

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Juliano Moreira de Almeida**

**A GESTÃO DO EMPREENDEDORISMO  
ESTRATÉGICO EM STARTUPS DA COMUNIDADE  
PARA HYBA VALLEY**

**Taubaté – SP**  
**2021**

**Juliano Moreira de Almeida**

**A GESTÃO DO EMPREENDEDORISMO  
ESTRATÉGICO EM STARTUPS DA COMUNIDADE  
PARA HYBA VALLEY**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientadora Principal: Prof. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

**Taubaté – SP  
2021**

**JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA**

**A GESTÃO DO EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM STARTUPS DA  
COMUNIDADE PARAHYBA VALLEY**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

**Data: 19/05/2021**

**Resultado: Aprovado**

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes  
Taubaté

Universidade de

Assinatura:



Prof. Dr. Ed  
Taubaté

la de Araujo Querido Oliveira

Universidade de

Assinatura:



Prof. Dr. Jos

nes da Silva

Universidade de Taubaté

Assinatura:



Prof. Dr. Valt  
loão de Souza

Fatec – São José dos Campos

Assinatura:



Prof. Dr. Carlos Cezar Mascarenhas  
Jacareí

Instituto Federal de São Paulo – Campus



Assinatura:

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

A447g	<p>Almeida , Juliano Moreira de A gestão do empreendedorismo estratégico em startups da comunidade Parahyba Valley / Juliano Moreira de Almeida – Taubaté , 2021. 100 f. : il.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental , 2021. Orientação : Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes , Coorientação : Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, Departamento de Gestão e Negócios.</p> <p>1. Empreendedorismo. 2. Planejamento regional. 3. Planejamento estratégico. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD – 658.4</p>
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## AGRADECIMENTO

O mestrado nos ensina a questionar e a buscar respostas. Durante o mestrado algumas pessoas me auxiliaram nessa busca, e a estas quero agradecer.

Gostaria, inicialmente, agradecer a Deus por ter cuidado da minha família nessa caminhada e ter chegado até aqui com saúde, ainda mais nesse momento de pandemia.

A minha esposa, Juliana, que sempre me apoiou e me incentivou a ir além, que não me deixou desistir apesar dos pesares. Obrigado pelas enésimas discussões sobre o tema e a continuidade dele. Enfim, te agradeço pelo companheirismo, paciência e por finalizar mais essa etapa ao meu lado! E não poderia deixar de agradecer por ainda me dar no espaço de tempo da qualificação e da defesa da dissertação a notícia da gestação de nosso filho(a).

A orientadora, Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes, que foi uma verdadeira mentora, que sempre me fizestes perguntas, e foram elas que me fizeram ir em busca de respostas. Talvez esse seja, justamente, o papel do verdadeiro mestre. Obrigada por mostrar o melhor caminho ao longo dessa trajetória, caminho esse na maioria das vezes o não mais fácil, mas o que me mostraria mais respostas!

Também agradeço aos membros da banca que me acompanharam em cinco seminários, os doutores José Luis Gomes da Silva e Quésia Postigo Kamimura sempre me mostraram os pontos fortes e a se melhorar e as contribuições feitas a este trabalho só ampliaram os meus conhecimentos. E aos professores doutores Valter João de Souza e Carlos Cezar Mascarenhas que me mostraram que mesmo na etapa de qualificação ainda poderia melhorar o trabalho sob a ótica de examinadores externos.

Minha gratidão ao professor Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté e orientador dessa pesquisa pelas excelentes orientações.

De forma muito especial, agradeço aos proprietários das *Startups* da comunidade Parahyba Valley que disponibilizaram um tempo nas agendas tão movimentadas para me apoiar no desenvolvimento dessa pesquisa, vocês são empreendedores incríveis.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.”

(AlbertEinstein)

## RESUMO

Este estudo discutia Gestão do Empreendedorismo Estratégico em *Startups* da comunidade Parahyba Valley, na qual estão instaladas em São José dos Campos/SP, município da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (MVPLN) que de acordo com os dados do IBGE (2020) possui aproximadamente 730 mil habitantes, sendo o quinto mais populoso do Estado de São Paulo e que segundo o SEADE (2018) possui o oitavo maior PIB do Estado e o décimo nono do país. Deste modo, este trabalho foi desenvolvido para contribuir para a ampliação do conhecimento acerca da identificação e exploração de novas oportunidades (empreendedorismo) e a criação e sustentação de vantagens competitivas (gestão estratégica), explorando o campo do saber denominado empreendedorismo estratégico. Para a pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa com estudos de casos múltiplos buscando a saturação teórica, com isso, realizou-se entrevistas semiestruturadas com os proprietários das *Startups*. Complementando esse modelo de análise qualitativa, utilizou-se técnicas de processos de *sensemaking*, por meio das estratégias narrativas e *visual mapping*, utilizando o software IRAMUTEQ. A estratégia narrativa tem por objetivo fornecer histórias, significados e mecanismos, enquanto a *visual mapping* auxilia na formação de padrões pelas representações gráficas. Na análise, estão retratados os principais elementos que ajudaram a responder à pergunta de pesquisa, que tem como foco gerar novos conhecimentos sobre o processo de empreendedorismo estratégico nas *Startups* da Comunidade Parahyba Valley estudadas nessa pesquisa. O estudo traz informações relevantes sobre as *Startups* analisadas, que por intermédio do processo de empreendedorismo estratégico, obtiveram vantagem competitiva, pois incorporaram à atividade empreendedora, as parcerias e o desenvolvimento da inovação como atividades a serem desenvolvidas em caráter contínuo, identificando os elementos inovadores do ambiente nas quais as empresas visualizaram um maior potencial de ganho e, por fim, trabalharam em conjunto com os *stakeholders* no desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços. Isso permitiu que *Startups* da Comunidade Parahyba Valley identificassem e explorassem novas oportunidades face à maior circulação de conhecimento existente na aceleradora quanto da execução da P&Dem conjunto.

**Palavras-chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Empreendedorismo Estratégico. *Startups*. São José dos Campos.

## ABSTRACT

### THE MANAGEMENT OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN STARTUPS OF THE PARAHYBA VALLEY COMMUNITY

This study discussed the Management of Strategic Entrepreneurship in Startups of the Vale do Parahyba community, which are installed in São José dos Campos / SP, a municipality in the Metropolitan Region of Vale do Paraíba and Litoral Norte (MVPLN) which according to the data of IBGE (2020) has approximately 730 thousand inhabitants, being the fifth most populous in the State of São Paulo and which according to SEADE (2018) has the eighth largest GDP in the State and the nineteenth in the country. In this way, this work was developed to contribute to the expansion of knowledge about the identification and exploration of new opportunities (entrepreneurship) and the creation and support of competitive advantages (strategic management), exploring a new field of saber called strategic entrepreneurship. For a research it was used the qualitative approach with multiple case studies looking for theoretical saturation, with that, it made the semi-structured change with the owners of Startups. Complementing this qualitative analysis model, sensemaking process techniques were used, through narrative strategies and visual mapping, using the IRAMUTEQ software. The narrative strategy aims to provide stories, meanings and mechanisms, while a visual mapping helps in the formation of patterns by graphic representations. The analysis portrays the main elements that helped to answer the research question, which focuses on generating new knowledge about the strategic entrepreneurship process in the Startups of the Parahyba Valley Community studied in this research. The study brings relevant discoveries about the analyzed Startups, which through the process of strategic entrepreneurship, obtained competitive advantage, as they incorporated into the entrepreneurial activity, partnerships and the development of innovation as activities to be developed continuously, identifying the innovative elements of the environment creative in which, as incorporated companies, a greater earning potential and, finally, they worked together with the *stakeholders* in the development and improvement of products and services. This requires Startups of the Parahyba Valley Community to identify and explore new opportunities in view of the greater circulation of knowledge existing in the accelerator regarding the execution of R&D together.

**Keywords:** Management. Regional development. Strategic Entrepreneurship. Startups. São José dos Campos.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Classificação de empresas pelo SEBRAE.....	22
<b>Quadro 2:</b> Classificação de empresas pelo BNDES.....	22
<b>Quadro 3:</b> Capacidades de Inovação de <i>Startups</i> .....	26
<b>Quadro 4:</b> Ações empreendedoras com perspectivas estratégicas .....	31
<b>Quadro 5:</b> Método de Estudo de múltiplos casos .....	49
<b>Quadro 6:</b> Amostra das <i>Startups</i> estudadas.....	51
<b>Quadro 7:</b> Relação de Códigos da Pesquisa.....	58
<b>Quadro 8:</b> Significados das relações entre os códigos.....	60
<b>Quadro 9:</b> Comparação do Processo do Empreendedorismo Estratégico nos Casos Estudados .....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Publicações acadêmicas sobre Empreendedorismo Estratégico.....	31
---------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de Inovação de <i>Startups</i> .....	25
<b>Figura 2:</b> Índice global de <i>Startups</i> .....	27
<b>Figura 3:</b> Expansão nacional de <i>Startups</i> .....	28
<b>Figura 4:</b> Modelo Conceitual de Empreendedorismo estratégico de Hitt e Ireland (2001).....	32
<b>Figura 5:</b> Novo Modelo de empreendedorismo estratégico de Ireland <i>et al.</i> (2003) .	35
<b>Figura 6:</b> Modelo alternativo de empreendedorismo estratégico de Kyrgidou e Hughes (2010).....	37
<b>Figura 7:</b> Modelo avançado de empreendedorismo estratégico de Hitt et al. (2011)	38
<b>Figura 8:</b> Processo dinâmico da aprendizagem .....	42
<b>Figura 9:</b> Fluxograma das Etapas do Procedimento Metodológico .....	47
<b>Figura 10:</b> Composição da Comunidade Parahyba Valley .....	52
<b>Figura 11:</b> Representação Gráfica do Processo de Empreendedorismo Estratégico das <i>Startups</i> .....	61
<b>Figura 12:</b> Modelo de Desenvolvimento da Inovação.....	66
<b>Figura 13:</b> Matriz Explicativa do Processo de Empreendedorismo Estratégico das <i>Startups</i> da Comunidade Parahyba Valley.....	72
<b>Figura 14:</b> Nuvem de Palavras .....	80
<b>Figura 15:</b> Dendograma a partir da Classificação Hierárquica Descendente .....	81
<b>Figura 16:</b> Filograma a partir da Classificação Hierárquica Descendente .....	82
<b>Figura 17:</b> Teste de Similitude.....	85

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
DCTA	Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
FATEC	Faculdade de Tecnologia de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
P&D	Produto e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RMVPLN	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNESP	Universidade Estadual de São Paulo
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIVAP	Universidade do Vale do Paraíba

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 DELIMITAÇÃO DOS ESTUDOS .....	18
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	20
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	21
2.1 CONCEITOS DE <i>STARTUPS</i> .....	21
2.2 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO E SUAS VERTENTES.....	29
2.1.1 Empreendedorismo Estratégico e as Perspectivas de Aprendizagem .....	40
2.1.2 Empreendedorismo Estratégico e as Relações entre Estrutura, Cultura e Liderança.....	43
2.1.3 Empreendedorismo Estratégico e as Perspectivas de Inovação.....	45
3. MÉTODO.....	47
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DO ESTUDO .....	48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	50
3.4 INSTRUMENTO .....	53
3.5 PLANO PARA COLETA DE DADOS.....	53
3.6 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	54
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	57
4.1 DEMONSTRAÇÃO DOS CÓDIGOS DA PESQUISA.....	57
4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO DAS <i>STARTUPS</i> DA COMUNIDADE DA PARAHYBA VALLEY.....	60

4.2.1 Matriz Explicativa do Processo de Empreendedorismo Estratégico das <i>Startups</i> da Comunidade Parahyba Valley .....	71
4.3 COMPARAÇÃO DOS ELEMENTOS INTERVENIENTES DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO DAS <i>STARTUPS</i> .....	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
REFERÊNCIAS .....	89
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	98
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ...	100
ANEXO C - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	103

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é caracterizado na literatura de maneira geral como a busca por oportunidades (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017, MIGUEZ; LEZANA, 2018; PENZ *et al.*, 2019). No campo empresarial, as oportunidades são desenvolvidas de acordo com as competências e características de cada *Startup*, buscando desenvolver vantagens competitivas futuras que possam ser exploradas para manter a geração de riqueza e crescimento (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

Nos dez últimos anos, o campo de estudo do empreendedorismo tem amadurecido, em grande parte pela interseção deste com outras áreas de pesquisa, isso tem permitido a inserção de novas abordagens e novos temas. Algumas dessas abordagens possuem diferentes origens conceituais e trazem certa complexidade no desenvolvimento dos temas, por exemplo, na definição da interseção entre os campos de estudo de empreendedorismo e de estratégia (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2020).

Ao empreendedor é necessário o desenvolvimento de novas oportunidades (GONSALES; OKANO; FERNANDES, 2017). No entanto, para criar maior valor as *Startups* é preciso agir estrategicamente (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017). Com isso, exige-se uma integração do pensamento empreendedor e a estratégia. Explorar o Empreendedorismo Estratégico inclui inovação, internacionalização, recursos, aprendizagem e muitas vezes o desenvolvimento de redes e alianças empresariais (MORAES; LIMA, 2019). Redes essas que podem servir como fonte de informações que ajudam os empreendedores a identificar oportunidades potenciais (COOPER, 2021).

Empreendedorismo Estratégico envolve a busca simultânea de oportunidades e de vantagens competitivas, que resulta em desempenho superior para as empresas (MORAES; LIMA, 2019).

Meyer e Heppard (2000) citam que a riqueza e o crescimento estão inter-relacionados. Em geral, espera-se que o crescimento efetivo ajude as empresas a criar riqueza construindo economias de escala e poder de mercado. Esses resultados fornecem recursos adicionais e contribuem para alcançar uma vantagem

competitiva. Da mesma forma, riqueza adicional torna possível às empresas alocar recursos para estimular um crescimento adicional.

Na análise do Empreendedorismo Estratégico, não se argumenta que o empreendedorismo e a gestão estratégica sejam uma disciplina única que foi subdividida. De fato, tanto a pesquisa sobre empreendedorismo quanto a gestão estratégica deram contribuições únicas e valiosas à ciência das empresas. Entretanto, Meyer e Heppard (2000) observaram que as disciplinas de empreendedorismo e gestão estratégica são inseparáveis, dificultando a compreensão de uma sem estudar simultaneamente os resultados da outra.

Barney e Arikan (2001) sugerem que existe uma relação próxima entre as teorias de vantagem competitiva, as de criatividade e empreendedorismo. Compreendendo que empreendedorismo e gestão estratégica fornecem caminhos promissores para os pesquisadores que examinam como as organizações criam riqueza. Embora tanto o empreendedorismo quanto a gestão estratégica se preocupem com a criação de riquezas, seus focos diferem ligeiramente.

A temática Empreendedorismo Estratégico se encontra na interseção entre os campos de estudo de gestão estratégica e do empreendedorismo. O Empreendedorismo Estratégico é caracterizado como um processo no qual há simultaneamente a capacidade de as *Startups* prospectarem oportunidades em médio e longo prazos, e assim aproveitarem a vantagem competitiva em curto prazo, proporcionando crescimento e geração de riqueza (MEYER *et al.*, 2002). O empreendedorismo estratégico é oriundo das próprias experiências e do conhecimento gerado de prospecção e de aproveitamento.

A aprendizagem é um campo de pesquisa abrangente e abordado por diversas perspectivas, como a da empresa que aprende e da aprendizagem empresarial. A aprendizagem estratégica é compreendida como um processo de criação de conhecimento e aquisição das informações, com a transformação, interpretação, distribuição, e a retenção do conhecimento na memória organizacional (KUWADA, 1998).

O reconhecimento da contribuição das *Startups* para o desenvolvimento econômico tem atraído o interesse de estudos e pesquisas na área das ciências sociais aplicadas. Segundo Hitt e Ireland (2011) a complexidade gerada pelos diversos tipos de *Startups* requer diferentes abordagens para compreender os inúmeros setores e abrangências que compõem o universo dessas empresas. Deste



modo, *Startups* intensivas em conhecimento e tecnologia demandam pesquisas que busquem colaborar para a compreensão da gestão estratégica e do empreendedorismo.

Este trabalho foi desenvolvido com a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento acerca da identificação e exploração de novas oportunidades (empreendedorismo) e a criação e sustentação de vantagens competitivas (gestão estratégica) nas *Startups* da Comunidade Parahyba Valley localizadas no município de São José dos Campos, explorando o campo do saber denominado empreendedorismo estratégico.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Decidir que futuro se deseja para a empresa, que estratégia seguir para garantir esse futuro, como criar e desenvolver um clima propício à inovação, como alocar de forma eficiente os recursos, muitas vezes escassos (MORAES; LIMA, 2019), são complexas e críticas decisões que as *Startups* enfrentam atualmente.

A busca de oportunidade e de vantagem competitiva desempenha um papel fundamental na vida dessas empresas, porém são difíceis de ser definidas e realizadas por seus proprietários-dirigentes (MORAES, 2014).

Com base nos trabalhos de Hughes *et al.* (2020), Farah, Cavalcanti e Marcondes (2020) e Moraes e Lima (2019), observou-se que há poucos trabalhos acadêmicos sobre Empreendedorismo Estratégico nas pequenas e médias empresas, principalmente *Startups*, quando pesquisados em banco de dados como Scopus, e dada a perspectiva de aprofundar a compreensão sobre gestão estratégica e empreendedorismo e a questão de sua aplicação nas *Startups* da Comunidade Parahyba Valley, a seguinte questão foi formulada para orientar esta pesquisa:

*Como ocorre o processo de gestão da vantagem competitiva sob a ótica do Empreendedorismo Estratégico em Startups da comunidade Parahyba Valley?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar o processo de gestão do Empreendedorismo Estratégico em *Startups* da comunidade Parahyba Valley localizadas em São José dos Campos/SP.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os principais elementos intervenientes da identificação e exploração de oportunidades nas *Startups* analisadas;
- Diagnosticar como os proprietários das *Startups* identificaram e se desenvolveram oportunidades e vantagens competitivas; e,
- Discutir a contribuição da busca de oportunidade e de vantagem competitiva para a criação de riqueza nas *Startups*.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DOS ESTUDOS

Este estudo delimita-se a estudar as *Startups* que participam da Comunidade Parahyba Valley e estão localizadas no município de São José dos Campos – SP. Mas a comunidade reúne empresas das seguintes cidades: Angra dos Reis – RJ, Aparecida – SP, Barra Mansa – RJ, Barra do Piraí – RJ, Campos do Jordão – SP, Caraguatatuba – SP, Caçapava – SP, Cruzeiro – SP, Guaratinguetá – SP, Jacareí – SP, Lorena – SP, Pindamonhangaba – SP, Resende – RJ, São José dos Campos – SP, São Sebastião – SP, Taubaté – SP, Tremembé – SP, Ubatuba – SP, Valença – RJ e Volta Redonda – RJ.

A escolha de São José dos Campos se deu, pois, a cidade é considerada um dos grandes polos de desenvolvimento tecnológico do Brasil e possui centros

acadêmicos de excelência como o ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), UNIFESP (Universidade Federal de São Paulo), UNESP (Universidade Estadual de São Paulo), FATEC (Faculdade de Tecnologia de São Paulo), UNIVAP (Universidade do Vale do Paraíba) assim como o INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) que produz ciência e tecnologia nas áreas aeroespacial e do ambiente terrestre e o DCTA (Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial) que é o órgão de direção setorial, ao qual compete planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com a ciência, tecnologia e inovação, no âmbito do Comando da Aeronáutica (MORAES; LIMA, 2019).

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância do estudo se dá devido a busca por um melhor entendimento de como o processo de Empreendedorismo Estratégico contribuirá para aprimorar a gestão das *Startups*. Identificando nesse processo o desenvolvimento de vantagem competitiva em longo prazo, gerando assim riqueza para as *Startups*.

Colaborando para a relevância proposta da dissertação, afirma Grandó (2012) que para as *Startups* e os empreendedores atuarem eficientemente é necessário a correlação entre vários atores, como por exemplo: setor público, nas esferas – federal, estadual e municipal; universidades, empresas de base tecnológica, organizações de classe como associações comerciais e empresariais e bancos e/ou investidores.

E segundo dados da ABStartups (2019) Associação Brasileira de *Startups* em 2012 eram pouco mais de 2.500 *Startups*, em 2019 são cerca de 10.000 registradas no Brasil, um crescimento considerável de cerca de 300% em 7 anos.

Com base nesses dados a relevância do tema se dá devido a um conjunto de fatores como os números crescentes de *Startups* e a pouca compatibilidade de estudos referente ao Empreendedorismo Estratégico em *Startups*.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em cinco seções onde na primeira, do qual esse item faz parte, denominada introdução, apresenta a definição da questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a delimitação do estudo e a relevância do estudo. Na segunda reúne a fundamentação teórica, que constituem a base deste estudo, com ênfase para as perspectivas teóricas abordando Empreendedorismo Estratégico e *Startups*. Na terceira seção são abordados os métodos de pesquisa, utilizados para se atingir os objetivos definidos pela pesquisa e que responderam à questão de pesquisa. Na quarta seção apresenta-se a análise e interpretação dos dados com a apresentação dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas junto as *Startups* e expõe-se as análises intracasos e intercasos. Na quinta seção realiza-se a conclusão dos estudos realizados.

