas para ter uma nota acima da média e desenvolver uma ótima escrita na redação.

O Perfil dos participantes conforme dados do Inep (2018) – O Enem 2018 terá mais mulheres: 59,1% dos inscritos confirmados são do sexo feminino e 40,9%, do masculino. Os participantes com 18 anos representam 17% do total; os de 19 anos, 15,9%; e os de 20 anos, 10,5%. Aqueles com idade entre 21 e 30 anos representam 33,8% do total. Em relação à situação escolar, 58,6% já concluíram o Ensino Médio; 29,7% é concluinte em 2018 e 10,6% concluirá após 2018, compondo o grupo dos participantes que fazem o Exame com objetivo de autoavaliação, os chamados “treineiros”. Desde 2017 o Enem não certifica o Ensino Médio, função que retornou ao Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja). Sudeste e Nordeste concentram a maioria das inscrições, 37% e 33%, respectivamente. Norte e Sul têm 11%, cada, e o Centro-Oeste tem 8% dos participantes. São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro, Ceará e Pernambuco são os estados com maior número de inscritos.

Conforme os dados disponíveis no site do Inep o gráfico abaixo - Figura 5 - representativo em milhões dos inscritos nas últimas edições do Enem no período de 2009 até 2017. Em 2017 houve uma queda nas inscrições pelo fato do exame não conceder mais certificado de conclusão do Ensino médio. Essa função retornou ao Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja).

Figura 6: Gráfico representa a população (em milhões) inscrita nas edições no Enem de 2009 até 2017 – Exemplificando a procura de preparação para esse Exame Nacional.



Fonte: Inep

A referência em utilizar os meios digitais para auxiliar no desempenho dos alunos tem influência internacional conforme pode ser visto na descrição da reportagem da revista Exame:

Nos Estados Unidos, onde algumas das maiores universidades do mundo exigem altos índices de desempenho para novos alunos, a digitalização dos estudos é uma realidade. Entre centenas de possibilidades, a Udemy e a Udacity aparecem como fontes de inspiração para empreendedores como Andorffy e Fisbhen. Outra é a Khan Academy, que oferece um programa de aprendizado em cerca de quarenta idiomas. A organização sem fins lucrativos é mantida por Sal Khan, educador e empresário. Khan já contabiliza mais de 4.000 vídeo-aulas produzidas para a plataforma e é reconhecido como um dos maiores transformadores do mercado de educação nos Estados Unidos. É o reconhecimento que os empresários buscam – se vier junto com o lucro, tanto melhor.

Fonte: <https://exame.abril.com.br/pme/o-sucesso-das-aulas-online/acesso> em 05 jun. 2018.

Entre as ofertas de serviços de preparação e estudo no mundo digital, a Startup A, não é a única no mercado brasileiro, na preparação de alunos para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Devido ao crescimento pela procura dessa preparação no Brasil há outras empresas no mesmo seguimento como o Descomplica se firmaram como os grandes players de uma educação digitalizada, mas não estão sozinhos. Segundo o Sebrae-SP, pelo menos 30%

startups do país são voltados para o mercado de educação. A Stoodi, que oferece aulas particulares e foi acelerada em 2013 pelo programa Startup Brasil, do governo federal é mais uma delas, o QG do Enem e o ProEnem. Outra iniciativa é a Passei Direto, criada em 2012. A ferramenta traz materiais de reforço compartilhados entre os próprios estudantes de maneira colaborativa. Já a Quero Bolsa reúne bolsas de estudo em mais de 400 faculdades do país.

4.2 STARTUP B

4.2.1 Surgimento da Empresa

A fundadora é Engenheira civil de formação, trabalhou por 13 anos em empresas nacionais e multinacionais de grande porte. “Em 2013 mudei para uma empresa multinacional de origem suíça que atua no setor de construção civil. No entanto, no início de 2015, a empresa iniciou um processo de reestruturação, tendo mais de 50% do seu quadro de pessoal cortado nos últimos dois anos”.

Nessa época ela foi desligada da empresa e viu sua vida virar de cabeça para baixo.

"Dizem que esses momentos de tempestades são ótimas oportunidades para olharmos a vida sob outras perspectivas e encontrarmos caminhos até então inimagináveis". (Fundadora da Startup B)

Ela conta que quando foi desligada da empresa no mesmo dia ela recebeu notícia de que seu pai estava doente. Ela estava longe de casa, cidade de nascimento era em Corumbá/MS. Sendo filha única deixou a casa dos pais aos 17 anos para fazer a faculdade de Engenharia Civil em Londrina, estado do Paraná.

“Desde então, sempre morei longe deles e percebi que deveria aproveitar o presente que o destino havia me dado para cuidar dos meus pais. Nos meses seguintes fiquei envolvida com o tema saúde, observei muitas coisas que sentia falta no sistema brasileiro e todo o contexto me fez ter vontade de conhecer mais esta área. **Uma das coisas que me motivou a criar a empresa foi minha dificuldade de encontrar um psicólogo para mim.** E também um problema de saúde familiar. O meu pai foi diagnosticado com câncer na cidade de Corumbá-MS e precisei leva-lo até a cidade de São Paulo em busca de novos exames. Percebi que esse primeiro atendimento poderia ter

acontecido online, ou seja, uma triagem inicial de forma remota.
(Fundadora da Startup B)

Com base nos dados coletados, a fundadora gostava de aprender coisas novas, os desafios a motivam. Quando decidiu criar a Startup B estava emocionalmente forte, tinha uma experiência profissional relevante, havia feito uma reserva financeira durante os anos anteriores e tinha um desejo ardente de construir algo que realmente gerasse impacto na vida das pessoas e na sociedade. Dedicou os primeiros meses de 2016 a conhecer o universo das startups, inscreveu-se em eventos, meetups, workshops e processos de aceleração, tudo isso com o apoio de seu amigo e atual sócio:

“Um dos meus amigos e atual sócio, o Everton, estava fazendo um MBA e tinha recentemente apresentado um projeto de empreendedorismo na área de saúde, uma espécie de Trip Advisor para profissionais da área médica. Tivemos inúmeros encontros e cafés, discutimos ideias (foi muito brainstorming), estudamos o cenário, o mercado de saúde, players e benchmarks internacionais, e no final de 2015 decidimos efetivamente seguir em frente com o projeto”. (Fundadora da Startup B)

Quando se fala em empreendedorismo com Mulheres, ela percebe uma certa resistência. O processo de captar investimento é um processo lento, foram mais de meses de negociação que vai e volta. As primeiras pessoas que ela conversou (nas entrevistas para apresentar o projeto e angariar investimentos) não são seus investidores. Há um olhar de desconfiança quando se falar de empreendedora mulher, [...]

“[...] conheço muitas mulheres guerreiras no empreendedorismo e que estão fazendo muito sucesso”. (Fundadora da Startup B)

Ela citou que existe dificuldade, ela vem de um mercado machista, na faculdade de engenharia civil havia poucas colegas mulheres; trabalhava na construção civil, fez dois cursos de pós-graduação MBA em finanças e o outro MBA Executivo praticamente havia pouquíssimas mulheres na turma. Desempenhou atividades na indústria cimenteira e o quadro era de um número aproximado de 100 homens, mulheres eram poucas; as que poderia citar

trabalhavam nas áreas de contabilidade ou na controladoria. A área operacional é dominada totalmente por homens, contou.

O início do empreendimento foi acelerado pela (Startup Farm) - nascida em agosto de 2011 – em São Paulo. Ela conta como foi o processo:

“Nos inscrevemos para o programa da Startup Farm, maior aceleradora de startups da América Latina, fomos aprovados e em julho começamos o processo de aceleração. A nossa plataforma somente entrou no ar em setembro, desse mesmo ano, após o término do processo. Aproveitamos o período de aceleração para validar hipóteses, definir estratégias de monetização e canais para início no mercado”. (Fundadora da Startup B)

Fonte: <https://imulherempreendedora.com.br/posts/perfil/tatiana-pimenta-criadora-da-vittude-ela-quer-conectar-psicologos-e-pessoas-que-buscam-psicoterapia>. Acesso em 23 maio 2018.

Conforme a fundadora da Startup B no Brasil há pouco incentivo à pesquisa acadêmica e ensino, pouco é produzido academicamente falando. Fora do país a telemedicina, como um todo, avança, trazendo benefícios para usuários, empresas e centros de saúde. Existem estudos de grandes centros como o Hospital Johns Hopkins, que validam a eficácia da “Terapia Online”. Aqui no Brasil, no entanto, o Conselho Federal Psicologia só autoriza a realização de 20 sessões através de videoconferência e só permite a utilização do nome “Orientação Psicológica Online”.

Profissionais da Psicologia vão ter nova resolução sobre os serviços psicológicos realizados por meios tecnológicos de comunicação a distância. A decisão de reformular a Resolução CFP 11/2012 foi tomada por delegadas e delegados da categoria reunidos em Brasília em 16 de dezembro de 2017. Conselho Federal de Psicologia - Fonte: <https://site.cfp.org.br/resolucao-do-cfp-regulamenta-pratica-online/>, acesso em 05 jun. 2018;

A nova norma conforme acordada pelo Conselho Federal de Psicologia, considera ser dever profissional prestar serviços psicológicos de qualidade, em condições de trabalho dignas e apropriadas à natureza desses serviços, utilizando princípios, conhecimentos e técnicas fundamentados na ciência psicológica, na ética e na legislação profissional e também nas disposições do

Código de Ética e que os meios tecnológicos de informação e comunicação (TIC's) são ferramentas que podem ajudar no atendimento.

Outro desafio é o tabu que ainda cerca essa área de saúde e a falta de investimento das empresas. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) a depressão é a doença que mais vai afastar pessoas do mercado de trabalho até 2020. Estima-se que cerca de U\$ 1 trilhão de dólares sejam gastos mundialmente com afastamentos, indenizações e auxílios doença. No Brasil, em 2016, cerca de 200 mil pessoas foram afastadas do mercado de trabalho com pelo menos um diagnóstico relacionado a transtornos mentais. Muitas empresas estão preocupadas em não onerar o sinistro do plano de saúde corporativo, e não trabalham com práticas preventivas de cuidado com a saúde mental de seus colaboradores.

“Ela conta que o grande desafio é levar mais informação, conscientizar e tentar mudar esse cenário”. (Fundadora da Startup B)

O que a faz perseverar a cada dia é o feedback dos clientes. Cada vez que alguém agradece, conta ela: “quando alguém diz que mudamos a vida dele, ou da sua família, que ajudamos de alguma forma, eu tenho a certeza de que estamos no caminho certo”.

Recentemente foi feita uma campanha de atendimento voluntário a adolescentes com depressão e em situação de risco. Muitos não tinham condições de pagar uma consulta. Recebido os relatos de pessoas que aguardavam uma vaga no SUS há mais de 8 meses, adolescentes vulneráveis que haviam passado por situações de violência e abuso, e que manifestavam o desejo de tirar a própria vida. Conseguiram reunir cerca de 2500 psicólogos voluntários em todo Brasil. São prestados atendimento a cerca de 170 pessoas de forma gratuita. Ainda é um número muito baixo perto do que pode ser feito. No entanto, o Conselho Federal de Psicologia não permite que um menor seja atendido sem autorização dos pais. Em boa parte dos casos esses adolescentes não querem contar aos pais, em alguns casos o agressor está dentro de casa. Essa campanha foi pessoalmente, um dos momentos mais gratificantes de toda sua trajetória profissional e pessoal.

“Valeu cada minuto desde a criação da Startup B”. (Fundadora da Startup B)

É esse prazer de levar saúde e bem-estar para quem precisa que a mantém firme e focada.

4.2.2 Estratégias Adotadas

A parceria com empresas é uma das estratégias que trazem um resultado bastante positivo. Seja com o trabalho de psicoterapia, seja utilizando técnicas de coaching na preparação de líderes, desenvolvimento de inteligência emocional e até mesmo preparação para aposentadoria. Receberam recentemente um convite pela HP para realizar um trabalho de preparação de seus funcionários para a aposentadoria, um trabalho que envolve tanto coaching como preparação emocional/psicológica. É uma demonstração de como a empresa está preocupada em cuidar dos seus funcionários.

um erro foi a comprar um software pronto – tipo Sistemas ERP (é a sigla para Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial) – São sistemas muito complexos e a implantação de um sistema completo é lenta e trabalhosa. E quando precisávamos de uma atualização ou mudança ao acionar o desenvolvedor precisávamos aguardar a disponibilidade e o entendimento para fazer conforme a nossa solicitação. (Fundadora da Startup B)

Fonte: <http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,engenheira-de-formacao-tatiana-pimenta-tenta-revolucionar-psicologia-estamos-falando-de-acesso,70002247907,0.htm>, acesso em 21 maio 2018;

Como o desenvolvedor não estava envolvido nos processos da empresa, o retorno com as correções era bem demorado. Essa situação de dependência de terceiro e atrasos nas melhorias da plataforma, levaram à decisão de internalização do desenvolvimento.

Hoje com os desenvolvedores trabalhando em conjunto é possível identificar o erro na plataforma online (em uma aba/janela de consulta, entre outros) e, assim procurar corrigir de forma rápida, pois em uma Startup tudo deve ser lançado e atualizado de forma rápida. (Fundadora da Startup B)

A plataforma online é monetizada com Marketplace o desenvolvimento atualmente é feito por funcionários capacitados. No modelo de negócios são fornecidas ferramentas de gestão aos profissionais de psicologia (gestão de agenda, gestão financeira, consultório virtual e em breve na plataforma uma funcionalidade para prontuário eletrônico). Atualmente não é cobrado mensalidades e nem taxa de adesão dos psicólogos. Ficam com um percentual da consulta pelo serviço de intermediação, marketing e manutenção do perfil profissional na internet. Os clientes pagam apenas pelo valor da consulta normal do psicólogo. Nenhuma taxa extra é cobrada deles. Como dinâmica de comunicação utiliza as redes sociais para quem quiser seguir e buscar informações, são elas: Facebook, Instagram, Twitter, Likedin e no Youtube.