Completa-se essa dissertação com o referencial bibliográfico, seguido pelos anexos com o termo de consentimento livre e esclarecido, o roteiro para as entrevistas, questões essas utilizadas nas entrevistas e a declaração contendo a aprovação do comitê de ética.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção reúne as principais linhas de estudos sobre Gestão do Empreendedorismo Estratégico em *Startups*. É apresentado aqui a pesquisa bibliográfica que serviu de arcabouço teórico para a presente dissertação.

A seção é dividida em dois principais tópicos. Primeiramente, são apresentados os conceitos e a importância das *Startups* e dos respectivos empreendedores. Na sequência, são apresentados os conceitos sobre Empreendedorismo Estratégico com as respectivas áreas: empreendedorismo e gestão estratégica.

### 2.1 CONCEITOS DE *STARTUPS*

Conceituando o termo *Startups*, Sena (2020) considera que elas podem ser compreendidas como um tipo de empresa inovadora que busca solucionar problemas, mesmo sem sucesso garantido.

É importante reforçar que não há um conceito extremamente rígido sobre *Startups*, isto pode resultar em uma interessante abordagem segundo Cockayne (2019), permitindo que diversas empresas se beneficiem do termo, especialmente do mercado e na captação de recursos, posicionando-se como atraentes ao incorporarem a ideia de *Startups* como forma de trabalho criativo e moderno.

Ainda *Startups* podem ser consideradas como negócios com práticas estratégicas inovadoras com objetivos de rentabilidade e crescimento exponencial potencial (Oliveira, 2019).

Ainda nessa perspectiva, Caldeira (2018) detalha que *Startups* são organizações orientadas para o crescimento, concebidas para criarem produtos ou serviços inovadores de forma sustentável e escalável, mesmo em condições de incerteza. Condições essas que tornam as *Startups* vulneráveis a fatores imprevisíveis que podem determinar o seu destino, às vezes, até de insucesso.

Os autores Andrade e Silva (2020) apontam que nas *Startups* existe uma grande capacidade de aprendizado em decorrência dos modelos de

compartilhamento de conhecimento intraorganizacional (mente aberta e comunicação ágil com *Stakeholders*), correlacionado com a capacidade de inovar.

Por meio do processo inovador com considerável intensidade pode-se elencar conceitos de Rodriguez (2015) que considera que as *Startups* geram impacto tanto econômico quanto social independente do desempenho mercadológico ou de seu tamanho.

Reafirmando o autor acima, seguem nos Quadros 1 e 2, as classificações de tamanho de empresa por número de funcionários, com dados obtidos pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2020), respectivamente.

**Quadro 1:** Classificação de empresas pelo SEBRAE

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2020)

**Quadro 2:** Classificação de empresas pelo BNDES

Porte	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2020)

Segundo Gitahy *et al.* (2016), apesar do termo *Startup* utilizado há anos, especialmente nos Estados Unidos, este ganhou visibilidade com o surgimento de inúmeras *Startups* de tecnologias no Vale do Silício na Califórnia e com a chamada Bolha da Internet no final da década de 1990.

*Startup* pode ser sinônimo de dar início a uma empresa e colocá-la em funcionamento, mas também pode ser entendida como um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (SEBRAE, 2020).

Ainda abordando essa extrema incerteza, para Felizola e Gomes (2018) uma *Startup* necessita de algumas características para minimizar possíveis impactos negativos:

- Ser realmente inovadora, ou seja, ter realmente um diferencial de mercado.
- Ser escalável, com possibilidade de ser expandida e até mesmo replicada.
- É importante que a inovação criada não seja copiável. Uma boa barreira de entrada seria a patente ou registro do produto.
- E que em caso de um investidor-anjo seja possível que ele receba em troca uma parte da divisão societária.

O conceito debatido por Ries (2012) é que as *Startups* são designadas como empresas recém-criadas que se encontram em fase de desenvolvimento e identificação de mercado. *Startups* podem ser caracterizadas como inovadoras e apresentam em sua maioria um elevado risco, apesar disso, estas apresentam condições de escalonamento com custo operacional baixo.

Para Ries (2017), o conceito de *Startups* enxuta fornece uma abordagem para a criação e gerenciamento do início. Isso facilita uma empresa a fornecer um produto ou serviço ao público-alvo de maneira mais assertiva. Nesse processo é possível identificar: quando e como expandir os negócios.

Portanto, é sempre aconselhável usar a abordagem de inicialização enxuta, pois criará processos e fornecerá ferramentas para testar hipóteses, sem gerar caos. As abordagens enxutas fazem parte de uma metodologia que gira em torno do desenvolvimento do produto (RIES, 2017).

Se aprofundando mais ainda no conceito, Ries (2017) vai além e delimita que quando a ideia é bem-sucedida, permite que se inicie o desenvolvimento de produtos e serviços de maneira mais confiável. Para cada nova experiência, podem ser incluídos novas funcionalidades ou particularidades que levarão ao desenvolvimento do produto. Avançando com a abordagem de inicialização enxuta, um ciclo de feedback de aprendizado deve ser criado como uma ferramenta de avaliação. Esse é o componente principal do processo de inicialização enxuta. É essencial focar em um problema que requer uma solução e, posteriormente, desenvolver um ponto viável mínimo.

Outro autor que debate sobre essa fase inicial de desenvolvimento de produtos em *Startups* é Grando (2012) ao informar que na fase inicial a *Startup* tem como foco a experimentação dos produtos e/ou serviços a serem oferecidos e a

aprendizagem que será gerada na operação da empresa, isso seria a busca pelo perfeito desenvolvimento entre o produto e o mercado.

Ainda Grando (2012) afirma que os empreendedores deveriam identificar três elementos nos seus respectivos negócios: o mercado, a equipe e o produto. Mesmo sendo de pequeno porte, a *Startup* deve desenvolver um modelo de gestão. Ao observar as *Startups* costumamos acompanhar e presenciar padrões de gestão diferenciados aos dos que existem em empresas maduras.

Segundo Rodriguez (2015), apesar da maioria das pessoas associar *Startups* somente à tecnologia, estas abrangem outras áreas e soluções, existem *Startups* de educação, agricultura, arquitetura, moda, química, dentre outras que não são obrigatoriamente de base tecnológica. Mas é inegável o avanço e facilidades da tecnologia de maneira que suas diversas funções, abrangência e alcance são algumas das características que tornam as *Startups* de base tecnológica mais numerosas.

Reforçando esse conceito Battisti e Quandt (2016), as *Startups* estão principalmente desenvolvendo softwares e/ou aplicativos, podendo ser replicados pelos concorrentes, como ocorreu atualmente com as *Startups*: Uber, Usetaxi, 99Taxi, todas essas empresas que atuam no transporte de pessoas.

Ainda Sutton (2000) em suas pesquisas comenta sobre as principais características recorrentes em *Startups*, sendo elas:

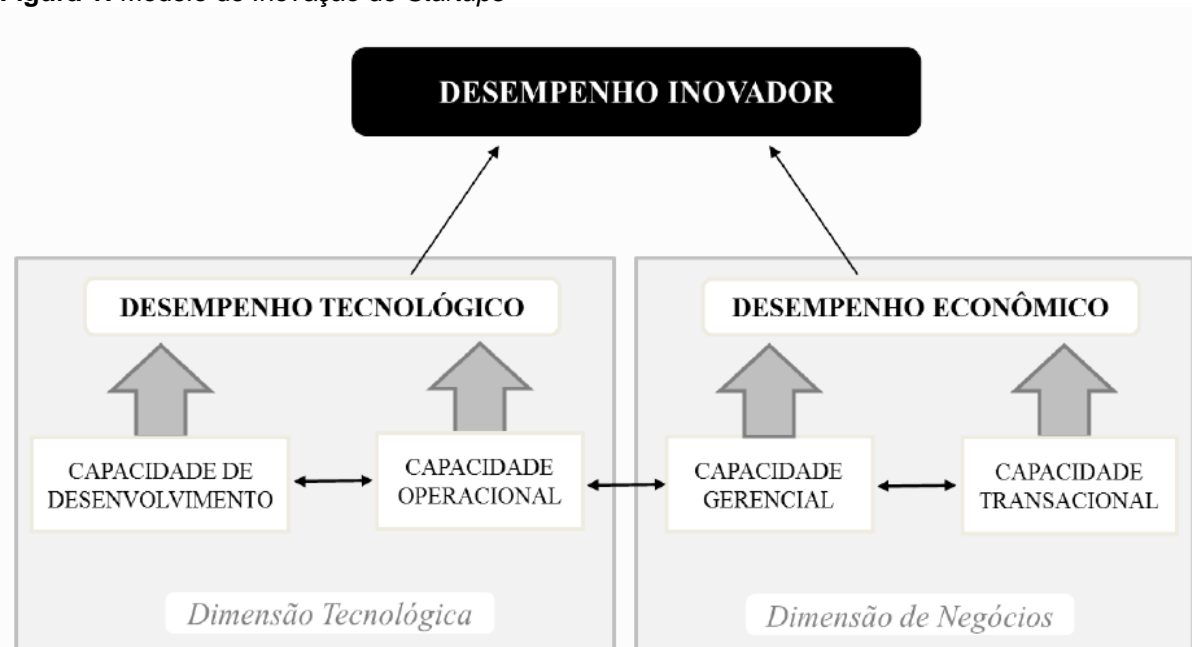
- As *Startups* geralmente são novas, ou pelo menos mais novas e menos experientes que outras empresas, precisando atingir maturidade em processos organizacionais.
- Recursos disponíveis são normalmente aplicados em atividades de externalização, onde nas mesmas se é divulgado o produto, a fim de se construir alianças.
- As *Startups* em fase inicial são mais propensas a serem influenciadas interna e externamente (investidores, clientes e concorrentes).

Segundo os autores Zawislak *et al.* (2012), a capacidade de inovação das *Startups* deve ser entendida de modo amplo a fim de abranger a complexidade dos fatores envolvidos. Ao reconhecer essa complexidade, modelos de inovação vêm



sendo desenvolvidos para se identificar os fatores que, em conjunto, conduzem a um desempenho inovador, conforme Figura 1.

**Figura 1:** Modelo de Inovação de *Startups*



Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2012)

Nesse modelo desenvolvido por Zawislak *et al.* (2012), observa-se que as dimensões demonstradas na Figura 1 determinam o desempenho inovador de uma *Startup*. Os autores consideram que dentre as capacidades elencadas, se destacam:

- A capacidade de desenvolvimento envolve a criação de novas soluções de mercado pela *Startup*, tornando o conhecimento, as habilidades e as experiências.
- A capacidade operacional, por sua vez, é detalhada como o desenvolvimento tecnológico em um conjunto de atividades operacionais em escala empresarial. Incluindo fatores como rotinas, eficiência e padronização.
- Já a capacidade gerencial é considerada a responsável pela integração das competências internas, visando o planejamento, a coordenação das diferentes áreas e a resolução de problemas.
- A capacidade transacional, abrange as habilidades, rotinas e conhecimentos necessários para transacionar os produtos no mercado.

Seria por meio dessa capacidade que se dá o alinhamento entre as expectativas dos clientes e a oferta de serviços e produtos por parte da *Startup*.

Ainda segundo Zawislak *et al.* (2012) as *Startups* possuem quatro capacidades necessárias de investigação, sendo: desenvolvimento, operação, gestão, transação. Capacidades essas detalhadas no Quadro 3.

**Quadro 3:** Capacidades de Inovação de *Startups*

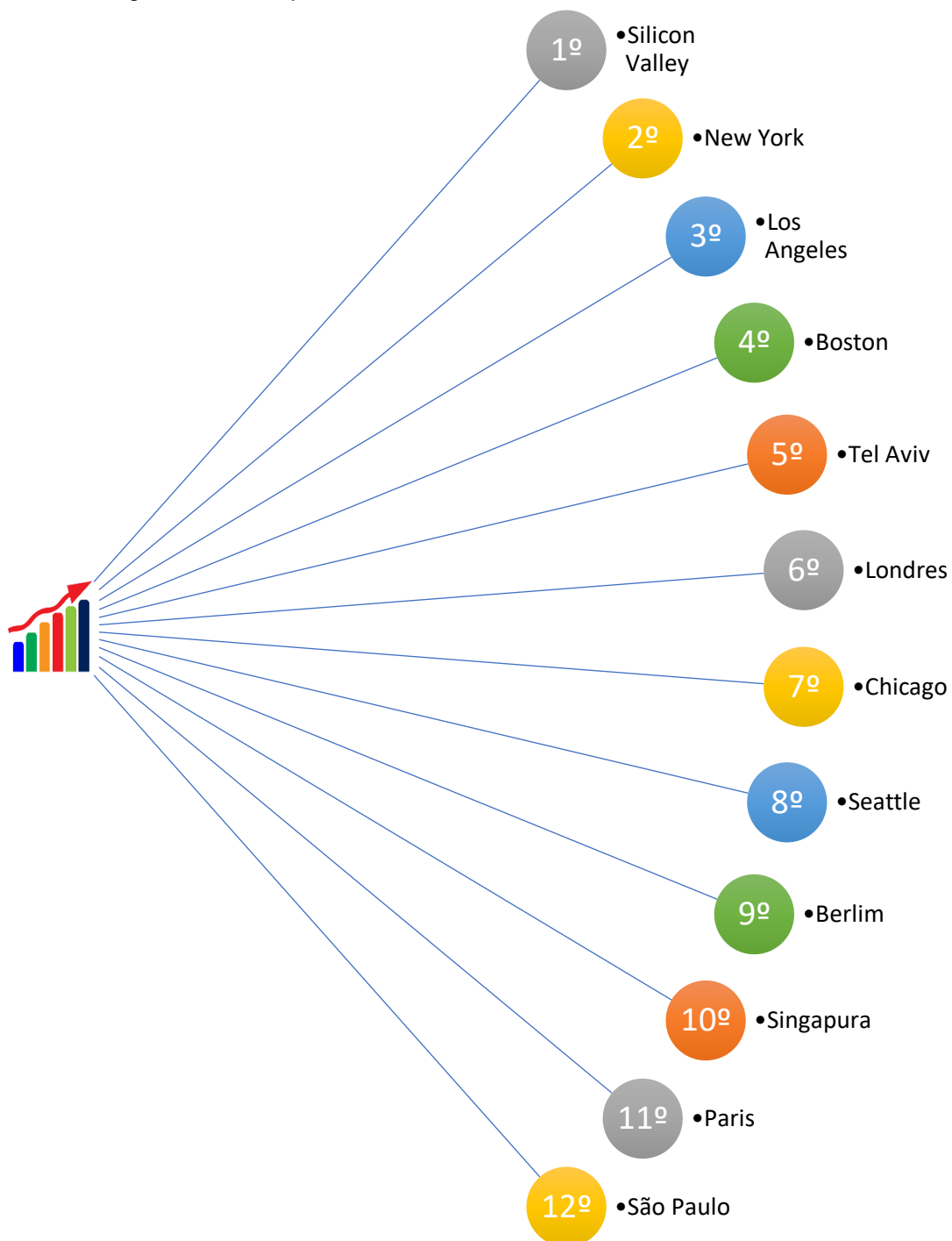
CATEGORIA	ELEMENTOS
Capacidade de Desenvolvimento	Conhecimento diferenciado com base do negócio Qualificação dos profissionais Desenvolvimento interativo com clientes e usuários Captação de Recursos Patentes como meio de avaliar o potencial inovador da <i>Startup</i>
Capacidade de Operação	Rotinas e Padronização de tarefas Economias de escala e escopo Descentralização de atividades periféricas Eficiência operacional e controle de Qualidade do produto
Capacidade de Gestão	A cultura de <i>Startup</i> Estratégia e modelo de negócios Planejamento Alocação de recursos Coordenação de atividades Qualificação técnica e gerencial da equipe Redução de incertezas e legitimidade
Capacidade de Transação	Identificação de um problema de mercado Parcerias para acessar novos clientes e canais de distribuição Interação com o cliente na etapa de comercialização Competências em Marketing e vendas da equipe Relacionamento com incubadoras e aceleradoras

Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2012)

Indo além da capacidade de inovação das *Startups* precisamos considerar a localização das mesmas no Brasil como fator importante de desenvolvimento, com isso a pesquisa divulgada pela ABStartups (2019) considera que diferentemente do Vale do Silício nos Estados Unidos, no Brasil o desenvolvimento de *Startups* se dá de forma pulverizada, onde os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro concentram o maior número, com 1304, 362 e 339 empreendimentos.

Corroborando com esse estudo da ABStartups existe uma pesquisa internacional realizada pela COMPASS.CO (2019) que coloca São Paulo na posição de número 12 dentre os 20 principais ecossistemas globais de *Startups*. O Brasil se destaca por ser a única representante da América Latina nas primeiras 12 posições e possuir um dos maiores índices de crescimento (3,5%). O ranking é apresentado na Figura 2.

**Figura 2:** Índice global de *Startups*



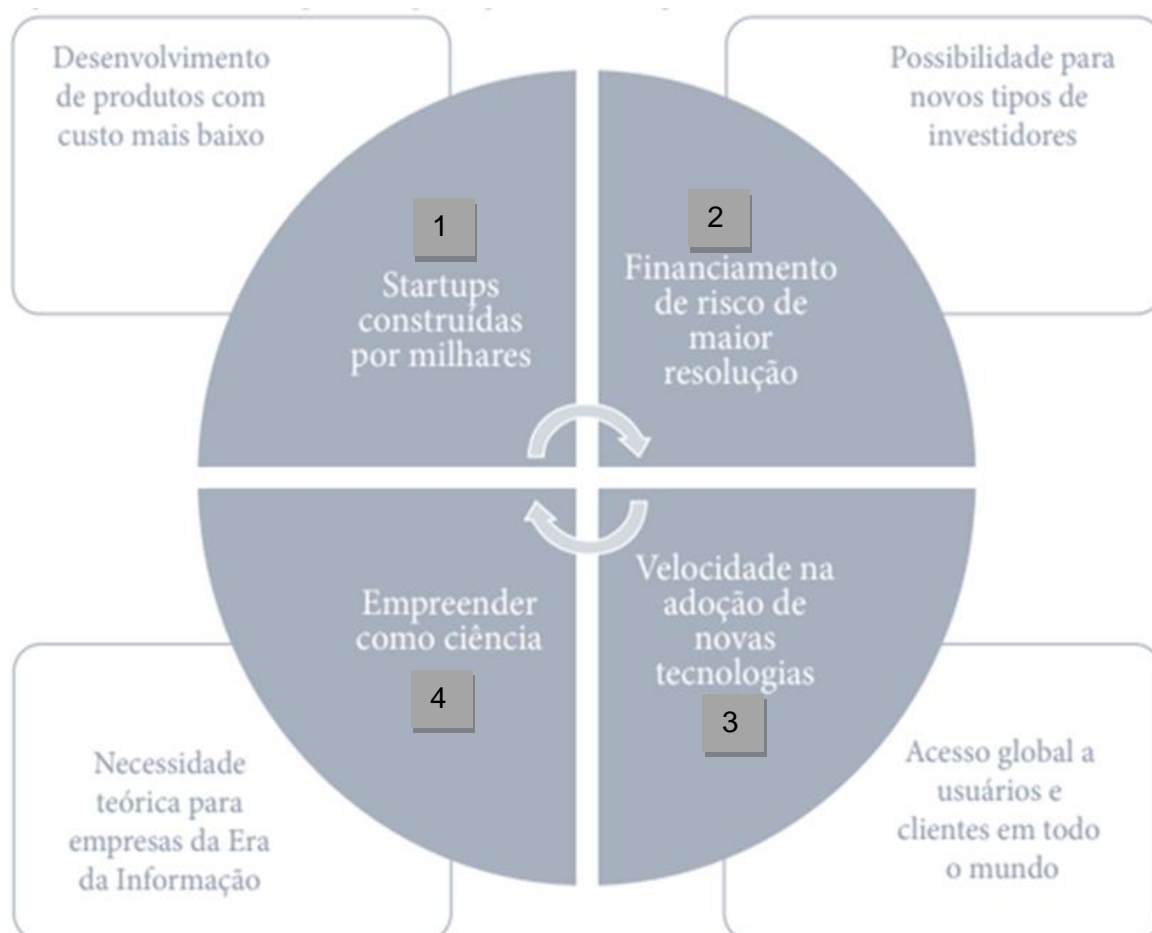
Fonte: Adaptado da Pesquisa da COMPASS.CO (2019)

O ranking apresentado na Figura 2 leva em consideração os resultados obtidos nos seguintes indicadores:

- *Performance*: analisa o desempenho das vendas de *Startups*.
- *Funding*: o tempo necessário para a *Startup* levantar investimento.
- *Market reach*: o alcance de mercado das *Startups*.
- *Talent*: ainda são analisados o capital humano, em relação ao custo e a qualidade.
- *Startup experience*: referente aos valores que foram agregados às *Startups*.
- *Growth index*: crescimento das *Startup*sem comparação com outras cidades.

Ainda segundo a pesquisa da Compass.co (2019) existem pontos a serem melhorados para que seja possível uma melhor expansão no Brasil das *Startups*, conforme demonstrados na Figura 3:

**Figura 3:** Expansão nacional de *Startups*



Fonte: COMPASS.CO (2019)

O primeiro fator refere-se a desenvolvimento de produtos com custo mais baixo, elencando principalmente a facilidade de acesso a novas tecnologias, uso de

ferramentas com códigos abertos, contratação de profissionais no formato *freelancer* e que esse profissional possa estar alocado em qualquer lugar do mundo.

O segundo fator faz referência ao financiamento de risco de maior resolução onde objetiva-se os novos tipos de investidores, denominados: anjos, incubadoras, aceleradoras.

No terceiro fator, vincula o acesso global a usuários e clientes em todo o mundo associada a crescente velocidade de adoção de inovações tecnológicas.