4.2.3 Desempenho

A plataforma é pioneira no ramo de saúde mental. A Startup B é uma plataforma que conecta psicólogos a pessoas que estão em busca de psicoterapia ou coaching. O Quadro de funcionários está entre oito pessoas sendo uma estagiária. Tem hoje mais de 1000 psicólogos cadastrados na plataforma, presentes em 90 cidades de 22 estados e Distrito Federal. Uma pessoa que busca um psicólogo, e entra pela primeira vez no site da Startup B pode ter duas opções de escolha: consultório físico e o consultório virtual.

O Consultório Físico foi desenvolvido para as pessoas que desejam ir até o consultório do psicólogo para sessões presenciais. O sistema utiliza ferramenta de geolocalização para encontrar um psicólogo mais próximo do endereço pesquisado pelo cliente. Com isso, reduzimos o desperdício de tempo e dinheiro com deslocamento, muito crítico nas grandes cidades. É possível encontrar um psicólogo no prédio onde você trabalha, por exemplo, visualizar o perfil dele, experiência, currículo, horários disponíveis, valor da consulta e recomendações de outros usuários.

A jornalista Marcela Machado relata sua experiência como paciente e das facilidades em utilizar a plataforma da Startup B:

“O negócio está dando super certo e não é difícil imaginar por que, né? O Brasil é recordista mundial em transtorno de ansiedade e lidera o ranking dos países com maiores casos de depressão na América Latina. Se tem tanta gente precisando de ajuda, a Startup B tá aí para facilitar o acesso ao atendimento psicológico. E eu, como grande incentivadora da terapia (faço há nove anos), quero indicar a plataforma”. Marcela Machado, jornalista, mineira.
Fonte: <https://sejaleve.com/vittude/> Acesso em 04 jun. 2018.

Uma vez escolhido o profissional, o cliente escolhe o horário, se cadastra rapidamente na Startup B e segue para o pagamento. Assim que o pagamento é concluído, a consulta está confirmada, sem a necessidade de aguardar um retorno do psicólogo ou de uma secretária. Foi ampliado a conveniência e discrição durante o processo de agendamento. Infelizmente muitas pessoas ainda têm receio ao pedir indicação de profissionais de psicologia, ainda existe um tabu de que psicólogo é “coisa de maluco”. Como é possível fazer todo o processo (escolha, pagamento, agendamento) sozinho, mais pessoas acabam aderindo.

O Atendimento online é contraindicado em casos de distúrbios psicológicos graves, crises ou descontrole emocional, pensamento suicida (ideação suicida). Consulte em caso de dúvida pois, de acordo com a seriedade do problema, é recomendado que procure atendimento presencial (consultório) ou de emergência (hospital, pronto atendimento ou clínica especializada) ou ainda que comunique a alguém fisicamente próximo que possa auxiliar o paciente na busca por atendimento.

Já na opção Consultório Virtual o cliente pode escolher ser atendido por um psicólogo de forma remota, no conforto do seu lar, utilizando uma ferramenta própria de videoconferência. Esta modalidade é bastante utilizada por pessoas que estão em viagem, que mudaram de cidade e querem continuar sendo atendidos por seus atuais psicólogos e também por brasileiros que estão expatriados em países que não têm o português como língua oficial e enfrentam dificuldades não somente com a língua como também com a cultura.

Um dos grandes diferenciais da Startup B é estar focada 100% na saúde mental. A visão é ser a melhor solução digital em psicologia no Brasil, promovendo uma experiência surpreendente aos usuários. A uma extrema preocupação com a satisfação dos usuários, tanto psicólogos como pacientes. Há um incentivo a conversa com as pessoas que realizam consultas através da

Startup B é aberto espaço para receber feedbacks do serviço oferecido e oportunidades de sugestões de melhoria. Procuram desenvolver entre os psicólogos um sentimento de comunidade, pois a psicologia clínica é uma atividade bastante solitária. O profissional atua dentro do seu consultório, com seus pacientes, mas tem pouca interação com outros pares, líderes, ou subordinados, como ocorre em empresas. Então eles procuram fazer eventos, palestras, encontros de discussão e isso promove uma troca rica de conhecimento. Como concorrentes, ela aponta as plataformas Zenklub, Psicologia Viva, TalkSpace e Therapion. A aposta está no atendimento online como forma de ampliar o acesso a bons profissionais.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE STARTUP A E A STARTUP B

Nessa etapa foram confrontados os caminhos percorridos pelos idealizadores das Startups (A e B) descrevendo as diferentes estratégias desenvolvidas e o impacto no desempenho que afirmam que as empresas conseguem retornos acima da média quando adquirem as habilidades internas necessárias para implantar as estratégias exigidas pelo ambiente externo. Visto que formulação e implementação da estratégia produzem os resultados estratégicos desejados.

Conforme Hitt (2008) as empresas precisam entender que a vantagem competitiva não é permanente e para se manterem no mercado devem considerar a velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar. A tecnologia e os mercados estão em constante mudança o que implica em continua evolução nas startups e empresas em geral. Elas devem criar estratégias para criar valor de mercado e se manterem competitivas.

4.3.1 Análise de Ambiente Externo e o Surgimento das Startups

Ao observar as Startups selecionadas, é possível perceber que elas estudaram o mercado e identificaram lacunas que precisavam ser preenchidas. Detiveram a atenção em trabalhar no ambiente online, ou seja, com o uso da

ferramenta da rede mundial de computadores (a Internet). Trata-se de indústrias emergentes como citou Porter (2006), as indústrias emergentes são setores recém-formados ou reformados, criados por inovações tecnológicas, mudanças nas relações de custo relativo, surgimento de novas necessidades do consumidor pode representar uma oportunidade de negócios potencialmente viável. Entretanto, essas inovações necessitam de flexibilidade apoiada em ferramentas tecnológicas que tem revolucionado as formas de negócios, conceitos de produtos e, principalmente na prestação de serviços.

No surgimento das Startups A e B foi identificado os seguintes aspectos subdivididos tais como: Trajetória profissional, Motivação, Problema identificado e o Desenvolvimento da ideia.

No caso da Startup A nos conta a entrevistada, que o fundador começou tudo como que em “uma brincadeira”, em aulas de cálculo no auxílio a seus colegas da faculdade de Engenharia. Na trajetória profissional como mostra a tabela 3, ele teve atuação como professor em cursos pré-vestibular, estudante no curso de engenharia. Com relação a Startup B a fundadora é uma mulher com formação no nível superior, com experiência no mercado de trabalho, especialmente na construção civil e indústria cimenteira.

Tabela 3: Trajetória Profissional

Surgimento	Startup A	Startup B
Trajetória Profissional	Ex-aluno de Engenharia Elétrica, migrou para Engenharia de Produção; Professor de cursos pré-vestibular.	Engenheira Civil por formação; Vasto conhecimento no mercado de construção civil e indústria cimenteira; Sem experiência em saúde.

Fonte: Elaboração própria

No momento em que disponibilizou as aulas em vídeo, no canal do youtube, com um formato diferenciado - por apresentar desenhos e o passo a passo para desenvolver o raciocínio nos cálculos – o fundador da Startup A pode perceber o nível de aceitação e o feedback dos alunos pelas excelentes explicações e exemplos disponibilizados. Isso o motivou a seguir com o apoio aos estudantes, começando assim de maneira simples – através de um canal no youtube, um projeto que se tornaria reconhecido nacionalmente. Conforme cita (MINTZBERG *et al*, 2006) neste caso há uma estratégia emergente, que são

aquelas que acontecem sem pretensão e por consenso por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns.

Após recebeu uma bolsa de estudos jovens inspiradores, onde pode escolher estudar em Stanford, nos Estados Unidos (EUA), por dois meses onde despertou o interesse empreendedor para poder associar o seu foco em educação com tecnologia e inovação. Nesse período aprendeu como criar a plataforma online, que é o sitio dessa empresa, como mostra os tópicos citados na Tabela 4.

Tabela 4: Motivação dos fundadores

	Startup A	Startup B
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Começou a dar aula para colegas da faculdade com dificuldade nas disciplinas de cálculo para engenharia; - Disponibilizou vídeos das aulas no YOUTUBE e a demanda começou; - Recebeu o prêmio Jovens Inspiradores e uma bolsa da Fundação Estudar; - Fez um curso de verão em Stanford, epicentro do empreendedorismo nos Estados Unidos; - Escolheu Stanford pelo seu background de engenharia e por poder associar seu foco em educação com tecnologia e inovação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficou desempregada, devido as mudanças e redução de funcionários da empresa em que trabalhava; - Dificuldade em conseguir um atendimento psicológico; - Preocupação com o acompanhamento da saúde de seu pai, que foi diagnosticado com câncer;

Fonte: Elaboração própria

Quando a segunda entrevistada decidiu criar a Startup B, o que a motivou em criar a empresa foi a dificuldade de encontrar um psicólogo (para ela) e também a dificuldade na área de saúde com um familiar (seu pai) conforme mostra a Tabela 4. Ela identificou alguns problemas em que algumas consultas ou triagem de classificação dos exames poderiam ser feitos de forma remota e com o uso de ferramentas como a internet, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5: Problema identificado pelos fundadores

	Startup A	Startup B
Problema identificado	<p>Dificuldade dos colegas nas disciplinas de cálculo para engenharia;</p> <p>A necessidade de aulas com um diferencial como desenhos e uma didática que conduz o estudante em um aprendizado encantador;</p>	<p>Identificou deficiências nos sistemas de saúde mental e apoio psicológico;</p> <p>Percebeu que os primeiros atendimentos poderiam ser de forma remota, ou com o uso da internet de forma online;</p>

Fonte: Elaboração própria

A fundadora a startup B foi pesquisar, avaliar o mercado de saúde e para melhor compreensão foi buscar cursos, workshops e processos de aceleração. Conforme os problemas identificados descritos na tabela 5 a fundadora utilizou da estratégia planejada e empreendedora que se originam com planos formais desde o momento em que procurou a imersão em buscar o conhecimento na área do empreendedorismo dentro de processos formais (MINTZBERG *et al*, 2006). A estratégia se origina na visão central do líder e são adaptáveis a novas oportunidades, sendo uma estratégia amplamente deliberada.

Na etapa de desenvolvimento da ideia, ou das ideias que estavam surgindo - vide tabela 6 - o fundador da Startup A não pensava em abrir uma empresa e não precisou passar por um ciclo de validação com o cliente, pois surgiu de uma demanda latente do mercado. Os vídeos que foram disponibilizados no Youtube foram o marketing do produto, as aulas para alunos a procura de ajuda em disciplinas de maior grau de dificuldade. A empreendedora da Startup B com o auxílio de um amigo e atual sócio buscaram informações, avaliaram o mercado de saúde. Para um melhor planejamento buscaram ajuda em uma aceleradora de Startup, para que a empresa iniciante pudesse passar por todo o processo de validação da ideia.

Foi no processo de aceleração que os sócios da Startup B tiveram o direcionamento para explorar o mercado integração de médicos e pacientes por meio virtual, ou seja, a rede de contatos teria sua primeira interface pela plataforma da empresa nascente.

Tabela 6: Desenvolvimento da ideia

	Startup A	Startup B
Desenvolvimento da ideia	<ul style="list-style-type: none"> - Não decidi que queria ter uma empresa; - Disponibilizou vídeos das aulas no youtube; - A plataforma não precisou passar por um ciclo de validação com o cliente, pois surgiu de uma demanda latente do mercado; - Propósito muito forte que é o de transformar a educação no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversou com um amigo, atual sócio, tiveram muitas conversas, cafés, brainstorming e estudaram o cenário do mercado de saúde; - Levaram o projeto a diante participaram de reuniões, treinamento e através da Farm (Aceleradora) receberam o direcionamento para se dedicarem à saúde psicológica.

Fonte: Elaboração própria.

4.3.2 Estratégias adotadas

As startups digitais também se estabelecem numa economia globalizada, na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). A Startup A com atuação na área da Educação e a Startup B com atuação na área da saúde psicológica, são mercados bem difundidos, porém esses empreendedores tiveram uma visão estratégica de diferenciação na proposta de entrada no mercado e na maneira de abordagem do público alvo em cada setor.

A taxa de lucratividade depende das interações entre cinco forças: fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre empresas que estejam na indústria no momento, produtos substitutos e potenciais entrantes no setor. Este modelo supõe que as empresas possam obter lucros acima da média produzindo produtos ou prestando serviços padronizados a custos menores do que dos seus concorrentes (estratégia de liderança de custos) ou fabricando produtos diferentes pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar um preço premium (estratégia de diferenciação) (HITT 2008).

Uma vez que uma novidade é lançada no mercado a divulgação extrapola o que entendíamos por comunicação boca-a-boca, pois os avanços nas redes interativas de computadores e nas telecomunicações tornaram indistintas as fronteiras da indústria. As condições do cenário competitivo levam a um mundo

de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves.