No quarto e último fator do empreendedor como ciência diz respeito à preocupação em se embasar na teoria os novos modelos de empresas da Era da Informação.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO E SUAS VERTENTES

Os economistas fisiocratas franceses Richard Cantillon, François Quesnay e Jean Baptiste Say foram os primeiros a utilizar a expressão *entrepreneur*, retirada do termo francês *entreprendre*, traduzido de forma similar a “conseguir fazer coisas”. Desde então, palavras relacionadas como empreendedorismo, empreendedor, empresa e empreendimento, passaram a ser utilizadas no cotidiano (MATLAY, 2005).

[...] prever quem tem mais probabilidade de iniciar um negócio ou o que eles fazem no processo de decidir iniciar um negócio é apenas uma visão parcial do processo empreendedor. Uma visão expandida do empreendedorismo deveria incluir a experiência empreendedora por inteiro, ou seja, os comportamentos necessários para a operação do negócio, sua performance e os produtos psicológicos e não psicológicos resultantes da propriedade do negócio (NAFFZINGER *et al.*, 1994, p.31).

No século XXI, o ambiente de negócios pode ser entendido como um novo cenário competitivo, contendo riscos maiores, globalização, instabilidades no cenário econômico, novas formas estruturais e organizacionais, mentalidade de empregados diferenciada e uma ação gerencial mais inovadora (HITT *et al.*, 2011).

A necessidade de lidar com esse ambiente competitivo e de combinar empreendedorismo e gestão estratégica tornou-se estudo de importantes autores em gestão estratégica e empreendedorismo. Mintzberg (1973) introduziu a

importância das decisões estratégicas empreendedoras, após 16 anos os autores Covin e Slevin (1989) apresentaram a questão de uma postura empreendedora mais estratégica para as empresas na época considerada conservadora demais.

Para Mintzberg (2010), as premissas para o empreendedorismo são:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pelo qual os detalhes da visão se desdobram.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta. (MINTZBERG, 2010, p.144).

Guth e Ginsberg (1990) introduziram o empreendedorismo corporativo como estratégia para grandes empresas, antes pensada como estratégia somente para pessoas. Meyer e Heppard (2000) escreveram o primeiro livro com contexto acadêmico sobre a ação conjunta entre empreendedorismo e estratégia para elencar a lógica de uma empresa. Ireland *et al.* (2001) ampliam o conceito para integrar a gestão estratégica ao empreendedorismo.

Ao longo das últimas décadas as áreas de empreendedorismo e gestão estratégica têm se desenvolvido independentemente, mas estudos e autores importantes apontam para a integração de ambas as perspectivas. Por exemplos, para Ireland, Hitt e Sirmon (2003) o empreendedorismo e a gestão estratégica fornecem contribuições únicas para a ciência das organizações.

Os autores acreditam que muitas vezes são complementares e que não deveriam ser subdivididas. Barney e Arikan (2001) ainda sugerem que principalmente na relação entre as teorias de vantagem competitiva, da criatividade

e do empreendedorismo há vários pontos em comum entre essas duas áreas de conhecimento.

Além dos autores citados anteriormente, os estudos e pesquisas sobre empreendedorismo e gestão estratégica avançaram no meio acadêmico mundialmente nas últimas quatro décadas, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Publicações acadêmicas sobre Empreendedorismo Estratégico

Períodos	Nº de Artigos publicados
1971 – 1980	-
1981 – 1990	10
1991 – 2000	48
2001 – 2010	133
2011 - 2020	212

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor na base de dados Scopus (2020)

Na Tabela 1 é possível evidenciar que nos anos de 2011 a 2020 foram produzidos 212 artigos sobre a temática se comparado ao ano de 1981 a 1990 isso seria cerca de 21 vezes mais artigos sobre o tema Empreendedorismo Estratégico.

Utilizando também como base de pesquisa o estudo bibliométrico do autor Nascimento (2020) foram identificados 100 autores distintos nos 53 artigos encontrados. O principal autor sobre a temática Empreendedorismo estratégico é Ireland, com seis artigos publicados (11,32%), e em seguida Kuratko e Wright, com quatro artigos (7,55%) cada.

Baseado em Ireland *et al.* (2001), o Empreendedorismo Estratégico é a integração de empreendedores, onde se busca oportunidades e a estratégia que busca vantagens e com essas perspectivas se desenvolvem e projetam ações para criar riqueza. Ainda nesse quesito Ireland *et al.* (2001) argumentaram que a busca por riqueza envolve ações empreendedoras com perspectivas estratégicas.

Eles justificam que a busca por essa combinação deve ser almejada pelo empreendedor e que a riqueza é criada quando as empresas combinam um comportamento de busca de oportunidades (ou seja, empreendedorismo) com a busca de vantagens (ou seja, gestão estratégica), e que é possível visualizar nos cenários demonstrados no Quadro 4 as ações empreendedoras em duas empresas distintas onde uma identifica as oportunidades e a outra desconsidera as mesmas.

**Quadro 4:** Ações empreendedoras com perspectivas estratégicas

Cenário 1 – Empresa A	Cenário 2 – Empresa B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica oportunidades;</li> <li>• Incapaz de explorar as oportunidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem novas oportunidades identificadas;</li> <li>• Não explora as vantagens e não inova;</li> </ul>

• Não percebe potencial de riqueza;	• Riqueza criada anteriormente pode reduzir;
• Não recompensam as partes interessadas;	• Não identifica as partes interessadas.

Fonte: Adaptado de Ireland *et al.* (2001)

Ainda sintetizando esse cenário demonstrado anteriormente, Barney e Arikan (2001) destacam que o pensamento estratégico sintetiza a intuição e a criatividade do empreendedor em uma visão do futuro do seu negócio.

Além disso, segundo Hoglund *et al.* (2018), o Empreendedorismo Estratégico pode ser visto como uma prática que tenta usar o empreendedorismo como uma ferramenta de controle gerencial, estimulando os funcionários a se tornarem líderes, ou seja, indivíduos mutáveis, flexíveis, espontâneos, criativos e apaixonados, ao mesmo tempo permanecendo no controle da empresa.

Para Ireland, Hitt e Cam (2001) o empreendedorismo por meio de processos e produtos promovem a busca por vantagens competitivas, seja um novo desenvolvimento ou uma nova área dentro da empresa que tem como objetivo novos mercados e a busca da inovação.

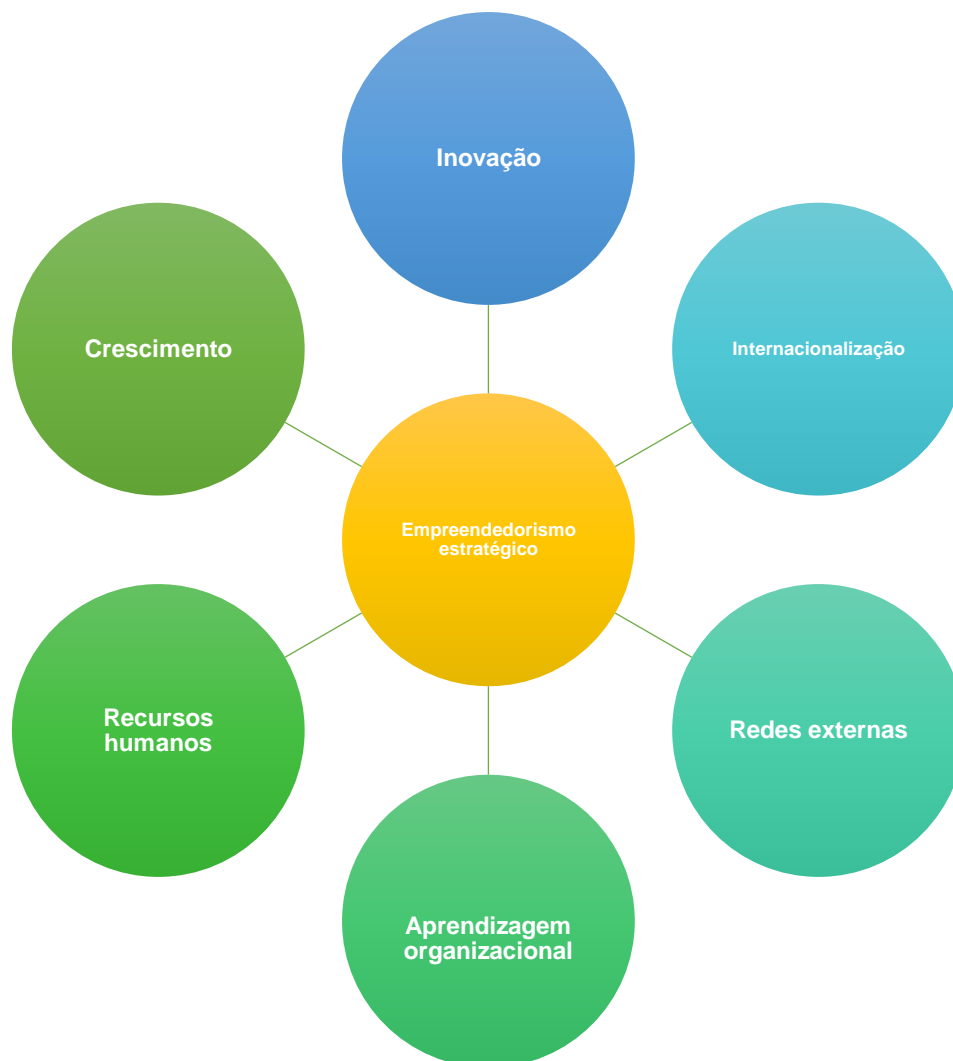
Eles debatem que as ações promovidas pelo Empreendedorismo Estratégico buscam oportunidades e conseqüentemente vantagens competitivas e que empresas de pequeno porte, podemos considerar as *Startups* são eficazes na identificação de oportunidades, mas tem uma maior dificuldade em criar vantagem competitiva, entretanto as grandes empresas possuem um menor grau de eficiência na busca de novas oportunidades.

Segundo os autores existe uma forte relação entre inovação e empreendedorismo. Reforçando essa afirmação temos os autores Mcgrath e Macmillan (2000) que argumentam que um importante gerador de valor na estratégia empresarial são os novos bens e serviços e o processo de “rejuvenescimento” dos já existentes.

Com teorias elencadas em economia, negócios, gestão internacional, sociologia e gestão estratégica, os autores Hitt e Ireland (2001) identificaram seis dimensões que devem ser desenvolvidos pelos empreendedores em suas respectivas *Startups*, sendo elas: inovação, internacionalização, redes externas, aprendizagem organizacional, recursos humanos e crescimento. Essas demonstradas no Modelo conceitual de Empreendedorismo Estratégico proposto pelos autores na Figura 4.

**Figura 4:** Modelo Conceitual de Empreendedorismo estratégico de Hitt e Ireland (2001)





Fonte: Adaptado de Hitt e Ireland (2001)

Dentre as dimensões citadas acima por Hitt e Ireland (2001), fica claro a importância das mesmas para um bom desenvolvimento do empreendedorismo estratégico, considerando que:

- Inovação: considerado ato ou ação importante para a empresa desenvolver novos produtos e serviços e conseguir se diferenciar das outras.
- Internacionalização: acompanhamento realizado pela empresa para monitorar o produto ou serviço, buscando compreender se atenderia e se adaptaria a realidade de outros públicos internacionais.
- Redes externas: alianças necessárias para ampliar o alcance da empresa e também para aprimorar produtos ou serviços com estratégias diferenciadas e parcerias complementares.

- Aprendizagem organizacional: aprendizagem essa adquirida na atuação da empresa no desenvolvimento dos serviços e produtos e na interação com os clientes, buscando sempre dinamizar a aprendizagem do que impacta ou não o cliente e os devidos produtos e serviços.
- Recursos humanos: nessa dimensão é necessário acompanhar e monitorar as equipes que atuam diretamente ou indiretamente no produto e/ou serviço da empresa, considerando todo o aprendizado adquirido nas fases de desenvolvimento e atuação.
- Crescimento: dimensão essa referente ao crescimento obtido desde a ideação, passando pelo desenvolvimento e durante a atuação da empresa no mercado, ações essas que podem contar com profissionais e equipes com focos diferenciados e que cabe a empresa o registro das fases.

A integração do empreendedorismo e da gestão estratégica popularizou-se por meio da publicação do livro “Empreendedorismo Estratégico: criando uma Nova Mentalidade”, escrito por Hitt *et al.* (2001).

Após um tempo da publicação alguns autores revisaram as pesquisas e com isso, propuseram um novo modelo de Empreendedorismo Estratégico, mas dessa vez argumentando que ele era uma construção distinta da qual as empresas são capazes de criar riqueza (IRELAND *et al.*, 2003). Nesse estudo os autores avançaram quatro dimensões que levam à vantagem competitiva com a criação de riqueza como a variável final.

Sob a ótica de Ireland *et al.* (2003) as quatro novas dimensões se baseiam principalmente em:

1. Mentalidade empreendedora - dimensão que se justifica pela busca de compreender as oportunidades, criar alertas de opções reais de se empreender e quanto a estrutura empreendedora e redes envolvidas.
2. Cultura empreendedora - nessa dimensão os autores trataram sobre a liderança empreendedora e os impactos nos empregados.
3. Recursos organizacionais – nessas perspectivas a análise se deu referente ao gerenciamento de recursos empresariais de maneira estratégica.

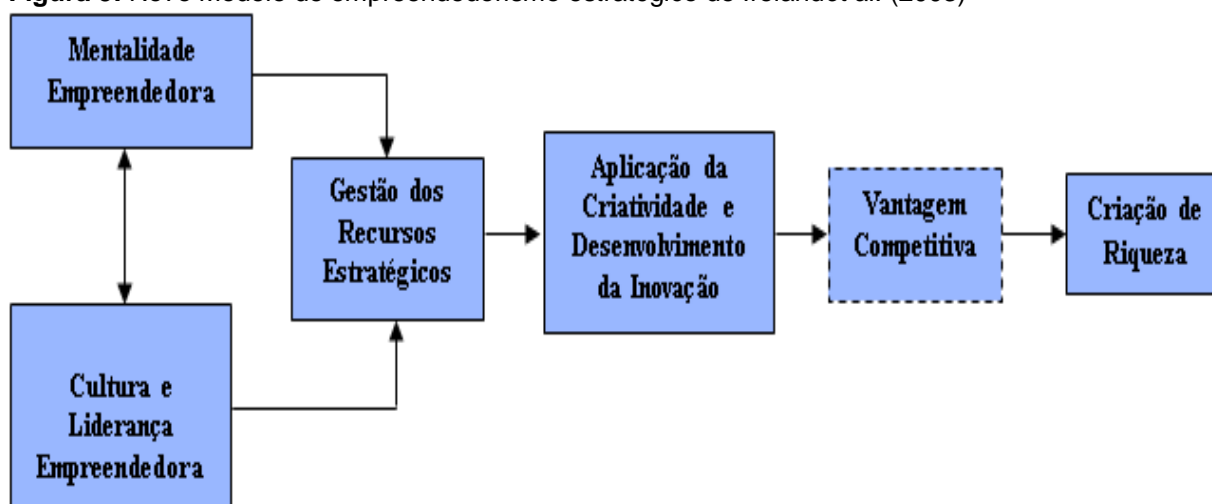
4. Criatividade – sob a ótica dos autores essa dimensão se baseia nos benefícios da aplicação da criatividade ao se inovar e desenvolver novos produtos e serviços.

Ainda sobre as perspectivas dos autores Ireland *et al.* (2003), uma cultura empreendedora é aquela em que novas ideias são esperadas e a criatividade encorajada, com isso os riscos são calculados, o aprendizado é criado e as falhas são melhores analisadas. Gerando, contudo, as inovações de produtos, serviços e processos empresariais.

Após debater as dimensões do novo modelo do Empreendedorismo Estratégico desenvolvido por Ireland *et al.* (2003) é importante afirmar que as ações empresariais necessárias para desenvolver essas dimensões são desafiadoras e muitas vezes complexas sob a ótica empreendedora. É complexo, para as *Startups*, por exemplo, administrar as mesmas de forma estratégica, principalmente, se quiserem desenvolver vantagem competitiva em relação a outras empresas.

Com o avanço dos estudos propostos pelos autores Ireland *et al.* (2003) o modelo conceitual de empreendedorismo e estratégia empresarial apresentado anteriormente por Ireland *et al.* (2000), se adapta ao novo modelo apresentado na Figura 5.

**Figura 5:** Novo Modelo de empreendedorismo estratégico de Ireland *et al.* (2003)



Fonte: Ireland *et al.* (2003, p. 967)

Conforme a Figura 5, o modelo de Empreendedorismo Estratégico de Ireland *et al.* (2003) destaca quatro fases para as *Startups* obterem: vantagem competitiva e criação de riqueza. A primeira fase integra mentalidade empreendedora com oportunidades, agilidade e enquadramento empreendedor.

A segunda fase integra a cultura e liderança empreendedora como quesitos obrigatórios do Empreendedorismo Estratégico. Na terceira fase é discutido como a gestão estratégica dos recursos empresariais se baseia nos comportamentos de busca de prospecção e de aproveitamento. A quarta fase discute como aplicar criatividade e desenvolver inovação, a fim de gerar oportunidades organizacionais.

Entende-se que o Empreendedorismo Estratégico é formado por duas principais dimensões: estratégias de busca de oportunidades e de vantagem competitiva, sendo que as outras dimensões citadas na imagem acima por Ireland *et al.* (2003) como: mentalidade empreendedora, cultura e liderança empreendedora, gerenciamento estratégico de recursos e aplicação da criatividade e inovação buscam viabilizar as duas principais.

Tais principais dimensões atuam por meio dos mecanismos operacionais, estruturais e culturais da empresa, e caso sejam exploradas e desenvolvidas é possível desempenho superior aos concorrentes.

Pesquisando outros autores sobre a temática, eis que o modelo sugerido por Ireland, Hitt e Sirmon (2003) é debatido e analisado por Kyrgidou e Hughes (2010) que sugerem que o modelo apresentado contém algumas limitações que comprometem o entendimento de como o empreendedorismo estratégico pode ser utilizado na prática. Assim, consideram que o modelo de Ireland é linear e sequencial entre os conceitos de busca de oportunidade (empreendedorismo) e de vantagem competitiva (gestão estratégica) e necessitaria uma melhoria utilizando como base conceitos de feedback.

Além disso, segundo Kyrgidou e Hughes (2010) o modelo não leva em questão as condições do ambiente interno da empresa e ainda possui fortes tendências as considerações oportunizadas por meio de variáveis comportamentais:

- Mentalidade empreendedora para identificação de oportunidade;
- E aplicação de criatividade para criar inovação.

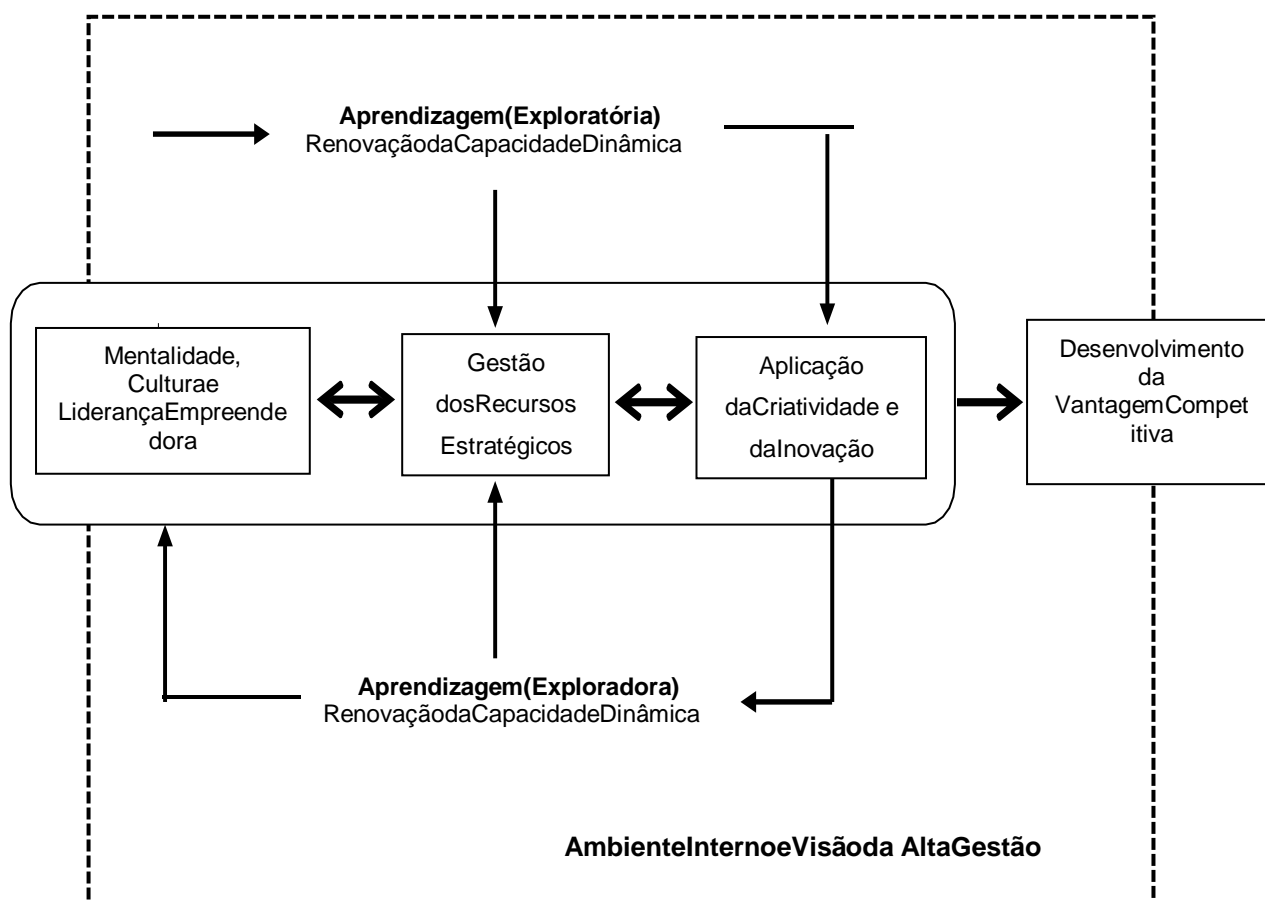
Ainda sob a perspectiva da análise de Kyrgidou e Hughes (2010) consideram o modelo de Ireland, Hitt e Sirmon (2003) não levam em consideração os ambientes dinâmicos, onde os recursos que sustentam as ações empreendedoras e estratégicas se deterioram rapidamente. Para eles, as capacidades dinâmicas

favorecem os processos estratégicos e empreendedores e equilibram a busca de oportunidade e de vantagem competitiva, levando à criação de riqueza.