As duas Startups então sitiadas na internet ao alcance de todos que digitarem em uma busca por ajuda nos estudos ou uma alternativa de acompanhamento psicológico. Sendo assim outros empreendedores podem identificar a ideia como válida e lançarem no mercado produtos similares. No histórico de cada empresa ambas citaram as empresas que trabalham no mesmo seguimento. Verifica-se assim a importância da flexibilidade estratégica, conforme (HITT et al, 2008), a flexibilidade estratégica é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto. Assim, a flexibilidade estratégica, que envolve lidar com a incerteza e os riscos, torna-se fundamental para a sobrevivência das startups. As empresas devem tentar desenvolver flexibilidade estratégica em todas as áreas da empresa que atuam. No entanto, aqueles que trabalham em empresas para criar flexibilidade estratégica tem de entender que isso não é uma tarefa fácil, em grande parte, pela inércia surgida com o decorrer do tempo.

Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Conforme a descrição dos itens dispostos na tabela 7 – Estratégias adotadas - temos algumas das estratégias de implantação de desenvolvimento das Startups estudadas, veja abaixo:

Tabela 7: Estratégias adotadas

	Startup A	Startup B	Estratégias
Estratégias Adotadas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolveu a plataforma online de fácil navegação; - Contratar pessoas-professores com gosto e alegria em transmitir conhecimento; - Na preparação inicial, os professores passam a fazer uma série de workshops, disponibilizadas gratuitamente; - São workshops de caligrafia e desenho, didática, estrutura de módulos, retórica e voz; - O chat para auxiliar o visitante a encontrar de forma fácil o que procura; - Pacotes de aulas complementares para o ensino médio; - Aulas de cálculo para Engenharia e áreas afins; - Ciências da Saúde; - Negócios; - Preparação para o Enem, que é o mais procurado; - Pacote de preparação para concursos; - Utiliza as redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - A plataforma online é pioneira no ramo de saúde mental; - Parceria com empresas; - Realizar trabalhos de psicoterapia; - Técnicas de coaching na preparação de líderes; - Desenvolvimento de inteligência emocional; - Preparação para aposentadoria; - Fornecemos ferramentas de gestão aos profissionais de psicologia (gestão de agenda, gestão financeira, consultório virtual); - Deixaram de utilizar um sistema fechado, ou seja, um ERP, por dependência da empresa desenvolvedora; - A plataforma online está sendo atualizada por pessoas diretas na unidade; - Utiliza as redes sociais. 	<p>Conforme as referências de (MINTZBERG <i>et al</i>, 2006) são elas:</p> <p>Planejada - As estratégias se originam em planos formais; formuladas e articuladas por uma liderança central, para garantir uma implementação; são estratégias mais deliberadas identificadas em todo processo na StartUp B e também é aplicável na StartUp A.</p> <p>Empreendedora – As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como uma visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob controle pessoal do líder; São identificadas em ambas as StartUps.</p> <p>Ideológica - Existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente a seu ambiente; essas estratégias são bastante deliberadas e são identificadas em ambas as StartUps.</p> <p>Processo - As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estruturas, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; São identificadas em ambas as StartUps.</p> <p>Consenso - Por meio de ajuste mútuo, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns, estratégias bastante emergentes; São identificadas em ambas as StartUps.</p> <p>Imposta - As estratégias se originam no ambiente, este, dita padrões em ações por meio de imposição direta estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e se tornar deliberadas; São identificadas em ambas as StartUps.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Conforme Ries (2012), as startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão. O Cliente é quem vai validar o serviço prestado será aprovado ou rejeitado. E como foi percebido nas entrevistas as duas Startups estão preocupadas em acompanhar e incentivar seus clientes a darem seus depoimentos de como estão sendo atendidos e o quanto estão sendo beneficiados com os produtos e serviços disponibilizados.

4.3.3 Desempenho e Resultados

Na comparação dos dois casos entre a Startup A e a Startup B é possível identificar algumas estratégias que propiciaram seu desenvolvimento. A Startup A que nasceu totalmente de forma estratégica emergente, pois suas ações em divulgar as aulas eram para ajudar alunos com dificuldade com um pensamento no mercado doméstico, ou seja, o empreendedor não imaginava um avanço além dos limites da cidade de Porto Alegre, ou do Estado do Rio Grande do Sul. Todavia a divulgação via canal do youtube foi o passo inicial para ele ser reconhecido e receber o prêmio de jovens inspiradores e, a partir desse momento pode imergir na busca por conhecimento. Conforme Mintzberg (2006) a estratégia como plano de ação, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. As estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Como perspectiva, as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido (MINTZBERG, 2006). A Tabela 8 relata o desempenho das Startups e o diferencial do atendimento prestado por elas.

Essencialmente as estratégias deliberadas são entendidas como aplicável em organizações (grandes empresas) pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si o mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus predecessores. Pois era necessário ter um histórico para avaliar o desempenho da empresa a longo prazo. Para depois estabelecer um planejamento estratégico para melhorias e evitar os gargalos. Entre as estratégias, desde muito deliberada até totalmente emergente, foram identificados tanto na Startup A como na Startup B.

Tabela 8: Desempenho e Resultados das Startups

	Startup A	Startup B
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de ensino online; - O diferencial está na preocupação em deixar o aluno preparado; - Em conversas pelo chat há alunos que buscam ajuda emocional, devido à pressão dos estudos; - Procura salvar os alunos desesperados em passar no vestibular, provas, ENEM ou concursos; - É um mercado onde sempre há renovação dos usuários. É mais procurado pelo público jovem, sem desconsiderar as diversas faixas etárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - É uma plataforma que conecta psicólogos a pessoas que estão em busca de psicoterapia ou coaching; - Promove eventos, palestras e encontros de discussão entre terapeutas e o público geral; - O sistema utiliza ferramenta de geolocalização para encontrar um psicólogo mais próximo do endereço pesquisado pelo cliente. - Reduzimos o desperdício de tempo e dinheiro com deslocamento, muito crítico nas grandes cidades. - Consultório físico (método tradicional); - Consultório virtual (para pessoas no conforto do seu lar, ou que estão em viagem); - O diferencial é a aproximação com os pacientes em dar feedback do serviço oferecido e sugestões de melhorias.

Fonte: Elaboração própria.