Kyrgidou e Hughes (2010) consideram em seu modelo que se algum dos componentes estiverem fora de sincronia com os outros, isso pode levar à ineficiência e resultar em outros elementos que atuam contra o processo.

Além disso, eles podem ser aplicados como benchmarks na comparação das atividades existentes da empresa comparativas às atividades mais empreendedoras e estratégicas. Eles elaboraram um modelo alternativo de Empreendedorismo estratégico, apresentado na Figura 6.

**Figura 6:** Modelo alternativo de empreendedorismo estratégico de Kyrgidou e Hughes (2010)



Fonte: Kyrgidou e Hughes (2010, p. 53)

O modelo alternativo apresentado, na Figura 6, de Kyrgidou e Hughes (2010) considera em sua estrutura inicial, o modelo elaborado por Ireland, Hitt e Sirmon (2003), acrescentando e detalhando a bidirecionalidade para demonstrar as interações necessárias nos processos e nas etapas, com isso, consideram as ações de feedback para auxiliar na busca do empreendedorismo estratégico.

A interação entre as quatro dimensões ocorre quando uma empresa e seus gestores ou colaboradores detectam um problema, como a execução de uma determinada atividade que então desencadeia um processo de revisão e aprendizagem.

Em ambientes propícios ao empreendedorismo segundo Kyrgidou e Hughes (2010):

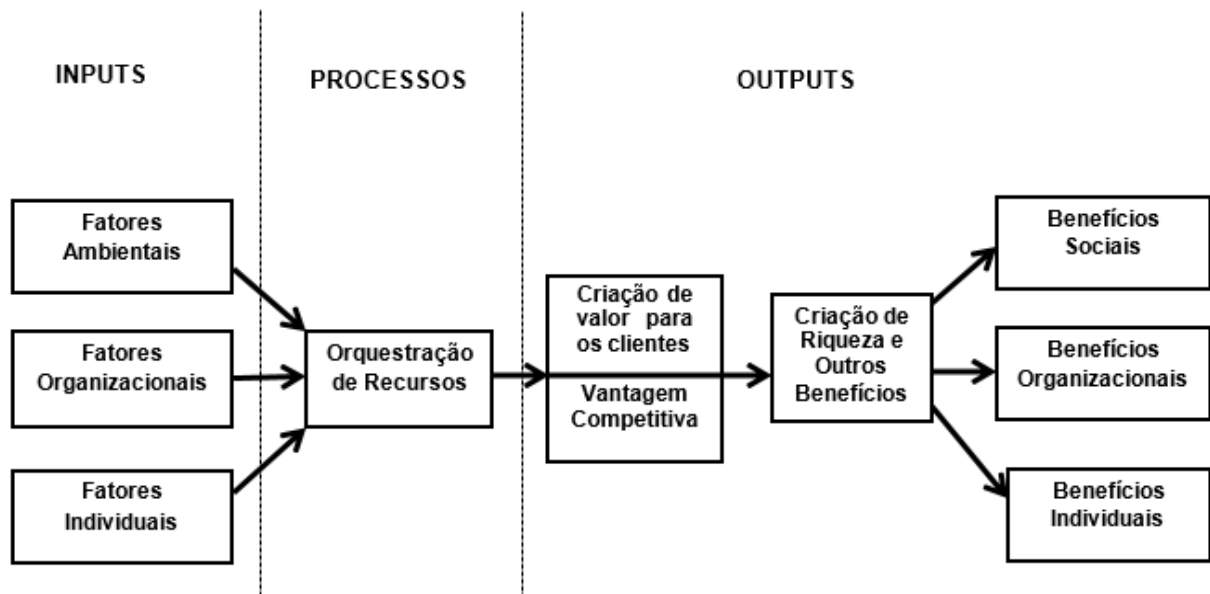
- A integração entre a aprendizagem exploratória e exploradora;
- A habilidade de melhoria contínua na transferência de recursos e novas capacidades;
- E por fim, a visão estratégica dos proprietários-dirigentes

São fundamentais para alcançar vantagem competitiva por meio de um comportamento empreendedor. A conciliação e dinamismo desses fatores supera a limitação do modelo elaborado por Ireland, Hitt e Sirmon (2003).

Com as afirmações realizadas no modelo anterior de Kyrgidou e Hughes (2010), argumentam Hitt *et al.* (2011) que o empreendedorismo estratégico é mais amplo e dinâmico do que pesquisas anteriormente divulgadas. Para contribuir com as novas pesquisas desenvolveram um modelo mais completo.

Nesse modelo desenvolvido, agora engloba três tipos de foco: ambientais, organizacionais e individuais. E complementares estão três dimensões: entrada de recursos e fatores, processos de orquestração de recursos e saídas de benefícios apresentados na Figura 7.

**Figura 7:** Modelo avançado de empreendedorismo estratégico de Hitt et al. (2011)



Fonte: Hitt *et al.* (2011, p. 60)

Hitt *et al.* (2011) explicam que os fatores ambientais estão relacionados a três variáveis: munificência, dinamismo e interconexão; que são importantes para o empreendedorismo estratégico. Segundo os munificentes, é um ambiente que facilita a aquisição de recursos, favorece a vantagem competitiva e a identificação de oportunidades.

Já os fatores organizacionais segundo Hitt *et al.* (2011) são um dos recursos mais importantes para uma determinada empresa, e incluem a cultura e a liderança empreendedora. Uma cultura empreendedora é aquela em que a criatividade e as novas ideias são esperadas, a aceitação de risco é encorajada, a falha é tolerada, o aprendizado é promovido, as inovações são defendidas e as mudanças contínuas são vistas como um transportador de oportunidade.

Agora nos fatores individuais que são compostos pelos recursos tangíveis (capital financeiro) e pelos recursos intangíveis (capital social e humano) são importantes para compreender o empreendedorismo estratégico, já que o capital financeiro pode ser considerado menos importante do que o capital social e humano se a intenção for manter a vantagem competitiva.

Em suma, a segunda dimensão do modelo avançado de Hitt *et al.* (2011) é o processo de orquestração de recursos. Essa etapa se destaca pela obtenção de vantagem competitiva nas tomadas de decisão dos líderes das empresas e pelo controle dos recursos valiosos dela.

A última dimensão do modelo avançado de Hitt et al. (2011) refere-se às saídas do processo do empreendedorismo estratégico, que geram vários benefícios potenciais contribuindo para criação de riqueza para os empreendedores e criação de valor para os clientes. Os autores demonstram que há três tipos de benefícios (individual, organizacional e social), e que eles proporcionam significados ao empreendedor, a empresa e a sociedade.

A análise dos quatro modelos apresentados:

- Hitt e Ireland (2000).
- Ireland, Hitt e Sirmon (2003).
- Kyrgidou e Hughes (2010).
- Hitt *et al.* (2011).

Destacam a importância da inovação na economia, da atividade empreendedora para o crescimento econômico e do valor crítico do empreendedorismo estratégico. Para ser mais específico, o empreendedorismo estratégico exige que as empresas alcancem um equilíbrio entre a busca de oportunidade (empreendedorismo) e a busca de vantagem (gestão estratégica).

Os resultados das atividades empreendedoras, que são criação de riqueza para os empreendedores e criação de valor para os clientes, podem gerar benefícios para os indivíduos (empreendedores, gestores, funcionários, clientes e entre outros), organizações e sociedade.

### 2.1.1 Empreendedorismo Estratégico e as Perspectivas de Aprendizagem

A aprendizagem é entendida pela perspectiva estratégica, como uma capacidade das empresas no qual os conhecimentos obtidos a partir de atividades empresariais são usados para posterior fim estratégico (ZACK, 2002).

A abordagem conhecida como a escola da aprendizagem Mintzberg e Lampel (1999), onde se sustenta que as empresas bem-sucedidas têm a capacidade de criar, recriar e reformular estratégias continuamente. Essa abordagem usa teorias



empresariais de aprendizagem para fornecer a autopercepção sobre como as empresas podem interpretar, distribuir e incorporar conhecimento importante para facilitar e promover continuamente vantagens competitivas.

Outros autores que discorrem sobre o assunto são Sirén *et al.* (2012) que definem a aprendizagem em estratégia como o processo por meio do qual as empresas absorvem o conhecimento estratégico por meio dos comportamentos de busca de oportunidades e da vantagem competitiva. A definição dessa aprendizagem pode ser desenvolvida por meio de três componentes:

- Renovação estratégica da empresa, essa se destina a melhorar a competitividade. Com isso, visa desenvolver e aprimorar estratégias de uma empresa para se manter à frente da concorrência.
- Processo de aprendizagem para incorporar os novos conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços. Esse componente se destaca o papel das empresas de desenvolverem processos de transferência e integração de conhecimentos.
- Dependência do conhecimento gerado pelo comportamento da empresa e das pessoas envolvidas na busca de oportunidades e de vantagem competitiva.

Crossan *et al.* (1999) destacam premissas sobre a aprendizagem, onde a mesma pode ocorrer tanto nos níveis de grupo, individual e no empresarial. Os três níveis de aprendizagem estão conectados aos processos de institucionalização, intuição, interpretação e integração. Envolvem as questões de prospecção para assimilar o novo aprendizado e de aproveitamento onde se usa o que foi aprendido ao longo do tempo.

A intuição é um processo em grande parte inconsciente, individual e diferenciado, relacionado a um contexto e às pessoas envolvidas. Está pautado por autopercepção, conhecimentos, imagens e metáforas pessoais advindos de experiências que, acumuladas, constroem um mapa mental para servir como base ao processo intuitivo (VASCONCELLOS *et al.*, 2019).

Cada mapa possui uma “coleção” de conhecimentos tácitos, modos de pensar e aprendizagens, de difícil transferência e explicitação por seu caráter subjetivo (VENTURA, 2016; MENEGHETTI *et al.*, 2020). O uso desses conhecimentos pode se orientar tanto pelo passado (aproveitamento), revendo situações, como pelo

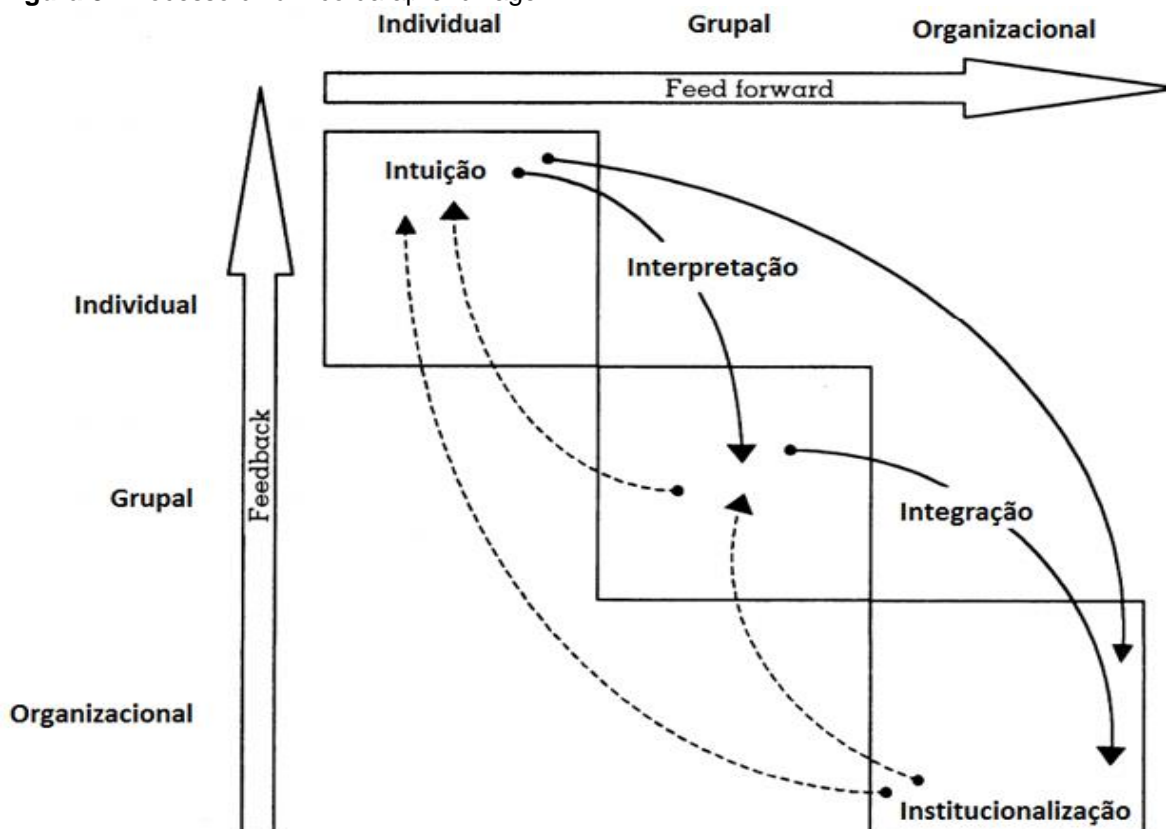
futuro (prospecção), para pensar nas circunstâncias que virão, com foco na inovação (CROSSAN *et al.*, 1999).

Ainda de acordo aos autores Crossan *et al.* (1999) e Ventura (2016), a interpretação dessas circunstâncias pode ocorrer tanto em nível individual quanto em equipe. Ela consiste na comunicação e explicação, por meio de ações e ideias. O uso de linguagem comum leva à integração e entendimentos entre indivíduos, que podem dialogar e compartilhar ideias.

Se determinado procedimento produz resultados favoráveis, é regulamentado pelos membros de maior influência e torna-se rotina por certo período. Quando ações advindas da integração se transformam em regras e procedimentos formalizados, ocorre a institucionalização em nível organizacional, ou seja, o aprendizado contido em sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias é perenizado na estrutura e memória organizacionais. (CROSSAN *et al.*, 1999).

A Figura 8 representa a aprendizagem como um processo dinâmico nos níveis individual, grupal e organizacional. De acordo com a Figura, a intuição e interação dos indivíduos e grupos desenvolvem conhecimentos que são interpretados e integrados ao nível organizacional.

**Figura 8:** Processo dinâmico da aprendizagem



Fonte: Crossan *et al.* (1999, p. 532)

A Figura 8 demonstra também os processos de exploração de conteúdos já aprendidos por meio da retroalimentação e a assimilação de novos aprendizados por meio de prospecção.

No processo de aproveitamento de conteúdo, o que foi aprendido pela empresa é validado no nível organizacional e retorna aos níveis grupal e individual, afetando o modo como as pessoas pensam e trabalham. Na assimilação de novos conteúdos, surgem novas ideias no nível individual, transmitindo e integrando ao grupo e à organização (VENTURA, 2016).

Ainda segundo Crossan *et al.* (1999) e Ventura (2016), para a geração dos conhecimentos tácito e explícito no processo de aprendizagem estão juntos: experiência e os processos de tentativa e erro. Há evidências sobre a importância do conhecimento tácito para a aprendizagem na empresa, visto que o conhecimento explícito não captura a profundidade das ações e comportamentos.

Aos conhecimentos tácito e explícito no cotidiano das organizações contemporâneas é acrescentado o conhecimento cultural, como somatório da formação individual e experiências empresariais (CAMPOS, 2020).

A memória organizacional propicia às organizações reduzir a prospecção improdutiva porque os sucessos e fracassos experimentados e memorizados anteriormente permitem às empresas comparar e tirar conclusões sobre estratégias favoráveis. Assim, a aprendizagem também ajuda as organizações a identificarem práticas de negócios desfavoráveis e armadilhas, como a do aproveitamento da vantagem competitiva (SIRÉN *et al.*, 2012).

### 2.1.2 Empreendedorismo Estratégico e as Relações entre Estrutura, Cultura e Liderança

Ireland e Webb (2007) foram um dos primeiros a falar explicitamente sobre a possibilidade de o Empreendedorismo Estratégico ser uma prática para equilibrar processos estratégicos e empreendedorismo. Eles enfatizaram a importância de compreender as práticas em relação às características operacionais, estruturais e culturais, possibilitando um Empreendedorismo Estratégico eficiente e eficaz.

Embora a cultura e as estruturas organizacionais sejam relevantes para entender em relação aos limites Empreendedorismo Estratégico em um contexto empresarial, o operacional é de menor interesse, pois se concentra em fusões e aquisições (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2020).

Além disso, Kuratko e Audretsch (2009) abordam a necessidade de entender os limites do Empreendedorismo Estratégico em relação à liderança empreendedora, bem como a cultura e estrutura empresarial, pois os mecanismos estruturais e culturais necessários para apoiar o empreendedorismo diferem das estruturas, regras e procedimentos administrativos necessários para apoiar a estratégia, o que pode trazer sobre vários desafios.

Existem muitas definições diferentes de cultura com campos de pesquisa associados, onde são discutidas questões relacionadas à cultura organizacional. No caso dos autores Ireland e Webb (2007), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores compartilhados, o que é importante e crenças, como funcionam as coisas na empresa, que apoia a estrutura para produzir normas, como o trabalho é realizado na empresa.

Quando se trata de uma cultura empreendedora, os autores Ireland e Webb (2007) definem que ela se desenvolve em uma empresa cujo líderes utilizam-se do pensamento empreendedor, ou seja, uma perspectiva orientada para o crescimento que defende flexibilidade, criatividade e inovação contínua nas organizações.

Quando se trata de cultura, Ireland *et al.* (2003) argumentam que uma cultura empreendedora eficaz se baseia no compromisso que está vinculado à criação de novas oportunidades. Isso requer que a organização estimule e incentive comportamentos que tragam novas ideias, criatividade, aprendizado e riscos assumidos.

No entanto, os autores Kuratko e Audretsch (2009) concordam com o incentivo aos empregados assumirem riscos, mas que as falhas também devem ser aceitas. Dessa forma, o desenvolvimento de produtos e processos, bem como as inovações administrativas, podem ser incentivadas e as mudanças contínuas são vistas como catalisadoras de novas oportunidades.

Quanto a Estrutura organizacional, autores, por exemplo, Ireland e Webb (2007) indicam a importância de a cultura organizacional ser apoiada por estruturas. Autores esses que se referem à estrutura não apenas como a estrutura empresarial formal, mas também aos procedimentos padronizados e processos formalizados.

Ireland e Webb (2007) enfatizam que a estrutura inclui o grau de autonomia que empregados possuem, considerado o grau de descentralização, quão rotineiros são os comportamentos, grau de padronização e quantas instruções escritas existem sobre como o trabalho deve ser realizado, grau de formalização.

Segundo Hoglund *et al.* (2018), a descentralização e um alto grau de autonomia apoiam os processos empresariais, enquanto uma estrutura organizacional centralizada com alto grau de padronização e formas formalizadas de fazer o trabalho apoiam processos estratégicos.

Em termos de estrutura e práticas do Empreendedorismo Estratégico, Morris *et al.* (2008) afirmam que é necessária uma estrutura organizacional baseada na descentralização de comandos, procedimentos semipadronizados e processos semiformalizados.

Os processos empresariais são apoiados pela autonomia e facilitados com processos descentralizados estruturas, enquanto rotinas e diretrizes semipadronizadas e semiformalidades também apoiarão o controle empresarial e o cumprimento das metas.

### 2.1.3 Empreendedorismo Estratégico e as Perspectivas de Inovação

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) a essência do empreendedorismo é a criação. Pode ser definido que a inovação é a combinação de novos recursos, novos mercados, ou também a combinação de recursos existentes, clientes ou mercados. Além disso, os autores diferenciam ações de equilíbrio e desequilíbrio, onde as ações de equilíbrio são baseadas na combinação de recursos existentes e relacionados que revisam o conhecimento existente sobre os mercados. Em contraste, as ações desequilibrantes são baseadas em uma combinação de ações existentes, mas não relacionadas.

Lumpkin e Dess (1996) argumentam que ações desequilibradoras podem produzir vantagens competitivas por serem complexas e difíceis para os concorrentes identificarem.

Enquanto os autores Hoskisson e Busenitz (2001) comentam que *Startups* e pequenas empresas produzem um elevado número de inovações, e que eles

observaram que 80% da pesquisa e desenvolvimento realizados nos países desenvolvidos ocorre em grandes empresas. No entanto, segundo eles, essas grandes empresas respondem por menos ações de Empreendedorismo Estratégico.

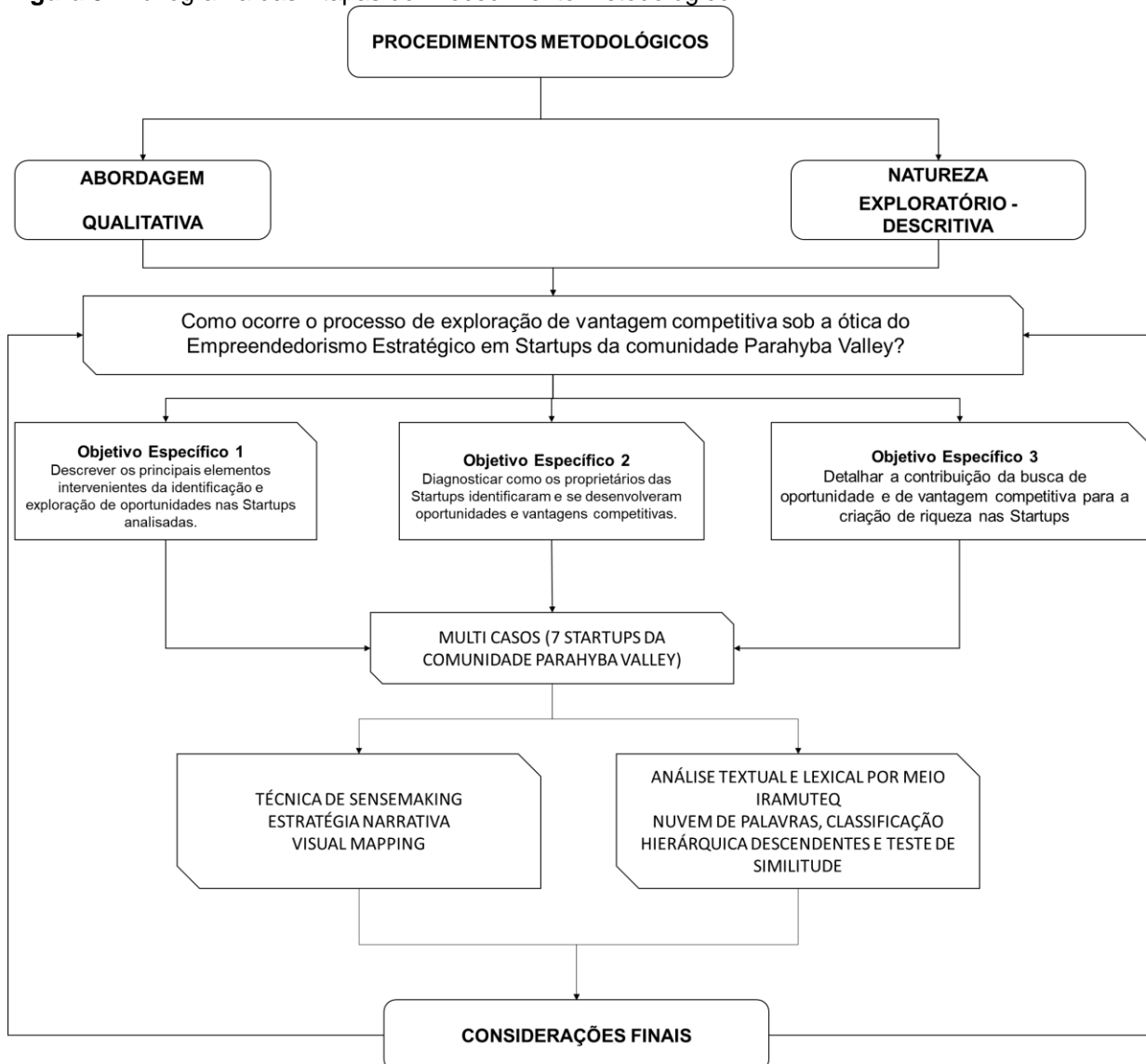
Alternativamente, Ahuja e Lampert (2001) sugerem que grandes empresas estão produzindo ou contribuindo para a produção ou avanço muito mais do que se é conhecido. Eles argumentam que grandes empresas podem e desenvolvem rotinas que permitem a produção de grandes inovações que representam avanços tecnológicos significativos.

### 3. MÉTODO

Essa seção apresenta as técnicas e os métodos utilizados para a realização da pesquisa. As pesquisas devem investigar dados sistemáticos e que gerem informações fidedignas, que gerem entendimento das atitudes, comportamentos e decisões que envolvem as organizações (COOPER *et al.*, 2003).

O processo metodológico dessa dissertação iniciou-se com a descrição do tipo de pesquisa utilizado e as características metodológicas do estudo, seguidas pela definição da amostra da pesquisa e dos procedimentos da coleta e análise dos dados, conforme apresentado na Figura 9.

**Figura 9:** Fluxograma das Etapas do Procedimento Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, que segundo Yin (2010), tem o objetivo de atender à necessidade dos pesquisadores em obter informações relevantes, resultantes do levantamento dos dados, possibilitando conhecer melhor uma determinada dinâmica entre o como, por que e o que está acontecendo.

Essa abordagem foi escolhida por atender o objetivo da pesquisa, que é estudar de forma aprofundada e contextualizada o processo de Empreendedorismo Estratégicos em *Startups* da comunidade *Parahyba Valley*.

Devido à amplitude e complexidade da pesquisa proposta, optou-se por utilizar como método de pesquisa uma formulação do tipo pesquisa exploratório-descritiva, uma vez que pretende, por um lado, explorar o Empreendedorismo Estratégico em *Startups* que ainda tem pouco embasamento teórico-conceitual específico.

Os autores Cervo e Bervian (1996) descrevem que a pesquisa exploratório-descritiva tem como objetivo o registro, a observação, a análise e a correlação de fatos sem manipulá-los, com a precisão possível e a frequência com que um fato ocorre.

Segundo Herriott e Firestone (1983), a análise de múltiplos casos torna a análise dos resultados mais robustos e consegue preservar peculiaridades, passíveis de generalização. Para tanto, recorreu-se ao estudo de caso, com a análise de múltiplos casos. Essa estratégia será detalhada a seguir.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DO ESTUDO

Conforme citado acima, optou-se pelo estudo de caso nessa pesquisa, com a análise de múltiplos casos. O estudo de caso auxilia no conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais e sociais (YIN, 2010). Técnica essa que vem se aprimorando nas últimas décadas, sendo representada por autores clássicos como Yin (1981) e Eisenhardt (1989).



Sua aplicação deve-se a necessidade de compreender um fato ou acontecimento social complexo, pois tal técnica permite a preservação das características reais e holísticas de determinada situação ou contexto.

Yin (2010) explica que o estudo de múltiplos casos auxilia na replicação dos procedimentos de pesquisa, e o define como o método que privilegia o estudo de mais de um caso com a possibilidade de comparar os resultados de diferentes casos e compará-los, obtendo contribuições similares ou divergentes de outros autores.

No intuito de elaborar uma pesquisa com possibilidade de generalização analítica, utilizou-se a metodologia de estudo de casos múltiplos, seguindo os preceitos de Eisenhardt (1989).

A autora foi escolhida, pois defende o processo de criação de conhecimentos descritivos e explicativos sobre o fenômeno estudado a partir do estudo qualitativo multicaso. O Quadro 5 demonstra as etapas que apoiaram o pesquisador a conduzir a pesquisa. A abordagem desta autora se inspira em grande parte nas propostas metodológicas da teorização embasada (*grounded theory*) de Glaser e Strauss (1967).

**Quadro 5:** Método de Estudo de múltiplos casos

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
Começando	Definição da pergunta de Pesquisa. Constructos possíveis são priorizados	Dá foco para os esforços. Provêm uma melhor base para o entendimento dos constructos a serem abordados na pesquisa.
	Sem teoria e sem hipóteses.	Mantém a flexibilidade teórica.
	Especificação da População.	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa.
Seleção de Casos	Amostragem teórica, não aleatória.	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – ex.: casos que confirmam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais.
	Múltiplos Métodos de Coleta de Dados.	Fortalecem o embasamento da teoria pela triangulação de evidências.
Preparando Instrumentos e Protocolos	Dados Qualitativos e Quantitativos combinados.	Perspectiva sinérgica das evidências.
	Investigadores Múltiplos.	Promovem perspectivas divergentes e fortalecem o embasamento.
	Realização, em paralelo, da coleta de dados e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo.	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados.
Entrando no campo de coleta de dados	Métodos de coleta de dados oportunistas e flexíveis.	Permitem ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso.
	Análise Intracaso	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria.
Analisando os dados	Análise Intercaso: busca de regularidades entre os casos usando	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver

	técnicas divergentes.	evidências por meio de diferentes lentes perceptivas.
--	-----------------------	-------------------------------------------------------

Continua

Conclusão

Moldando explicações possíveis	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo.	Revisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e a capacidade de abordá-los para entendê-los.
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos.	Confirma, estende e ajusta a teoria.
	Busca de Evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas.	Constrói a validade interna.
Comparação com a Literatura	Comparação com a literatura conflitante.	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos.
	Comparação com a literatura similar.	Precisa validade externa, potencial de generalização e melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico.
Atingindo o Fechamento	Saturação teórica se possível.	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal, que pode ser obtida com mais dados e mais análises, é pequena ou nula.

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533)

Destaca-se que esta pesquisa não seguiu todas as recomendações sugeridas por Eisenhardt (1989), com as seguintes ressalvas: a autora sugere o desenvolvimento da pesquisa por vários pesquisadores, mas esta foi desenvolvida por um único pesquisador; e a autora propõe a elaboração e a modelagem de hipóteses na pesquisa, e nessa pesquisa não há hipóteses.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo realizado buscou abordar a realidade das *Startups* participantes da comunidade Parahyba Valley, selecionadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, onde se situa por exemplo, as cidades de Jacareí, São José dos Campos, Caçapava, Taubaté, no Estado de São Paulo.

Atualmente, essas cidades, em especial São José dos Campos, são reconhecidas devido à vocação regional ligada ao empreendedorismo e tecnologia aeroespacial (MORAES; LIMA, 2019).

Conforme Eisenhardt (1989), a escolha dos casos é um aspecto muito importante, porque define as características do desenho da pesquisa.

Adicionalmente, a escolha apropriada da população a ser pesquisada possibilita controlar as variações externas e definir os limites para generalização dos resultados.

Para tanto, a amostragem desta pesquisa foi teórica. Lima (2010) explica que a amostragem teórica é o conjunto de amostra de casos segundo a contribuição que cada caso específico tem a dar para se obter a saturação teórica. Com isso, essa amostragem não pode ser planejada antes da análise de dados.

Neste contexto, para a seleção da amostra, cada *Startups* considerada pelo pesquisador tem como características básicas:

- Natureza: *Startups*.
- Porte: Microempresa (ME) - Até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) - de 10 a 49 empregados, Empresa de médio porte de 50 a 99 empregados e Grandes empresas de 100 ou mais empregados(SEBRAE,2020).
- Localização da sede: São José dos Campos/SP.
- Ano de atuação: 2020.

O Quadro 6 apresenta as seis *Startups* estudadas nesta pesquisa, evidenciando o início das atividades, a localização, área de atuação e tempo de entrevista.

**Quadro 6:** Amostra das *Startups* estudadas

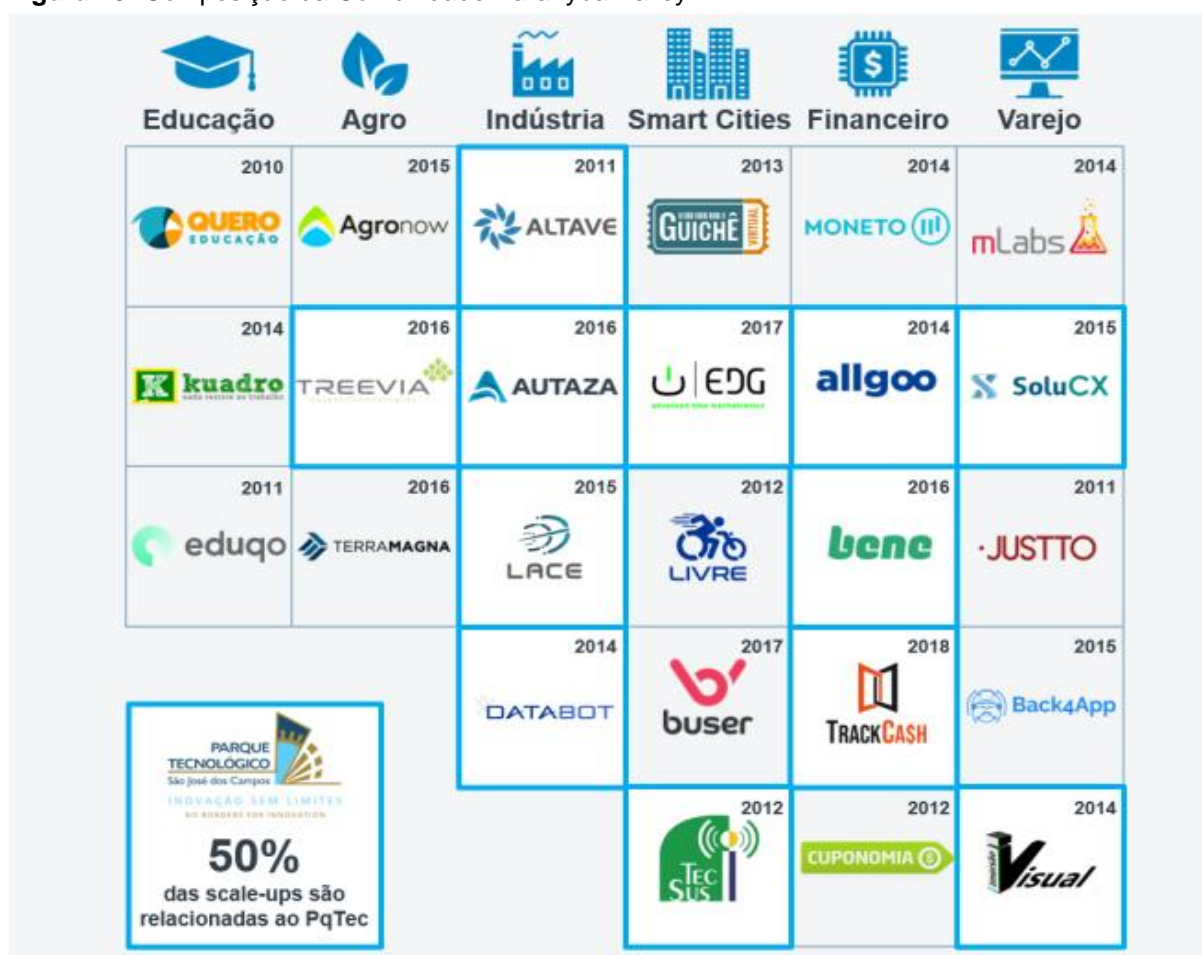
STARTUP A	Início das atividades: 2011 Área principal: Redes Sociais com foco em vendas Tempo de Entrevista: 1h 10 min Período da entrevista: Março/2020
STARTUP B	Início das atividades: 2014 Área principal: Educação e Plataforma de Ensino Tempo de Entrevista: 1h 22 min Período da entrevista: Junho/2020
STARTUP C	Início das atividades: 2015 Área principal: Transporte Tempo de Entrevista: 54 min Período da entrevista: Abril/2020
STARTUP D	Início das atividades: 2011 Área principal: Jogos com foco no Inglês Tempo de Entrevista: 1h 01 min Período da entrevista: Abril/2020
STARTUP E	Início das atividades: 2017 Área principal: Fintech Tempo de Entrevista: 51 min Período da entrevista: Junho/2020
STARTUP F	Início das atividades: 2016 Área principal: Educação Tempo de Entrevista: 49 min Período da entrevista: Março/2020

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

A coleta das amostras conforme especificado acima ocorreu no município de São José dos Campos, município que integra a Sub-região 1 da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN). Sede do maior polo aeroespacial da América Latina, reúne também em seu Parque Tecnológico centros de pesquisa dos três maiores fabricantes de aeronaves do mundo: Embraer, Boeing e Airbus. Empresas como: General Motors (automóveis), Petrobras (petróleo), Ericsson (telecomunicações), Johnson & Johnson (farmacêutica) e Panasonic (eletrônica) estão instaladas no município (MORAES; LIMA, 2019).

Especificamente as *Startups* estudadas fazem parte da Comunidade Parahyba Valley. As principais empresas que compõem a comunidade estão relacionadas na Figura 10.

**Figura 10:** Composição da Comunidade Parahyba Valley



Fonte: Autaza (2019)

### 3.4 INSTRUMENTO

Na pesquisa, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individual e em profundidade (ANEXO A) com 20 questões abertas, instrumento esse adaptado do artigo da autora Moraes (2014) com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa e elaborar um estudo de múltiplos casos. Essas técnicas qualitativas ajudaram a explorar a temática.

Kandel (1981, p.178) lembra que a entrevista em pesquisa:

...não é simplesmente um trabalho de coleta de informações, mas, sempre, uma situação de interação, ou mesmo de influência entre dois indivíduos e que as informações dadas pelo sujeito (o material que ele fornece) podem ser profundamente afetadas pela natureza de suas relações com o entrevistador.

Esse tipo de entrevista é um modelo que tem origem em uma matriz, em um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa. Ela "parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (TRIVIÑOS, 1990, p.146).

### 3.5 PLANO PARA COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foi utilizado o plano de coleta de dados seguindo as indicações de Eisenhardt (1989), que indica o uso do método indutivo, esse sendo mais flexível, sendo possível o ajuste ao longo da pesquisa.

As entrevistas realizadas para esta pesquisa foram em um único momento com o Proprietário/dirigente da *Startup*, após aprovação do comitê de ética (ANEXOC) e duraram, em média, uma hora. Foram realizadas de forma remota por meio da plataforma Meet da Google e foi dividida em 3 etapas, considerando:

**ETAPA 1:** Dados Gerais, contendo Informações referentes ao nome da Startup, ano de criação, histórico da Startup, número de empregados, nomes dos proprietários.

**ETAPA 2:** Atividade Empreendedora, questionando as atividades profissionais dos proprietários, identificação de novas oportunidades, detalhamento das redes e parcerias que apoiam a Startup, outras empresas que ele desenvolveu ou que mantém concomitante com a atual e os principais clientes.

**ETAPA 3:** ótica do Empreendedorismo Estratégico, referente ao ambiente de competição e dinamismo das *Startups*, aos eventos estratégicos e sobre o desenvolvimento de inovação e novas oportunidades.

É importante ressaltar que a entrevista semiestruturada, individual e em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo pesquisador, recolher respostas a partir da experiência de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

### **3.6 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS**

A análise dos dados das entrevistas foi baseada no modelo estabelecido por Miles e Huberman (1994), que se caracteriza por um modelo interativo, sustentado em três fases: redução dos dados, apresentação, e interpretação das conclusões.

O processo de redução dos dados na investigação qualitativa é definido como o “processo de seleção, concentração, simplificação, abstração e transformação dos dados brutos que aparecem nas anotações manuscritas da pesquisa de campo” (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 10).

Miles e Huberman (1994, p. 11) esclarecem que a segunda etapa do fluxo de atividade é a apresentação e organização dos dados. Essa etapa se caracteriza como “a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”. De acordo com os autores, essa etapa permite ao pesquisador uma apresentação dos dados num espaço visual reduzido, auxiliando no planejamento de outras análises na comparação entre diferentes conjuntos de dados.

A terceira fase desse processo interativo, segundo Miles e Huberman (1994, p. 11), é a interpretação e a verificação das conclusões. Nessa etapa o pesquisador extrai “significados a partir de uma apresentação-síntese dos dados, pondo em evidência ocorrências regulares, esquemas, explicações, configurações possíveis, tendências causais e proposições”.

Complementando esse modelo de análise qualitativa, utilizou-se técnicas de processos de *sensemaking*, por meio das estratégias narrativas e *visual mapping*. A estratégia narrativa tem por objetivo fornecer histórias, significados e mecanismos, enquanto a *visual mapping* auxilia na formação de padrões pelas representações gráficas.

De acordo com Weick (1995), o processo de *sensemaking* é uma importante base analítica para se entender os diferentes fenômenos existentes nas organizações. Para Weick (1995), este processo se diferencia da interpretação, pois está amparado na forma de como as pessoas geram os que elas interpretam, sendo visualizado como uma atividade ou processo.

Miles e Huberman (1994) afirmam que existem várias vantagens em relação às abordagens narrativas. Elas permitem a apresentação de grande quantidade de informações em um espaço relativamente pequeno, e podem ser ferramentas úteis no desenvolvimento e verificação de ideias.

Langley (1999) afirma que a utilização de representações gráficas visuais (*visual mapping*) são particularmente atraentes para realizar a análise de dados do processo, porque permitem a visualização simultânea. A autora também afirma que para mover-se em direção a uma compreensão mais geral, pode-se, em uma análise mais aprofundada, comparar várias dessas representações para procurar sequências comuns de eventos e progressões em fontes de influência. Assim, se houver a comparação e interação de vários mapas, pode-se elaborar uma teoria mais abrangente.

Juntamente com a análise narrativa, utilizou-se o IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), criado por Pierre Ratinaud (SOUZA *et al.*, 2020).

Souza *et al.* (2020) evidencia que este software foi desenvolvido na linguagem Python e utiliza funcionalidades providas pelo software estatístico R. Os autores complementam dizendo que no Brasil, ele começou a ser utilizado em 2013 em pesquisas de representações sociais, entretanto, outras áreas também se

apropriaram do seu uso, e contribuem para a divulgação das várias possibilidades de processamento de dados qualitativos, visto que permite diferentes formas de análises estatísticas de textos, produzidas a partir de entrevistas, documentos e entre outras.