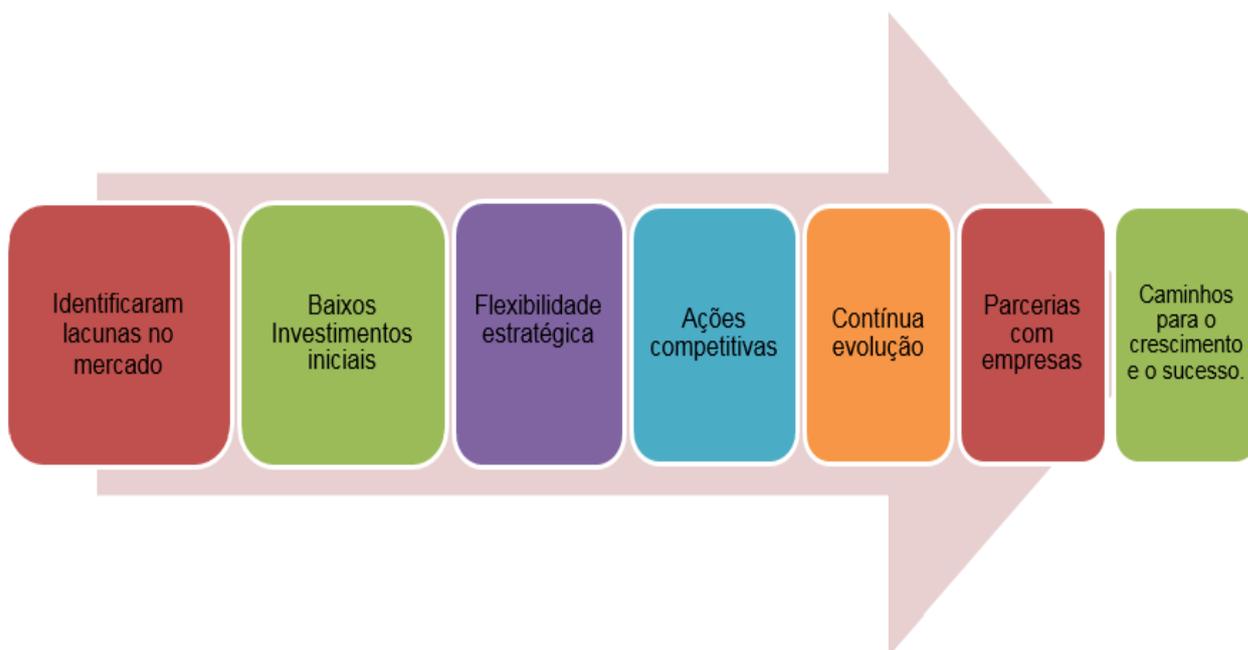
Elas não possuem histórico a logo prazo para comparar e estabelecer um planejamento estratégico. No entanto no processo de criação das empresas os dois empreendedores tiveram que buscar as Aceleradoras (as Aceleradoras geralmente são instituições privadas criadas para ajudar os empreendedores a construir e consolidarem suas startups, para que elas consigam, além de se manterem no mercado, a terem o retorno do capital investido e lucrarem) que preparam todo o processo de imersão, ideação e prototipação do projeto. Criam um networking (rede de contatos) para agilizar a interação entre o empreendedor e seus futuros investidores.

De acordo com Gorz (2005), o contexto de emergência das startups digitais provém de uma intensa produção de atividades que possuem como conteúdo central a comunicação, o conhecimento, o saber e a cooperação social na produção de um trabalho que é, sobretudo, intelectual. Uma inteligência encontrada na base da inovação, da comunicação e da auto-organização criativa que funciona como força produtiva incomensurável em circulação e conexões em rede. Tal protagonismo cognitivo é o ponto de partida para a noção de uma

economia do conhecimento, que destaca em sua abordagem a dimensão imaterial da estrutura econômica contemporânea.

Tanto na Startup A, como na Startup B, desenvolvem suas estratégias com base no ambiente, ou seja, este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente antecipando ou limitando a opção organizacional; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e se tornar deliberadas. Na figura 7 abaixo temos o resumo das ações e estratégias que proporcionaram o desempenho das Startups estudadas e o caminho a ser percorrido para o sucesso das ações adotadas.

Figura 7: Resumo dos resultados e os caminhos percorridos para o sucesso.



Fonte: Elaboração Própria

Identificaram lacunas no mercado: As duas Startups identificaram uma porta de entrada em um mercado que era atendido de forma restrita, ou seja, cursos de preparação para o vestibular e Enem, como também as consultas formais com psicólogos já existem no mercado, mas ficavam restritos à sua área geográfica local (cidade, município e ao bairro). O diferencial foi a percepção em inovar e pelos problemas enfrentados por cada um dos fundadores (auxílio aos

colegas nas disciplinas de exatas, ou a dificuldades em encontrar psicólogos ou o atendimento médico) buscar uma alternativa em benefício ao público interessado em uma nova maneira de atendimento que é o online. Basta ter o acesso à internet ao contratar com uma operadora de telecomunicações da região, que os benefícios de aprendizagem e conhecimento estão ao dispor dos usuários em apenas alguns cliques.

Baixos investimentos iniciais: Na Startup A o seu fundador recebeu uma bolsa de estudos, ou seja, foi apadrinhado pela Fundação Lemann para buscar novos conhecimentos. E com um capital inicial de R\$ 14.000,00 (quatorze mil reais) começou a investir na criação do novo projeto e da plataforma online. A Startup B começou com um capital inicial de R\$ 56.000,00 (cinquenta e seis mil reais).

Flexibilidade estratégica: A interatividade com os usuários da plataforma através das conversas no chat, ou o feedback disponibilizado no site e blogs são as ferramentas que os fundadores das Startups (A e B) junto a sua equipe utilizam para buscar melhorias e atender ao público de forma eficiente e com qualidade adequada conforme as necessidades que surgem. Essa flexibilidade é essencial e precisam ser implementadas sempre no menor tempo de alcance de resposta na plataforma online. Por esse motivo ambas unidades possuem sua própria equipe de desenvolvedores da plataforma. Mas não se restringe na rápida atualização da plataforma, envolve a atualização de material e dos assuntos das palestras.

Ações Competitivas: para ambas as iniciativas existem empresas concorrentes no mercado. Mas cada uma tem sua garantia de espaço na disponibilidade de sua prestação de serviços sem intervenção uma na outra. A Startup A citou alguns de seus concorrentes que é o Descomplica e o Stoodi, também no atendimento online. A Startup B foi pioneira na prestação de serviços psicológicos e Coaching online, porém logo surgiram concorrentes que é a Psicologia Viva e a Zenklub no Brasil.

Contínua Evolução: Ambas empresas estão cientes que em um mercado de ações competitivas são importantes a flexibilidade estratégica e a contínua evolução. Pois não podem se deixar acomodar pela inércia de ações inovadoras pois estarão suscetíveis ao fracasso.

Parcerias com Empresas: A Startup B busca parceria com pequenas e grandes empresas onde são oferecidos pacotes específicos na prestação de serviços.

Como também em comunidades (com serviços gratuitos junto a sociedade) para que possam realizar os trabalhos de psicoterapia; Técnicas de coaching na preparação de líderes; Desenvolvimento de inteligência emocional; Preparação para aposentadoria. Se uma empresa passa a alcançar um número muito maior de clientes por conta da parceria empresarial, seu índice de vendas também vai aumentar. E um grande aumento nas vendas, é possível oferecer melhores preços para seus clientes, além de promoções e ofertas irrecusáveis.