Para a análise textual por meio do IRAMUTEQ, utilizou-se três técnicas. A primeira técnica foi a nuvem de palavras que consiste em uma análise lexical simples, cuja estrutura da figura é construída em função da quantidade numérica de ocorrências que cada palavra tem no corpus. Assim, quanto maior e mais centralizada estiver uma palavra na nuvem, maior será o grau de sua citação. E, quanto mais afastada e menor for seu tamanho, menor será o seu grau de avocação (SILVA; SOUZA, 2018).

A segunda técnica foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que, conforme Silva e Souza (2018), resulta em um dendograma com a frequência de uma palavra no texto, ou seja, é a quantidade de ocorrências com as posições do texto em que cada palavra aparece em percentuais. O software divide o corpus em tantas classes quantas forem as associações resultantes do cálculo de cada item lexical.

O terceiro teste utilizado foi a análise de similitude que permite visualizar ligações entre os elementos textuais por meio de indicações de conexão entre as palavras (SILVA; SOUZA, 2018).

Com o objetivo de reconstruir o pensamento dos entrevistados, na próxima seção foi trabalhada a análise e discussão dos resultados compreendendo todo o processo lógico do tema e do problema, aplicando assim todo o método descrito nesta seção.



## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente seção apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa considerando os trabalhos dos autores que compõem a base teórica desta tese. Desta forma, confrontam-se o conteúdo teórico apresentado com os resultados obtidos nos casos selecionados.

Sob a perspectiva da possibilidade de avaliar os resultados do Empreendedorismo Estratégico, fundamental para a consolidação e o crescimento das *Startups* que participaram da pesquisa, até para verificar a efetividade do processo nas fases de implantação, crescimento, consolidação e graduação destas organizações.

Para tanto, objetiva-se estudar como ocorre o processo de Empreendedorismo Estratégico em *Startups*. Alinhado a temática foram definidos objetivos gerais e específicos como norteadores do estudo.

Na análise, estão retratados os principais elementos que ajudaram a responder à pergunta de pesquisa, que tem como foco gerar novos conhecimentos sobre o processo de empreendedorismo estratégico nas *Startups* da Comunidade Parahyba Valley estudadas nessa pesquisa.

### **4.1 DEMONSTRAÇÃO DOS CÓDIGOS DA PESQUISA**

As entrevistas foram analisadas em detalhe e como esse procedimento possibilita a identificação e a classificação de unidades de significação das diferentes passagens das entrevistas, por meio de códigos, para que o conteúdo dessas passagens fosse analisado.

O Quadro 7 apresenta os códigos utilizados nesta pesquisa e sua respectiva descrição, tornando mais claro o seu uso nas análises e respectivos autores. Os códigos foram aplicados para auxiliar a responder à questão de pesquisa. Vale ressaltar que as relações entre os códigos “está associado a” ou se “dá origem a” são explicadas no Quadro 8.

**Quadro 7:**Relação de Códigos da Pesquisa

<b>CÓDIGOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
Atividade empreendedora	Atividade por meio da qual o empreendedor identifica e, em seguida, procura explorar as oportunidades empresariais que ainda não foram plenamente exploradas pelos seus concorrentes.	Hitt <i>et al.</i> (2002)
Cultura empreendedora	É definida como sendo um sistema de valores, normas e crenças dos proprietários-dirigentes, com foco na criatividade e na busca de novas oportunidades.	Fritsch; Wyrwich (2012)
Visão	A visão atua como uma diretriz, fornecendo indicadores para o empreendedor organizar e desenvolver suas atividades. É definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É também, uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo.	Filion (2004)
Aceleradora	São empresas cujo objetivo principal é apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de <i>Startups</i> , ajudando-as a obter novas rodadas de investimento ou a atingir seu ponto de equilíbrio (break even), fase em que elas conseguem pagar suas próprias contas com as receitas do negócio.	Abreu; Campos Neto (2016)
Rede Social	São espaços virtuais onde grupos de pessoas ou empresas se relacionam por meio do envio de mensagens, da partilha de conteúdos, entre outros.	Hunt; Callari (2010)
Família	É um agrupamento humano formado por duas ou mais pessoas com ligações biológicas, ancestrais, legais ou afetivas que, geralmente, vivem ou viveram na mesma casa	Saraceno (1997)
Amigos	Indivíduo que ama, que demonstra afeto, amizade.	Saraceno (1997)
Desenvolvedores de Software	É o profissional responsável pela programação de sistemas por meio da escrita de códigos digitais.	-
Pivotamento de Produto	É dar um novo rumo ao produto que não está tendo o sucesso esperado, com base na própria experiência adquirida com ele. Ou seja, analisar o que está dando errado e tentar identificar novas oportunidades com base no que já existe.	Patrick (2019)
<i>Stakeholders</i>	Aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir	Freeman; Reed (1983)
Parceria estratégica	É a realização de um acordo explícito de cooperação, num negócio, entre duas ou mais organizações para que cada uma se beneficie dos pontos fortes uma das outras e ganhe vantagem	Ireland; Hitt; Sirmon (2003)

	competitiva.	
Produção colaborativa	É definida como sendo uma atividade criativa coletiva com objetivo de produzir um novo produto ou serviço, em parceria com empresas, universidades e centros de pesquisa, na qual as informações são intercambiadas por todos os envolvidos.	-
Troca de conhecimento	Um dos objetivos da parceria estratégica. Significa a permuta tanto de conhecimento tácito como explícito entre as organizações envolvidas na parceria.	Yoshino; Rangan (1995)
Desenvolvimento da inovação	Consiste em um fenômeno multifacetado, caracterizado por complexas interrelações entre pessoas e instituições. Envolve novas ideias e	Schumpeter (1982); Kemp; Smith; Becher (2000); Ireland; Hitt; Sirmon (2003)
Inovação de serviço	É o resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capital.	Conclusão
Pesquisa aplicada	É definida como sendo projetos de pesquisa que representam uma investigação direcionada para a descoberta de novos conhecimentos e que têm objetivos comerciais específicos com respeito a determinados produtos e processo.	-
Demanda do cliente	É a solicitação de um cliente para o desenvolvimento de um novo produto. Para o setor aeronáutico, este novo produto está relacionado com peças que compõem uma aeronave.	-
Exploração das competências	É definida como sendo os esforços dos empreendedores para criar novas visões e possibilidades por meio de pesquisas, experimentação, desenvolvimento da criatividade e da inovação, aceitação de risco e aprendizagem.	March (1991)
Aproveitamento das competências	É o uso do conhecimento já existente, contribuindo para as melhorias das atuais atividades ou soluções de problemas imediatos.	March (1991)
Monitoramento do ambiente, tanto interno quanto externo	É o processo pelo qual uma organização coleta informações do ambiente (interno e externo) que serão posteriormente utilizadas no seu processo de gestão estratégica. O monitoramento por meio da coleta e interpretação de informações é a atividade que permite aos proprietários-dirigentes formular e conhecer o contexto em que a empresa se insere.	Subramanian; Fernandes; Harper (1993); Beal (2000); Cancellier; Salum (2011)
Decisão estratégica	É o resultado do processo de tomada de decisão sobre a estratégia a ser adotada, realizada pelo decisor detentor de autoridade formal dentro da organização.	Mintzberg (2000)
Formulação da estratégia	É o processo, resultado de uma elaboração cognitiva (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha e implantação) e que sofre influência de fatores como a “estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções”, ou seja, trata-se do processo que precede a decisão estratégica e é realizada por estrategistas.	Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)
Gestão estratégica	O processo de gestão estratégica é de natureza dinâmica e é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para uma empresa alcançar competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média. Um fator importante é que os insumos estratégicos derivados da análise dos ambientes, interno e externo, são importantes para a formulação da estratégia e sua implementação.	Hitt; Ireland; Hoskisson (2011)
Criação de riqueza	É a ação de obtenção de rendimentos (definidos	Bamford (2005)

	como financeira, social ou pessoal) que excedem os custos totais da empresa.	
--	------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: adaptado de Moraes (2014)

**Quadro 8:** Significados das relações entre os códigos

<b>Relação</b>	<b>Significado</b>
<b>Está associado a</b>	Significa estabelecer relação entre dois elementos, ou seja, o elemento 1 (E1) está relacionado ao elemento 2 (E2). Exemplo: atividade empreendedora está relacionada às parcerias estratégicas que, por sua vez, está relacionado ao desenvolvimento da inovação.
<b>Dá origem a</b>	Significa ser proveniente de um determinado elemento, ou seja, o E2 é originado do E1. Exemplo: a atividade empreendedora, as parcerias estratégicas e o desenvolvimento da inovação dão origem as informações estratégicas.

Fonte: adaptado de Moraes (2014)

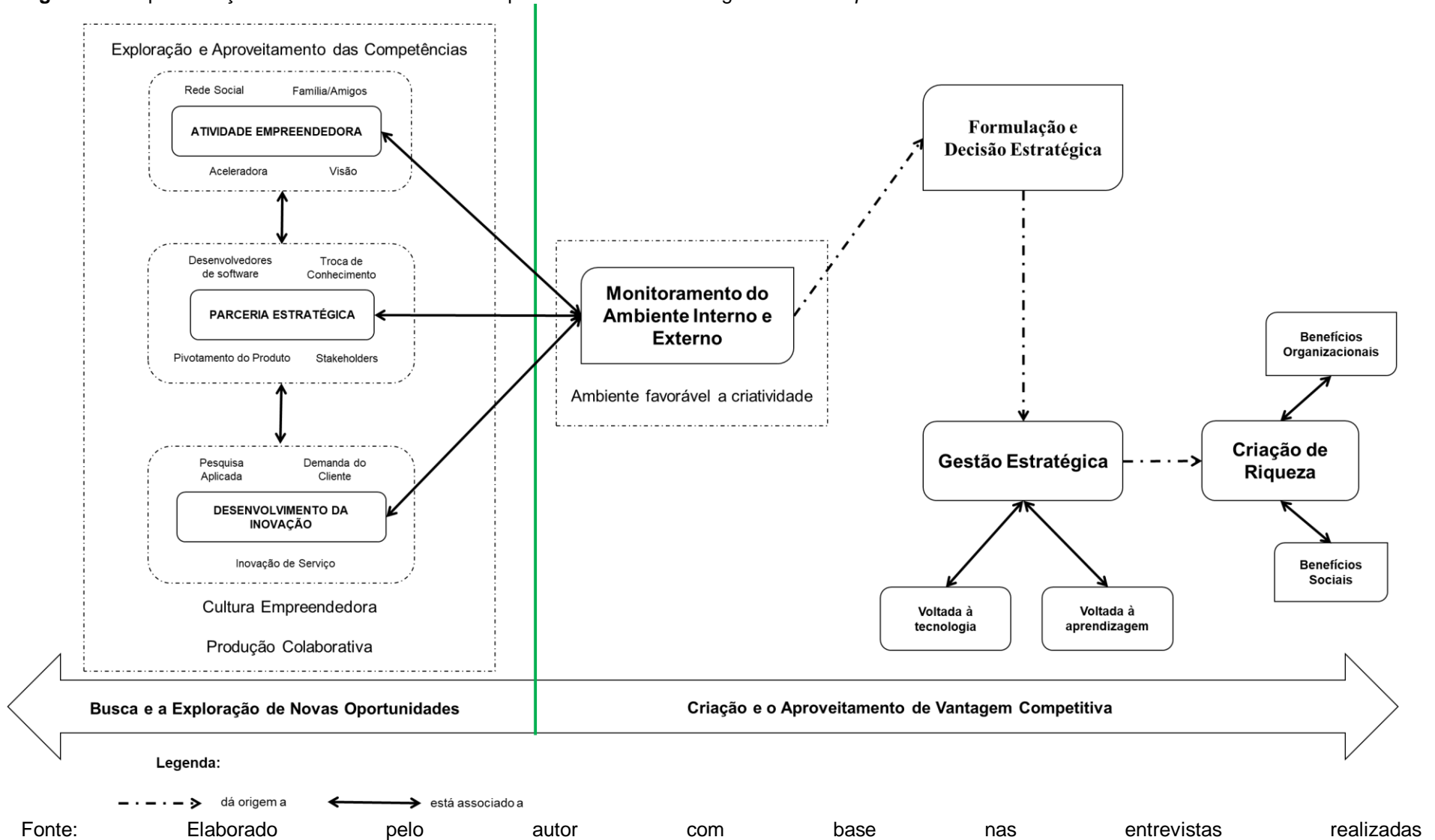
## **4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO DAS *STARTUPS* DA COMUNIDADE DA PARAHYBA VALLEY**

No sentido de aprofundar o conhecimento acerca do processo de empreendedorismo estratégico das *Startups* da comunidade a Parahyba Valley que participaram da pesquisa, elaborou-se uma representação gráfica com base nas entrevistas realizadas com os proprietários-dirigentes, apresentada na Figura 11.

Essa representação mostra as etapas do processo de empreendedorismo estratégico, incluindo a busca e exploração de novas oportunidades e a criação e aproveitamento de vantagem competitiva, resultando na criação de valor para as organizações e sociedade.

A análise da Figura 11 aponta o início do processo de empreendedorismo estratégico com a busca e exploração de novas oportunidades por meio da atividade empreendedora dos proprietários-dirigentes, das parcerias estratégicas e do desenvolvimento de inovação, que estão associados entre si.

**Figura 11:** Representação Gráfica do Processo de Empreendedorismo Estratégico das *Startups*



A atividade empreendedora foi e é motivada por quatro elementos: rede social, família e amigos, aceleradora e visão. Quanto as redes sociais, observou-se que a Startup A utiliza das redes sociais, como Facebook, Twitter, e-mail e Google, para ofertar produtos e serviços entre os indivíduos. O trecho da entrevista a seguir traz uma breve explicação da atividade empreendedora atrelada as redes sociais:

*A Startup A é uma rede social comercial que permite a organização dos itens de interesse para compra ou venda num único local e com potencial de divulgação otimizada. Compre, venda, troque ou doe produtos entre seus próprios amigos. É a primeira Rede Social Comercial do mundo (Proprietário-Dirigente da Startup A).*

Na fala do entrevistado, fica claro que as redes sociais foi um fator importante para a criação da empresa. Já as *Startups* B, C, D e E utilizam das redes sociais para a divulgação da empresa, dos produtos e serviços e interação com os clientes. A Startup F evidenciou que com a pandemia do Covid-19 houve uma mudança na atividade empreendedora inicial, incluindo as redes sociais no modelo de negócios como uma ferramenta de comunicação com os clientes.

No que se refere a Aceleradora, todas as *Startups* da pesquisa participaram do processo de aceleração na Artemísia no início da atividade empreendedora. De acordo com os entrevistados, o programa ofertado pela aceleradora tem duração de seis meses e desafia os empreendedores a testar os modelos de negócios e refinar o impacto social da solução em um ambiente de cocriação e colaboração com outros empreendedores, mentores, parceiros e investidores da rede Artemísia.

Os proprietários-dirigentes das *Startups* B e E destacam que os principais objetivos de participar desta instituição é acelerar o desenvolvimento do negócio no curto espaço de tempo e apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empreendedores.

Já os entrevistados das *Startups* C, D e F evidenciaram que ao participarem do processo de aceleração da Artemísia, eles potencializaram o impacto social da empresa, além de terem ganhos econômicos no desenvolvimento do negócio. Ressaltaram ainda a importância da interação com os membros da rede Artemísia, o que contribuiu para crescimento pessoal e profissional dos empreendedores.

De acordo com a Artemísia (2021), o processo de aceleração é baseado em quatro fases. A primeira fase é a prototipagem em que o empreendedor busca

entender a proposta de valor do negócio e qual o potencial de resolver o problema que se propõe. Nesta fase, o produto ou serviço está em desenvolvimento.

Em seguida, a empresa passa para a validação de produto ou serviço e estudos de viabilidade. Nesta fase, o negócio realiza pilotos e testes com o público-alvo para validar a solução proposta e estruturar a operação.

A terceira fase, validação de mercado, é o refinamento do modelo de negócios para que seja financeiramente viável e possa gerar o impacto social que pretende alcançar. Neste momento, acontece as primeiras vendas do produto ou serviço já testado e com aderência ao público-alvo.

A última fase do programa de aceleração é o crescimento em que a empresa precisa enfrentar as barreiras operacionais e de mercado para impactar o maior número de pessoas possível e se preparar para o crescimento. É uma fase na qual o negócio está com o modelo consolidado e busca a escala econômica.

Familiares e Amigos foram elementos importantes para a criação da empresa na identificação e exploração de oportunidades. O proprietário-dirigente da Startup A relata que a criação da empresa ocorreu em conjunto com um colega no quarto da residência em que desenharam em um quadro um diagrama espinha de peixe e cada um deles inseriu problemas diversos da sociedade em que vivem, iniciando, assim, a análise de quais soluções e problemas gostariam de atuar.

A Startup B surgiu da vontade dos amigos que estudavam no ITA em revolucionar a educação no Brasil. Deste modo, a empresa foi idealizada em 2011, e têm como objetivos: oferecer uma plataforma inteligente de ensino e aprendizagem para instituições de ensino, levar os dados da educação para as instituições para melhorar o desempenho dos alunos, analisar a eficiência do conteúdo e fornecer informações reais para ajudar gerentes e educadores a decidirem sobre as intervenções corretas.

Os empreendedores das *Startups* A, C, D e F evidenciaram que o papel dos familiares foi primordial para a constituição da empresa. Eles destacam que os pais são empreendedores e que desde pequenos os acompanham e que alguns foram os primeiros investidores para a formalização da *startup*.

A visão, um dos mobilizadores da atividade empreendedora, foi primordial para a constituição das *Startups* e, sobretudo, um direcionador para as futuras

buscas de oportunidades, fornecendo indicadores para os proprietários-dirigentes organizar e desenvolver as atividades.

Os trechos da entrevista a seguir trazem uma breve explicação da importância da visão para a atividade empreendedora e como fonte de busca de oportunidade para a criação da empresa:

*A empresa surgiu após uma demanda pessoal. Em 2012, eu precisava comprar uma passagem terrestre saindo de São José dos Campos para o Rio de Janeiro. Em conversa com um amigo de trabalho e mencionou como era difícil a compra do bilhete de forma online e ressaltou que poderia ter um site em que várias empresas oferecessem passagens em um único lugar. Na hora, eu tive um insight e com um outro amigo iniciei o desenho do modelo de negócio e a pesquisar o mercado (Entrevistado da Startup C).*

*A identificação da oportunidade ocorreu por uma dificuldade de um amigo, que hora é o meu sócio, em aprender o idioma inglês. Esse sócio observou que o mercado apresentava sinais de uma demanda não atendida e viu aí a oportunidade para iniciar a Startup (Entrevistado da Startup D).*

O entrevistado a Startup D complementa dizendo que ...

*Eu observei que as escolas de inglês são restritivas, principalmente por causa do alto valor das mensalidades. Então, pensamos em construir uma plataforma on-line com alternativas para ensinar o inglês com preços mais adequados e atender as classes sociais mais baixas e proporcionar a inclusão social. Assim, temos dois produtos um com o valor de R\$ 29,90 e outro de R\$ 9,90 (Entrevistado da Startup D).*

*A Startup E foi criada porque tínhamos o desejo de oferecer produtos e serviços bancários de forma diferentes. Trabalhávamos em uma instituição financeira e não estávamos contentes como tínhamos que ofertar os produtos aos clientes. Ai, já trabalhávamos com Bitcoins como forma de investimento e sabíamos que era uma moeda digital inovadora. Então, unimos o nosso conhecimento e a nossa paixão por Bitcoins e abrimos a empresa (Entrevistado da Startup E).*

O entrevistado da Startup E complementa ...

*O objetivo principal da nossa empresa é disponibilizar comodidade e praticidade aos usuários finais, por meio de uma troca de moeda, com base em um serviço rápido e de qualidade. Além disso, oferecemos uma oportunidade de incremento de renda aos usuários intermediários. Contamos com um produto base de qualquer setor econômico: a moeda, que é o objeto de troca usado em todos os países na atualidade (Entrevistado da Startup E).*

*A identificação da oportunidade para nós se deu por meio de observação nas Startups e aceleradoras de Startups que trabalhávamos como mentores e também como professores de pré-vestibulares. Observamos que alguns alunos não encontravam soluções acadêmicas de alguns problemas que eram solicitadas na*



*escola. Ai, tivemos uma visão de mercado e criamos uma plataforma de perguntas e respostas que reconhecesse bons alunos por responder dúvidas de outros alunos que têm dificuldades. Daí surgiu a nossa empresa (Entrevistado da Startup F).*

Outro elemento da busca e aproveitamento de novas oportunidades apresentado no processo de empreendedorismo estratégico das *Startups* localizada na Comunidade Parahyba Valley é a parceria estratégica que está associada à atividade empreendedora. A partir dos dados coletados constatou-se que as causas das parcerias foram o pivô dos produtos e a troca de conhecimento entre os *stakeholders* e os desenvolvedores de software.

De acordo com os relatos dos entrevistados, pode-se observar que todas as empresas criaram parcerias durante o processo de aceleração. Os principais parceiros são os *stakeholders* que são compostos por outras *Startups* que estavam dentro da aceleradora, mentores, clientes, fornecedores, investidores e algumas instituições de ensino superior.