Seja qual for a forma de parceria a escolher, é importante que se estude bastante as vantagens e possíveis desvantagens e que a escolha da melhor forma de parceria seja feita observando o perfil e as necessidades da empresa onde serão prestados os serviços. São medidas fundamentais para que as empresas tenham sucesso em sua caminhada para o progresso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A era digital coloca uma ênfase maior em ser rápida, flexível e ágil ao contrário do mercado tradicional. A natureza da economia digital anuncia uma competição em que ser grande nem sempre é vantagem. Este é um grande momento para as empresas nascentes as Startups e as PMEs (Pequenas e Médias Empresas). A internet está se tornando a principal mídia da economia digital, e vem exercendo forte impacto na vida das pessoas e das empresas. Diante desse contexto, este trabalho teve como objetivo analisar o desenvolvimento das estratégias e seu impacto no desempenho de startups digitais.

O desenvolvimento da estratégia e a tomada de decisão está inserida no momento em que os gestores em ambas as Startups veem a necessidade de organizar os processos dentro das suas unidades, revelar a cultura (a ideologia do fundador) para os novos profissionais entrantes para trabalhar no grupo.

As Startups Digitais devem sempre considerar a busca pelo relacionamento com os ambientes (externos, internos e o ambiente dos concorrentes). Manter parcerias junto as empresas como tem feito a Startup B na prestação dos serviços de realizar trabalhos de psicoterapia; técnicas de coaching na preparação de líderes; desenvolvimento de inteligência emocional; preparação para aposentadoria; no incentivo e na divulgação de resultados das experiências vividas pelos pacientes que têm utilizando a plataforma. Essas parcerias que agreguem valor no desenvolvimento de produtos e serviços para o crescimento e reconhecimento no mercado. Como também estudantes que tem buscado a Startup A como uma alternativa eficiente no auxílio e esclarecimento de suas dificuldades nos estudos e preparação para concursos.

Conforme o Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), na economia globalizada, os concorrentes às vezes imitam as ações competitivas bem-sucedidas de uma empresa em apenas alguns dias. Nesse aspecto podemos dizer que uma Startup digital deve estar continuamente em atualização, não podem ficar na inércia. Se assim ficarem estão se entregando ao fracasso.

O Impacto das estratégias identificadas no decorrer desse estudo de caso na comparação de Startups Digitais (A e B) está em aplicar o que aprenderam, ter flexibilidade estratégica e a conseqüente capacidade de mudar as formas que

aumentam sua probabilidade de lidar com o êxito em ambientes incertos e hipercompetitivos.

Este trabalho espera contribuir para que as universidades, entre elas a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponibilizem disciplinas obrigatórias voltadas para o empreendedorismo. Incentivando seus alunos a terem uma alternativa a mais de formação além dos ensinamentos formais de exercerem a função de um executivo em pequenas e grandes empresas. E que os leitores tomem a experiência dos nossos protagonistas, aqui exemplificados nessa trajetória, para colocarem suas ideias de inovação e transformação na prestação de serviços de uma forma ainda impensada em ação.

A pesquisa teve algumas limitações nos dados primários a entrevista semi-estruturada com a fundadora da Startup B se deu por meio de correio eletrônico (e-mail) devido a distância da cidade de Porto Alegre até São Paulo, ou seja, não foi possível uma visita presencial. Foram reunidos dados em reportagens e no website da startup. As informações sobre Startups ainda são bem limitadas em bibliografias de textos científicos, alguns autores foram referenciados neste trabalho. São poucos os artigos, trabalhos acadêmicos e teses sobre o assunto. Nos periódicos no estado do Rio Grande do Sul, destacando os jornais conhecidos da capital, Porto Alegre, ainda são bem limitados em informações. Em revistas e jornais do estado de São Paulo são mais frequentes encontrar vários artigos relacionados a esse assunto. Haja visto que a maior parte das aceleradoras e o surgimento de empreendedores estão localizados neste estado.

A partir do presente trabalho, se sugere novas pesquisas dando continuidade ao estudo apresentado e buscando novos estudos de múltiplos casos em Startups com o direcionamento em identificar as mudanças de estratégias no decorrer do desenvolvimento das Startups; um segundo tema seria a análise dos estilos de lideranças dos empreendedores; E como terceiro tema seria a esse respeito: temos em todo o Brasil várias aceleradoras, seria interessante um estudo para verificar no processo de aceleração de startups. Quais são as suas diferenças e como elas influenciam na trajetória dos negócios.

REFERÊNCIAS

BESSANTA, John, TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Traduzido. Porto Alegre, p. 22; 482. bookman, 2009.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN Norberto, **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. Rev. adm. contemp. vol.7 no.3 Curitiba July/Sept. 2003. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300002, acesso em 18 de nov. 2017;

Capital financeiro (início com 14 Mil)
<http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-opportunidade/educacao-vira-negocio-para-mudar-realidade/>Acesso em 12 de mar. 2018;

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003.

Comportamento do consumidor: como o ambiente digital transformou sua relação com as marcas. http://blog.mjv.com.br/comportamento-do-consumidor-como-o-ambiente-digital-transformou-sua-relacao-com-as-marcas?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=58581994&_hsenc=p2ANqtz-9AlwLYoi-Z-EGVdTdCo5Pfu3lpy7pS5kUQcdU7Q37w1B1_RwRD7vFrJI7yw3Fj7HEQaaDVL8V7sKZpl2HwiPdL1t8IKQ&_hsmi=58581994. Acesso em 18 de nov. 2017;

CROWDFUNDING-
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210Arcrd>. Acesso em 28 de mai. 2018;

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Economia Digital – Pesquisa consultoria de gestão Accenture - <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1618210-economia-digital-da-vantagem-competitiva-as-pequenas-empresas.shtml> - Entrevistado Armen Ovanessoff (diretor Geral da Accenture) - Edição do dia 19/04/2015 02:00h, acesso em 15 de novembro 2017;

Entra na lista da Forbes.
http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/03/ge/entrevistas/553549-miguel-andorffy-entra-na-lista-da-forbes.html. Acesso em 12 de mar. 2018;

Gestão do conhecimento -
<http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento/gestao-do-conhecimento/gestao-do-conhecimento>, acesso em 19 de Nov. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GORZ, André. O imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

História do Me Salva <https://www.estudarfora.org.br/voltei-sem-um-real-e-com-a-certeza-que-poderia-fazer-algo-grande-diz-criador-do-me-salva/>. Acesso em 29 de nov. 2017;

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKKISSON, Robert E. - **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. [tradução All Tasks]. 2º Edição – São Paulo: Thompson Learning, 2008.

IBGE - <http://www.valor.com.br/brasil/5337837/ibge-942-dos-brasileiros-usam-internet-para-trocar-textos-e-imagens/>, acesso em 05 de jun. 2018;

IBGE Agenda de Notícias.

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/983c56b6748df13690bcab63b5f631c1.pdf. Acesso em 10 jun. 2018

INEP-Enem 2018 –

http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/enem-2018-tem-6-7-milhoes-de-inscritos/21206, Acesso em 05 de jun. 2018;

INEP - Balanço das Inscrições –

http://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/downloads/2018/apresentacao/apresentacao_balanco_incricoes_enem2018.pptx.pdf. Acesso em 05 de jun. 2018;

LA TORRE, S.; BARRIOS, O. **Curso de formação para educadores**, Capítulo 7 - Estratégias Didáticas Inovadoras e Criativas - Conceitualização e Modalidade. São Paulo: Madras Editora Ltda, 2001.

LUCE, Fernando Bins; TOALDO, Ana Maria Machado. Processo de estratégia de Marketing - A criatividade como um dos seus resultados - Artigo.

LUZZI, B. C.; MARTINO, N. D.; AREU, I. P. Hotsites: a utilização da interatividade na publicidade on-line. GT Publicidade e Propaganda, VII Congresso de Ciências da comunicação na Região Sul. Passo Fundo: Intercom, 2007.

ME SALVA. <https://mesalva.com/>. Acesso em 24 Nov. 2017;

Melhores Aulas Gratuitas de cálculo do Brasil – A história do Me Salva. 11/10/2013. <http://www.gentequecooperacresce.com.br/site/post.php?t=aos-22-anos-ele-da-as-melhores-aulas-gratuitas-de-calculo-do-brasil&id=1452>, acesso em 01 de Dez. 2017;

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, Henry [et al.]. **O processo da Estratégia. Conceitos, Contextos e casos selecionados**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

Mulher Empreendedora

Fonte: <https://imulherempreendedora.com.br/posts/perfil/tatiana-pimenta-criadora-da-vittude-ela-quer-conectar-psicologos-e-pessoas-que-buscam-psicoterapia>. Acesso em 23 maio. 2018.

O futura da Economia Digital.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-futuro-da-economia-digital/93699/>. Acesso em 11 de nov. 2017.

O que Grandes Empresas devem Aprender com Startups.

<https://transformacaodigital.com/o-que-grandes-empresas-devem-aprender-com-startups/>. Acesso em 19 de nov. 2017;

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. Editora Atlas. 32ª edição, 2014.

PME Revolucionar-Psicologia Vídeo.

<http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,engenheira-de-formacao-tatiana-pimenta-tenta-revolucionar-psicologia-estamos-falando-de-acesso,70002247907,0.htm>. Acesso em 21 maio 2018;

Pessoa Jurídica - CNPJ - <https://cnpj.rocks/cnpj/24809084000177/vittude-tecnologia-ltda-me.html>. Acesso em 05 jun. 2018;

Pessoa Jurídica - CNPJ - <https://cnpj.rocks/cnpj/16733268000172/me-salva-cursos-e-consultorias-ltda.html>, acesso em 05 jun. 2018

REIS, Barbara Cristina Mendanha; FERREIRA, Emanuel Antunes; ARAUJO, Samantha Rodrigues de. **Elaboração do Planejamento Estratégico em uma startup do ramo de soluções tecnológicas para dispositivos móveis** - João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016 - Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_232_353_28961.pdf, acesso 21 de nov. 2017;

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

SANTANA, Ana Patrícia. **Startups digitais: A Travessia na Zona Cinzenta** - Tese -- São Paulo: A. P. Santana, 2016.

saudebusiness <https://saudebusiness.com/noticias/vittude-conecta-psicologos-pacientes-em-tres-cliques/>Acesso em 04 jun. 2018.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 2013. O que é uma empresa Startup? Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, acesso em mar. 2018;

Sebrae Lança Site Exclusivo Para Negócios Digitais – Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios jul. 2017.
<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2017/07/sebrae-lanca-site-exclusivo-para-negocios-digitais.html>, acesso em 19 de nov. 2017;

SEJA LEVE - Marcela Machado, jornalista, mineira. fonte: <https://sejaleve.com/vittude/>. Acesso em 04 jun. 2018.

Seus Estudos para Medicina vão mudar.
<https://blog.mesalva.com/serie-dos-mestres/seus-estudos-para-medicina-va-mudar-com-as-dicas-do-igor/> Acesso em 05 mai 2018;

Smartphone Impulsiona Crescimento da Internet no Brasil - <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1915950-smartphone-impulsiona-crescimento-da-internet-no-brasil-diz-pesquisa.shtml>, acesso em 05 de jun. 2018;

StartUp Brasil - Programa Nacional de Aceleração de Startups, é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).
http://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/ Acesso em 03 de out. 2017;

TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, David. **Plano de Ação para uma Economia Digital**. Tradução: Maria Claudia Ratto; Revisão técnica Jaci Correa Leite. Makron Books, 2000 – São Paulo-SP

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiros: Campus, 1998.

Toda Empresa Quer Ter Sucesso Na Economia Digital - <http://www.ideiademarketing.com.br/2016/03/22/toda-empresa-quer-ter-sucesso-na-economia-digital/> acesso em 15 de nov. 2017;

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital** 6ed. Bookman, 2004.

O que é inovação. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/afinal-o-que-e-inovacao/56629>, acesso em 20 set. 2017;

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

APÊNDICES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

APRESENTAÇÃO

Me chamo Marta Ribeiro, estudante na Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estou buscando informações para fundamentar a pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O foco da pesquisa será em Empresa iniciantes que utilizam os meios digitais de comunicação como Site e principal interface com seus clientes; e identificar suas estratégias de trabalho.

Dados iniciais

Entrevista com:

Cargo na Empresa:

Formação:

Tempo de Empresa:

Os fundadores (sócios) são quantas Pessoas?

Número de funcionários:

São assalariados?

SIM () **mais pró-labore**

Não ()

Caso não qual é a forma de remuneração?

Data da fundação:

Área de atuação:

Principais serviços (ou Produtos):

1. Qual foi o caminho percorrido afim de obter conhecimento e investimento financeiro na empresa? Participaram de alguma aceleradora, incubadora? Ou foi direto o auxílio de um investidor anjo?
2. Quais eram os objetivos na criação da empresa? Quais ações foram tomadas para atingir?
3. Cite um momento crítico na trajetória da empresa? E o que você fez?
4. Como você acompanha o resultado da empresa? Tem indicadores? Compara com metas?
5. Tiveram algum benefício governamental, seja através de programas, leis ou até mesmo isenção fiscal?
6. Em que estágio de desenvolvimento você considera que a Startup está?

7. Quais são os próximos Passos para a Empresa?
8. Você considera que utiliza de Estratégia (s) no desenvolvimento das premissas da Empresa? *Destacar as Palavras utilizadas.
9. Quais são as empresas que consideram concorrentes?
10. Destaca alguns pontos fortes da Empresa:
11. E alguns pontos que podem ser uma fraqueza:
12. Como está a relação com parceiros que possam agregar no desempenho do trabalho?