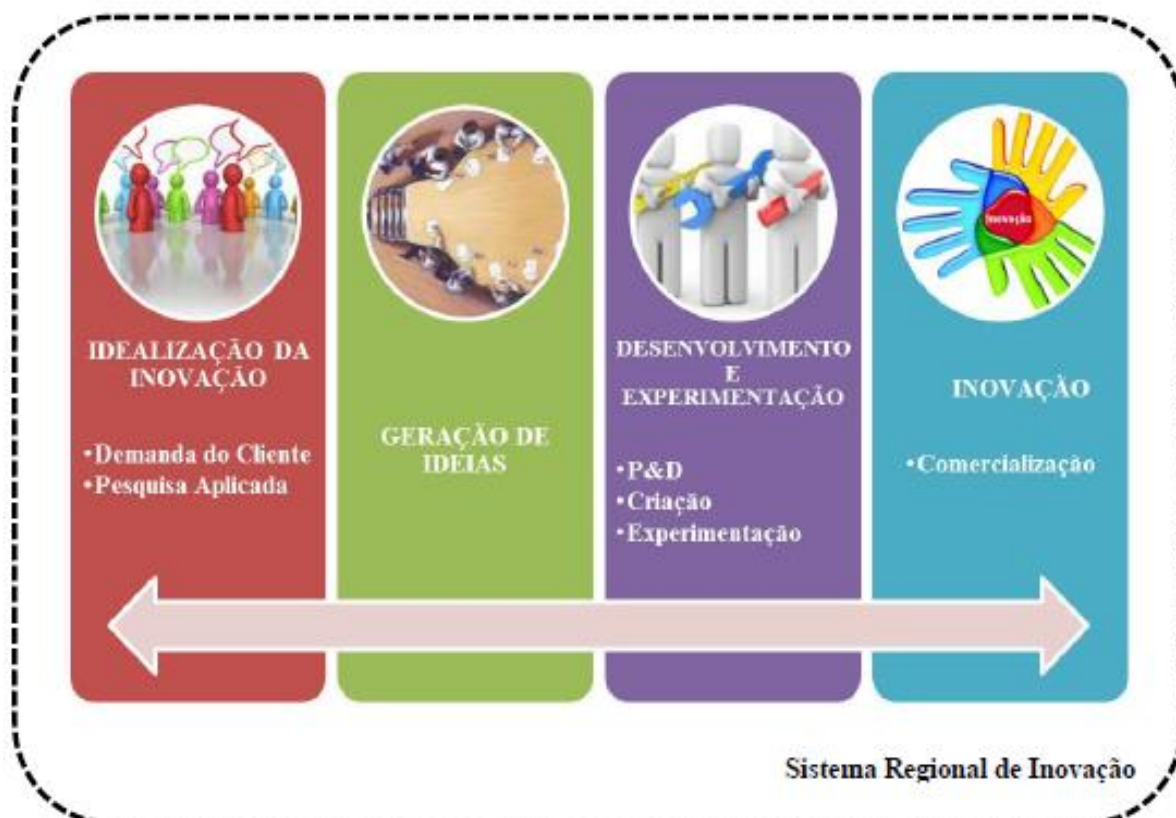
De acordo com os relatos dos entrevistados, constatou-se que com a parceria com os *stakeholders* vários produtos e serviços passaram por modificações da ideia inicial, o que eles classificaram de Pivô do produto. Ou seja, mudança do produto e serviço baseado nas experiências passadas.

Todas as *Startups* que participaram da pesquisa utilizam de parcerias com desenvolvedores de software, pois todas utilizam de plataformas digitais para a venda dos produtos ou serviços.

O desenvolvimento da inovação é o último elemento da busca e aproveitamento de novas oportunidades como indicado na Figura 12. Sabe-se que a inovação e seu processo de desenvolvimento são os principais pilares do modelo de negócio das *Startups* analisadas e com base nos dados coletados, a Figura 12 apresenta o modelo de inovação das empresas que é um modelo linear.

De acordo com Moraes, Campos e Lima (2019), o modelo linear, também chamado de *technology push* e de *science push* – primeira geração, considera a inovação como um processo linear simples, no qual os avanços científicos e tecnológicos empurram um produto novo ao mercado. Os autores explicam que neste modelo o processo de inovação inicia-se com a pesquisa básica, seguida da pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e engenharia não rotineira e finaliza com a produção e comercialização do produto.

Figura 12: Modelo de Desenvolvimento da Inovação



Fonte: Moraes, Campos e Lima (2019)

Os relatos evidenciam que projetos inovativos são apostos no futuro repleto de incertezas e riscos. Para reduzir as incertezas, as empresas realizam o desenvolvimento da inovação em quatro fases que se interagem entre si, descritas a seguir.

**Idealização da Inovação:** é a fase mais criativa do modelo de inovação. Os entrevistados destacam que as ideias inovadoras não nascem prontas. A idealização pode ocorrer de duas formas: (a) demanda do cliente: é a solicitação do cliente para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade; e, (b) pesquisa aplicada: inclui projetos de pesquisa que representam a investigação direcionada para a descoberta de novos conhecimentos e que têm objetivos comerciais específicos com respeito a determinados produtos, serviços e processos.

**Geração de Ideias:** é uma fase de refinamento das ideias. Os dados coletados evidenciam que é uma fase importante, pois há interação entre os funcionários e há o compartilhamento de informações para gerar ideias. Oportunidades de negócios podem ser criadas nessa fase.

**Desenvolvimento e Experimentação:** é uma fase de altos investimentos em P&D, criação e experimentação de projetos-piloto. Os relatos indicam que o desenvolvimento e a experimentação reduzem as incertezas e acelera a criação de uma gestão estratégica voltada para a tecnologia desenvolvida. Os entrevistados completam que quanto mais cedo a inovação emergir, mais rápido a empresa irá ganhar vantagem competitiva. A empresa realiza projetos-piloto, simulações e testes para averiguar a aderência das soluções antes de levá-las ao mercado.

**Comercialização:** é a última fase do modelo de desenvolvimento da inovação das *Startups*. Após aprovação dos projetos-piloto, iniciam-se a venda dos novos produtos e a prestação de novos serviços.

O processo do desenvolvimento da inovação das *Startups* participantes do estudo está inserido no sistema regional de inovação do município de São José dos Campos. Esse sistema está interessado em disseminar a cultura da inovação e do empreendedorismo como diferencial competitivo das empresas.

Para Sáenz e García Capote (2002), o sistema de inovação busca compreender como ocorre o processo em que emergem as inovações tecnológicas, tanto em relação ao surgimento e difusão dos elementos do conhecimento quanto em relação à sua transformação em novos produtos e processos de produção.

Para enfatizar a interatividade entre os elementos: atividade empreendedora, parceria e desenvolvimento da inovação, foram adotadas a bidirecionalidade e o mecanismo de *feedback* e *feedforward* que auxiliaram as *Startups* a refinar a utilização do empreendedorismo estratégico e melhorar a eficácia e a eficiência de cada elemento e etapa ao longo do tempo. É importante explicar que os mecanismos de *feedback* e *feedforward* são compostos por três fatores-chave:

- Exploração e aproveitamento das competências: explorar e aproveitar as habilidades, atitudes e conhecimento dos funcionários em uma perspectiva inovativa;
- Cultura empreendedora: é a capacidade de os funcionários criarem suas próprias oportunidades, beneficiando a empresa; e
- Produção Colaborativa: as *Startups* estudadas não inovam sozinhas e, em geral, inovam no âmbito de um sistema de rede de relação com universidades, mentorias e diferentes empresas que compõem o sistema regional de inovação de São José dos Campos.

Schmidt e Dreher (2008) explicam que a cultura empreendedora está relacionada ao ambiente organizacional em que o indivíduo está inserido. Os trechos da entrevista, a seguir, trazem uma breve explicação sobre cultura empreendedora e vai ao encontro da afirmação de Schmidt e Dreher (2008):

*Nós tentamos desenvolver nos nossos funcionários a capacidade de criar suas próprias oportunidades. Na minha visão, os indivíduos não nascem empreendedores, eles desenvolvem essa característica no meio em que vivem e o ambiente é um influenciador positivo ou negativo dessa tendência (Entrevistado da Startup E).*

*A aceleradora proporcionou um ambiente inovativo e empreendedor e hoje sou o que sou devido a esse incentivo. Assim, eu encorajo novas ideias e a criatividade e estímulo à aprendizagem, ou seja, valorizo o espírito empreendedor (Entrevistado da Startup B).*

*O ambiente não é o único fator da cultura empreendedora. Eu creio que o conhecimento é muito importante para a organização. O conhecimento é a ponte entre a identificação da oportunidade e a formulação da estratégia, ou seja, entre o empreendedorismo e a gestão estratégica (Entrevistado da Startup C).*

Já a produção colaborativa, as *Startups* localizadas na Comunidade Parahyba Valley e que participaram da pesquisa associam esse elemento com a atividade empreendedora, parceiras e desenvolvimento da inovação com o objetivo de colaborar, compartilhar e construir novos conhecimentos.

Para os entrevistados, a produção colaborativa desempenha um papel primordial na formação de novos produtos e serviços, pois as informações são transferidas de agente para agente, ou seja, da empresa para os seus parceiros e vice-versa.

O modelo cooperativo das organizações introduz uma importante mudança no paradigma competitivo, na medida em que considera que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no das unidades isoladas de negócios (CANONGIA *et al.*, 2004).

A exploração de competências reflete os esforços dos empreendedores em criar novas visões e possibilidades, a partir de pesquisas, experimentação, desenvolvimento da criatividade e da inovação, aceitação de risco e aprendizagem (MARCH, 1991). Por outro lado, o aproveitamento está relacionado ao refinamento do conhecimento (do produto, do processo e do mercado) já existente, contribuindo

para a melhoria das atuais atividades ou soluções de problemas imediatos (MARCH, 1991).

Os dados coletados indicam que, dado o dinamismo do cenário econômico brasileiro, as *Startups* sempre aproveitam e exploram todas as competências dos colaboradores. Com base nos relatos dos entrevistados, fica evidente que as empresas analisadas não ficam paradas frente às mudanças e que ao mudarem, todos os envolvidos no processo aprendem.

O primeiro elemento da criação e aproveitamento de vantagem competitiva foi o monitoramento do ambiente interno e externo que está associado a atividade empreendedora, parceria e desenvolvimento da inovação.

Com base nos dados coletados, as *Startups* apontam que o monitoramento do ambiente interno e externo é fonte de identificação e criação de novas ideias para solucionar um problema, alterar um processo produtivo ou desenvolver um novo produto ou serviço. Porém, para estimular a geração de novas ideias, as empresas analisadas criaram um ambiente favorável à criatividade, já que é um fator-chave para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para os entrevistados explicam que o monitoramento interno se dá por meio de duas etapas:

- (1) identificação dos fatores que levam a empresa a cumprir sua missão e vocação; e
- (2) identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

Por sua vez, o monitoramento do ambiente externo corresponde à busca de informação no ambiente externo. Os tipos de informação monitorados pelas *Startups* estudadas correspondem às necessidades dos clientes, novas tecnologias, inovação e produtos e serviços dos concorrentes, condições macroeconômicas (principalmente taxa de juros, inflação e taxa de câmbio), condições socioculturais e crescimento do mercado.

Os dados coletados mostram que o monitoramento, tanto interno quanto externo, contribuiu para o melhor alinhamento das *Startups* com as condições de seus ambientes internos e externos, bem como para o alcance de patamares mais elevados de desempenho. Dado esse contexto, as informações obtidas pelo monitoramento dão origem a formulação e decisão estratégica, conforme apresentado na Figura 10.

Com base nos dados coletados, a formulação e decisão estratégica é um processo de reflexão estratégica, que resulta da elaboração de um plano estratégico que envolve a análise do ambiente interno e externo; a avaliação das alternativas; e as escolhas estratégicas. Os entrevistados enfatizam que a formulação da estratégia sofre influência de fatores como a estrutura organizacional; emocionais; e o poder exercido pelo cliente e pela sociedade.

Com base na formulação e decisão estratégica, as *Startups* que participaram da pesquisa elaboram uma gestão estratégica voltada à tecnologia e à aprendizagem. Deste modo, o sucesso das empresas está em incorporar a gestão da tecnologia e a aprendizagem na gestão estratégica.

Dado este contexto, pode-se dizer que a tecnologia e a aprendizagem são os instrumentos primários para a criação e manutenção das vantagens competitivas das *Startups* que buscam a competitividade na apropriabilidade tecnológica e na aprendizagem individual e organizacional.

O último elemento da criação e aproveitamento da vantagem competitiva é a criação de riqueza na qual a sua origem é na gestão estratégica. Para as *Startups* estudadas, a criação de riqueza está associada aos:

- Benefícios organizacionais, tais como: aumentos das receitas financeiras e dos lucros, diversificação da carteira de clientes, crescimento do conhecimento interno, desenvolvimento da aprendizagem individual e organizacional e crescimento da competitividade; e aos
- Benefícios sociais, tais como: criação de empregos qualificados, geração de novas tecnologias, investimentos na economia local e inserção no mercado da população com vulnerabilidade social, contribuindo para a identidade empreendedora e inovativa regional.

Dado esse contexto, criar riqueza ao longo do tempo, para Hitt *et al.* (2011), está associado a criação de benefícios individual, organizacional e social. Desta maneira, os benefícios individuais estão relacionados com a criação de riqueza financeira e socioemocional do empreendedor (BARON; HENRY, 2010).

Já os benefícios organizacionais estão associados com a inovação e a criação de uma nova tecnologia que são considerados como recursos valiosos que contribuem para a vantagem competitiva (HITT *et al.*, 2011).

Para Woolley (2010), o benefício organizacional é a criação de novos conhecimentos que, por sua vez, fornece novas oportunidades de mercado, favorecendo o sucesso competitivo da organização, independentemente do setor que ela está inserida. O aumento da riqueza dos empreendedores pode produzir benefícios sociais, pois injeta mais capital financeiro na economia e, assim, promovendo o crescimento econômico (AGARWAL; AUDRETSCH; SARKAR, 2007).

#### 4.2.1 Matriz Explicativa do Processo de Empreendedorismo Estratégico das *Startups* da Comunidade Parahyba Valley

Após ter sido descrito o processo de empreendedorismo estratégico das *Startups* que participaram do estudo, é importante explicar como elas identificam e exploram uma nova oportunidade e cria e sustentam uma vantagem competitiva. Para tanto, elaborou-se uma matriz para esclarecer a busca de oportunidade e vantagem competitiva, conforme apresenta a Figura 13.

Ao analisar a Figura 13 mostra que quando houver baixa busca e exploração de novas oportunidades e baixa criação e aproveitamento de vantagem competitiva, as *Startups* identificam uma nova oportunidade pelo monitoramento do ambiente interno e externo.

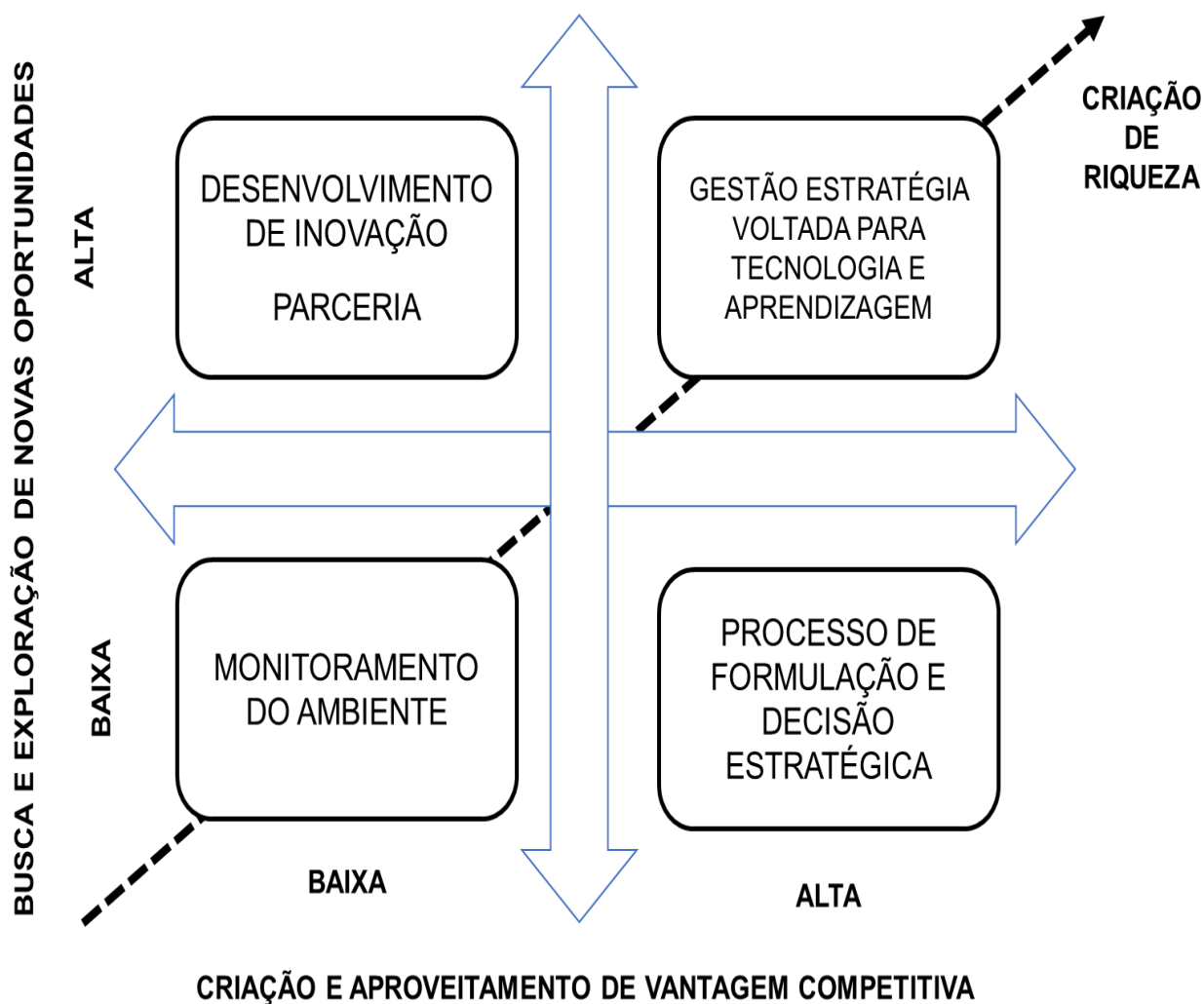
Para os entrevistados, o monitoramento do ambiente interno corresponde a análise da situação atual da empresa. Os fatores internos que provocam mudança na gestão organizacional e estratégica são: infraestrutura, finanças, visão de futuro e competência interna.

O monitoramento do ambiente externo corresponde à análise do macro e microambiente. Entende-se macro ambiente aquele em que os fatores externos impactam as *Startups* e são de caráter horizontal, não específicos à atuação das empresas, apesar de serem capazes de provocar mudanças na sua gestão estratégica. Com base nos dados coletados, os fatores externos, para as *Startups*,

são: políticos, sociais e econômicos. Com relação ao microambiente os enfoques-chave são aqueles fatores externos mais específicos ao campo de atuação da empresa. Esses fatores são: mercado, clientes, parcerias e tecnologias.

No momento em que houver uma alta busca e exploração de novas oportunidades e uma baixa criação e aproveitamento de vantagem competitiva, a empresa explora as novas oportunidades com as parcerias e o desenvolvimento da inovação. Com base nos relatos, as parcerias representam a capacidade articuladora e colaborativa das *Startups*, oferecendo visões estratégicas e contribuindo para a criação de riqueza.

**Figura 13:** Matriz Explicativa do Processo de Empreendedorismo Estratégico das *Startups* da Comunidade Parahyba Valley



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas



A análise do desenvolvimento da inovação aponta que as empresas analisadas consideram a inovação um dos alicerces para garantir um futuro duradouro. Um ambiente inovativo, para os entrevistados, tem a capacidade de articular e mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais para captar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Com base nos dados coletados, as *Startups* têm uma filosofia empresarial inovadora, favorecendo um ambiente de trabalho que estimule a confiança entre os colaboradores, uma cultura empresarial atrelada a uma filosofia de tolerância a erros e que as ideias geradas sejam avaliadas e implementadas.

Quando houver baixa busca e exploração de novas oportunidade e alta criação e aproveitamento de vantagem competitiva, as *Startups* criam vantagem competitiva por meio da elaboração de um processo de formulação e decisão estratégica. Como já mencionado, a formulação e decisão estratégica é entendida como um processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, que resulta de uma elaboração de um plano estratégico que envolve a análise do ambiente interno e externo, a avaliação das alternativas e as escolhas estratégicas.

No momento em que houver alta busca e exploração de novas oportunidade e alta criação e aproveitamento de vantagem competitiva, as *Startups* elaboram uma gestão estratégica ofensiva voltada para a tecnologia e aprendizagem, sustentando, assim, a sua vantagem competitiva. O sucesso da empresa está, portanto, em incorporar a gestão da tecnologia e a aprendizagem na gestão estratégica.

Para Freeman e Soete (1997), a gestão estratégica ofensiva voltada para a tecnologia tem como característica a obtenção de liderança tecnológica e de mercado pela introdução de novos produtos e serviços. Normalmente é intensiva em P&D, e contempla o envolvimento em pesquisa fundamental.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem dez escolas de pensamento referente à formulação da estratégia, e uma delas é a da aprendizagem. Para essa escola, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez com planos ou visões claras. A estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. Os autores complementam que as estratégias emergem quando as pessoas, individualmente ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação.

Quando a busca e exploração de nova oportunidade e a criação e aproveitamento de vantagem competitiva atingem o ponto mais alto da matriz pode-se dizer que as *Startups* da Comunidade Parahyba Valley atingiram a criação de riqueza, os benefícios gerados para as empresas, resultados financeiros, e para a sociedade, criação de novas inovações, geração de empregos qualificados e inclusão social.

#### **4.3 COMPARAÇÃO DOS ELEMENTOS INTERVENIENTES DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO DAS *STARTUPS***

Para se entender e se comparar o processo de empreendedorismo estratégico dos casos estudados, utilizou-se de uma meta-matriz ordenada, apresentada no Quadro 9, conforme recomendação de Miles e Huberman (1994). Os autores explicam que a meta-matriz ajuda a esclarecer as relações entre os dados obtidos nas entrevistas e visa tornar inteligível um conjunto de narrativas.

O Quadro 9 mostra os principais elementos intervenientes no processo de empreendedorismo estratégico das *Startups* da Comunidade Parahyba Valley estudadas. Para tanto, a análise enfatizou a busca e a exploração de novas oportunidades, pela identificação e exploração de novas oportunidades; e a criação e o aproveitamento de vantagem competitiva, pela criação e sustentação da vantagem competitiva.

Essa ênfase foi dada com base na definição de Ireland, Hitt e Sirmon (2003). Para criar riqueza no longo prazo, as *Startups* analisadas necessitam fazer a melhor combinação entre essas duas dimensões, ou seja, maximizar a busca e aproveitamento de oportunidade e de vantagem competitiva.

Ao analisar o elemento interveniente do processo de empreendedorismo estratégico das *Startups* estudadas, observou-se cinco semelhanças e uma diferença entre as empresas estudadas. No que se refere as semelhanças, observou-se que as *Startups* A, B, D, E e F identificam uma nova oportunidade pelo monitoramento do ambiente e que as informações obtidas contribuem para a ampliação da atuação no mercado.

Este resultado vai ao encontro dos estudos realizados por Moraes e Lima (2019) que destacam que o monitoramento do ambiente, tanto interno como externo, contribuem para o desenvolvimento de um novo produto, criação de uma nova tecnologia e ampliação da atuação no mercado. Os autores complementam afirmando que a informação é um bem de alto valor agregado e necessita ser gerenciada da mesma forma que os recursos humanos e tecnológicos da empresa e devem ser igualmente administradas.

**Quadro 9:** Comparação do Processo do Empreendedorismo Estratégico nos Casos Estudados

	BUSCA E EXPLORAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES			CRIAÇÃO E APROVEITAMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA		MAXIMIZAÇÃO DA BUSCA E APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADE E DE VANTAGEM COMPETITIVA
	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES		CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	SUSTENTAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	
STARTUP A	Monitoramento do Ambiente	Desenvolvimento da inovação	Modelo Linear	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada para a tecnologia	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
		Parceria estratégica	Troca de conhecimento			
	Exploração e aproveitamento de competências					
STARTUP B	Monitoramento do Ambiente	Desenvolvimento da inovação	Modelo linear	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada à aprendizagem	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
		Parceria estratégica	Stakeholders Troca de Conhecimento			
	Exploração e aproveitamento de competências					
STARTUP C	Ambiente favorável à criatividade	Desenvolvimento da inovação	Modelo linear	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada para a tecnologia	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
	Cultura empreendedora					
STARTUP D	Monitoramento do Ambiente	Parceria estratégica	Troca de conhecimento Stakeholders	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada à aprendizagem	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
		Desenvolvimento da inovação	Modelo Linear			
	Produção colaborativa					
STARTUP E	Monitoramento do Ambiente	Desenvolvimento da inovação	Modelo Linear	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada para a tecnologia	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
		Parceria estratégica	Troca de conhecimento Stakeholders			
	Cultura empreendedora					
STARTUP F	Monitoramento do Ambiente	Desenvolvimento da inovação	Modelo Linear	Formulação e decisão estratégica	Gestão estratégica voltada à aprendizagem	Criação de riqueza Benefícios Organizacionais e Sociais
		Parceria estratégica	Troca de conhecimento Stakeholders			
	Exploração e Aproveitamento das Competências					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

A divergência encontrada no elemento 'identificação de oportunidades' foi na *startup* C que reconhece uma nova oportunidade promovendo um ambiente favorável à criatividade. Os relatos destacaram que a criatividade nessa *startup* se desenvolve quando os colaboradores realizam atividades impulsionadas pelo prazer e satisfação e não pela obrigação e pelo dever.

Neste sentido, Hashimoto (2017) elucida que a criatividade atrelada ao espírito empreendedor estimula a iniciativa, a independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança de todos os colaboradores de uma organização.

Ao analisar a exploração de oportunidades, verificou-se que todas as *Startups* exploram uma nova oportunidade com o desenvolvimento da inovação, e cinco delas por meio das parcerias estratégicas. Ou seja, apenas a *Startup* C não considera a parceria estratégica como fonte de exploração de oportunidade.

Neste contexto, verificou-se que as *Startups* da Comunidade Parahyba Valley estudadas apresentam um modelo linear do processo de desenvolvimento da inovação. Para Moraes, Campos e Lima (2019), o modelo é entendido como um processo sequencial e hierárquico, no qual se passa, de uma forma sucessiva, da idealização da inovação pela pesquisa e pela demanda do cliente, da geração de ideias para a pesquisa aplicada, e dessa para o desenvolvimento do produto e conseqüentemente para a produção e comercialização.

No que tange as parcerias estratégicas, notou-se que as *Startups* A, B, D, E e F alicerçam as suas parcerias por meio da troca de conhecimento, o que contribui, conforme relatos, para o enfrentamento dos novos desafios, proporcionando ganhos de competitividade das *Startups*.

Observando ainda as parcerias estratégicas, verificou-se que as *Startups* B, D, E e F alegam que vários *stakeholders* são parceiros estratégicos como mentores, universidades, aceleradora, investidores e entre outros. Estes parceiros colaboram com o aumento de estoque intelectual de todos os envolvidos, promovendo a criatividade e a inovação e reduzindo a vulnerabilidade à demanda de mercado.

A exploração e aproveitamento das competências, que estão associados à identificação e à exploração das oportunidades, são outra similaridade encontrada nas *Startups* A, B e F. Pode-se afirmar que essas empresas realizam a gestão dos

recursos humanos numa perspectiva inovativa, gerando um ambiente com bastante incentivo à inovação.

Já as *Startups* C e E relacionam a busca e exploração de novas oportunidades com a cultura empreendedora. Os relatos evidenciaram que a cultura empreendedora gerou respostas mais rápidas aos problemas e desafios encontrados nos setores que elas atuam.

A *Startups* D associa a busca e a exploração de novas oportunidades com a produção colaborativa com o intuito de colaborar, compartilhar e construir novos conhecimentos. Para ela, a produção colaborativa desempenha um papel primordial na formação de novos produtos, já que as informações são transferidas de *stakeholders* para *stakeholders*, ou seja, da *startup* para os seus parceiros e vice-versa.

Ao analisar a criação e o aproveitamento de vantagem competitiva, observou-se que todas as *Startups* criam vantagem competitiva pela formulação e decisão estratégica. Com base nos relatos dos entrevistados, um processo de formulação estratégica bem estruturado, as *Startups* ganham competitividade comparada com os concorrentes.

Ao analisar a sustentação da vantagem competitiva, percebe-se que as *Startups* A, C e E elaboram a gestão estratégica voltada à tecnologia. A análise dos dados mostra que a tecnologia é o instrumento primário para a criação e manutenção das vantagens competitivas das *Startups* que busca a competitividade na apropriabilidade tecnológica.

Narayanan (2001) argumenta que as empresas líderes em tecnologia estabelecem e mantêm uma posição competitiva com o desenvolvimento e exploração das tecnologias compreendidas em um dado mercado, o que lhes proporciona uma posição dominante nesse mercado.

Já as *Startups* B, D e F elaboram uma gestão estratégica voltada à aprendizagem, sustentando a sua vantagem competitiva. Portanto, o sucesso das *Startups* está em incorporar a aprendizagem na gestão estratégica.

Com base nos dados coletados, verificou-se que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. Deste modo, as estratégias emergem quando as pessoas, individualmente ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação.

A última similaridade do processo de empreendedorismo estratégico é a maximização da busca e aproveitamento das oportunidades e da vantagem competitiva pela criação de riqueza e benefícios organizacionais e sociais.

Para as *Startups* analisadas, a criação de riqueza gera benefícios para a organização como: aumentos das receitas financeiras e dos lucros, diversificação da carteira de clientes, crescimento do conhecimento interno, desenvolvimento da aprendizagem individual e organizacional e evolução na competitividade; e benefícios para a sociedade como: criação de empregos qualificados, geração de novas tecnologias e investimentos na economia local.

Os entrevistados argumentaram que a criação de riqueza decorre de uma atitude organizacional criativa e proativa, com o engajamento coletivo em todas as etapas do processo do empreendedorismo estratégico.

Complementando as análises anteriores, utilizou-se três técnicas por meio do software IRAMUTEQ que são: nuvem de palavras, dendograma de CHD (Classificação Hierárquica Descendente) e o teste de similitude.

Vale ressaltar que os cálculos estatísticos que o software realiza sobre variáveis qualitativas baseadas nos textos não são o método de análise de dados, mas é um instrumento para explorar os dados já que a interpretação e conclusão da análise dos dados cabe ao pesquisador (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Destaca-se que o intuito da análise lexical é a obtenção de classes de segmentos de texto que apresentam em relação ao vocabulário dos entrevistados, simultaneamente similaridades ou divergências dos segmentos de textos representados graficamente por classes.

O corpus é composto por seis entrevistas que resultou em 228 segmentos de textos, 10.633 palavras, 2087 formas distintas, ou seja, palavras diferentes e 45hápax palavras que aparecem só uma vez.

Pela análise de nuvem de palavras, conforme Figura 14, observa-se que as palavras: empresa (530 vezes), empreendedor (460), inovação (270), criação (260), oportunidade (240), desenvolvimento (200), produto (150), serviço (120) e ambiente (110) foram as que tiveram maior frequência no *corpus*.



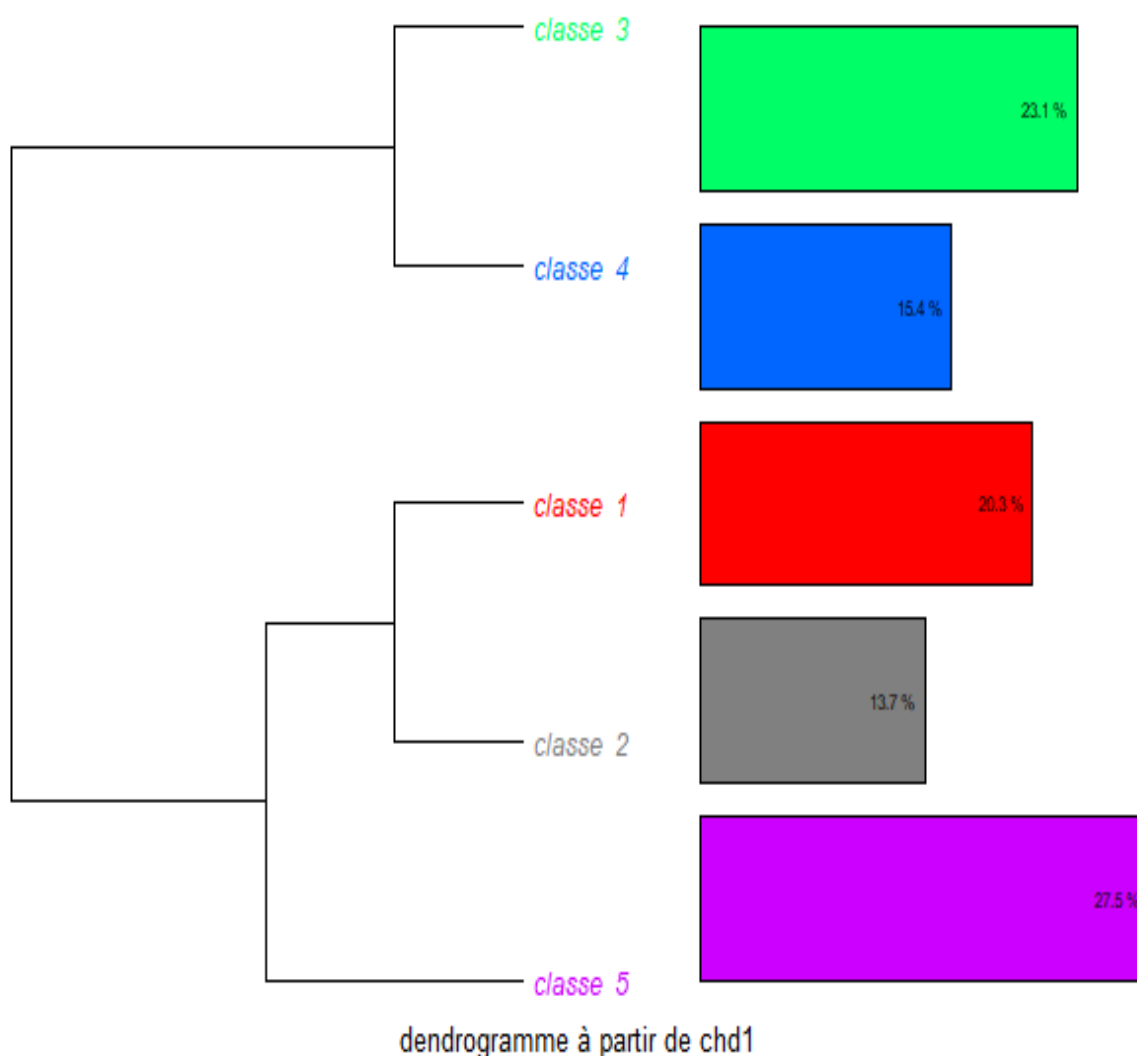


classe 3 (verde), concentrando 23,1% das palavras, seguido da classe 4 (azul) com 15,4% dos vocábulos.

O segundo, denominado grupo das vantagens competitivas, constata-se a classe 1 (vermelha) concentrando 20,3% das palavras seguido da classe 2 (cinza) e classe 5 (roxo), correspondentes respectivamente a 13,7% e 27,5%.

Destaca-se que o percentual visualizado no dendograma indica o grau de participação das palavras de cada classe sobre o total das palavras constantes do corpus por meio do cálculo do qui-quadrado (CAMARGO; JUSTO, 2013).

**Figura 15:** Dendograma a partir da Classificação Hierárquica Descendente

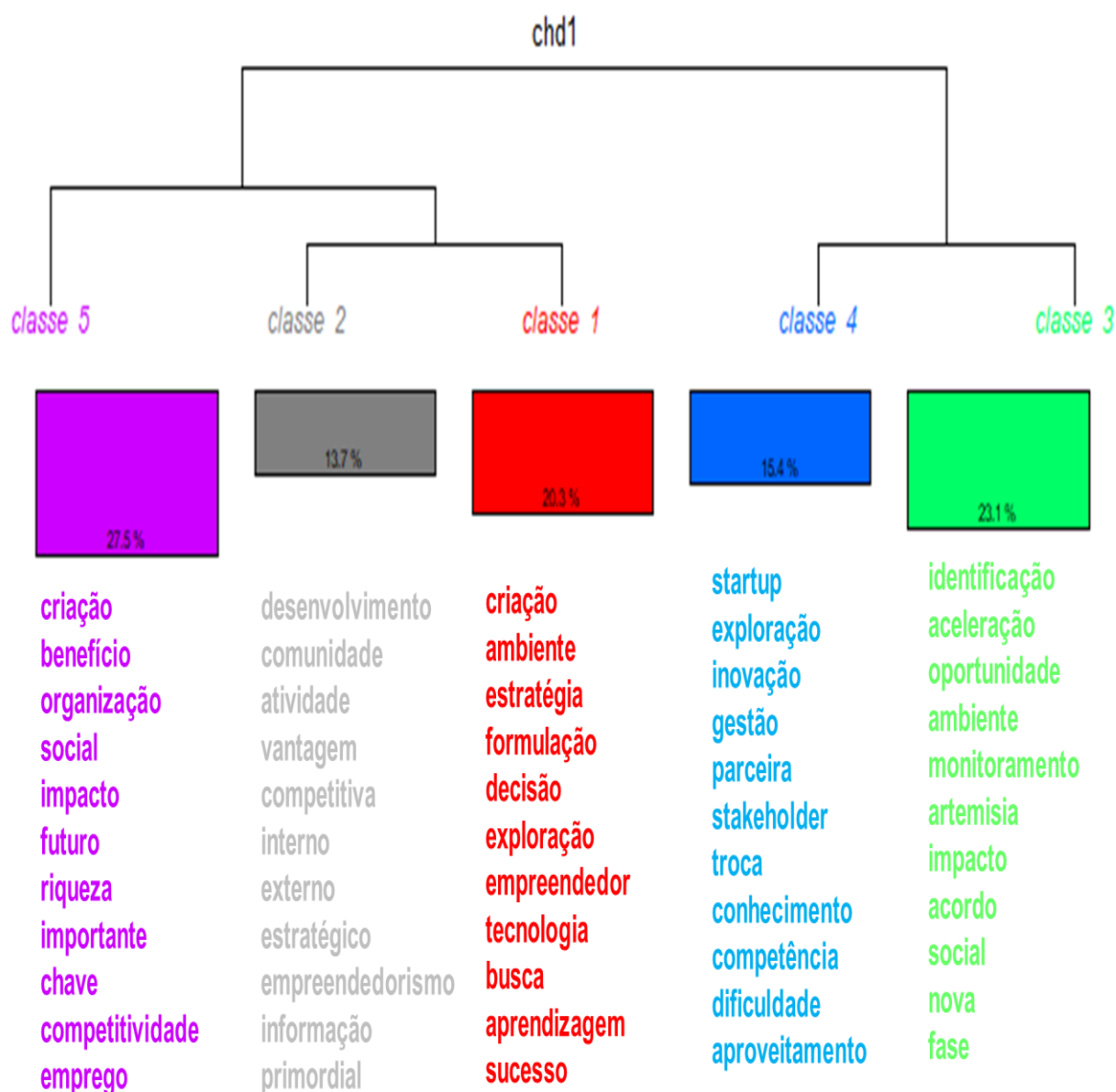


Fonte: Elaborado no software IRAMUTEQ pelo autor com base nas entrevistas realizadas

A Figura 16 apresenta a classificação já apresentada na Figura 15, porém acrescenta mais detalhe aos resultados, pois permite conhecer, por meio do filograma, as respectivas palavras mais evocadas em cada classificação. Essa

ferramenta bastante é útil porque possibilita melhor descrição e nomeação das classes.

**Figura 16:** Filograma a partir da Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Elaborado no software IRAMUTEQ pelo autor com base nas entrevistas realizadas

Com base na Figura 16, percebe-se que a classe 5 (roxo) e a classe 3 (verde) são as mais significantes em termos percentuais quanto à CHD, com o percentual de 27,5% e 23,1% respectivamente. Destaca-se, nessas classes, as palavras: criação, benefício, organização, social, impacto, futuro, riqueza, importante, chave,

competitividade, emprego, identificação, aceleração, oportunidade, ambiente, monitoramento, Artemísia, impacto, acordo, social, nova e fase.

A classe 1 (vermelha) representa 20,3% do corpus analisado, sendo que as palavras mais evocadas foram: criação, ambiente, estratégia, formulação, decisão, exploração, empreendedor, tecnologia, busca, aprendizagem e sucesso.

Com a menor representatividade em relação ao corpus, tem-se a classe 4 (azul) com um percentual de 15,4% e a classe 2 (cinza) com 13,7% de associação. Evidencia-se as seguintes palavras: startup, exploração, inovação, gestão, parceira, stakeholders, troca, conhecimento, competência, dificuldade, aproveitamento, desenvolvimento, comunidade, atividade, vantagem, competitiva, interno, externo, estratégico, empreendedorismo, informação e primordial.

Após a análise da nuvem de palavras e a classificação hierárquica descendente, realizou-se o teste de similitude e verificou-se a presença de uma palavra-chave na composição central da distribuição, estabelecendo a conexão com os demais vocábulos que formam a estrutura, conforme Figura 17.

Ao analisar a Figura 17, fica evidente o enquadramento da palavra 'empresa' como o núcleo central da distribuição estabelecendo conexão com palavras como: produto, inovação, processo, mercado, mudança e informação.

A palavra 'produto' se ramifica de forma mais forte com: serviço, fase, negócio, modelo, crescimento e incerteza. Deste modo, pode-se dizer que, na visão dos proprietários-dirigentes entrevistados, o produto e o serviço é o ponto central do modelo de negócios baseado no crescimento, entretanto, as fases iniciais da definição do produto e mercado foram de várias incertezas para os empreendedores.

Já a palavra 'mercado' se relaciona com solução e problema. E a palavra 'processo' associa com aceleração, base, pesquisa e conhecimento. Assim, fica claro nas coocorrências entre as palavras que os proprietários-dirigentes das *Startups* da Comunidade Parahyba Valley que o processo de aceleração das empresas contribuiu para a construção de novos conhecimentos que foram gerados por meio de pesquisa e proporcionou solucionar os problemas de mercado.

A palavra 'criação' se ramifica com 'oportunidade' e que se associam com: vantagem, benefício, riqueza, sociedade, tecnologia, gestão, aprendizagem, criatividade, competitividade, sucesso, identificação, capacidade, demanda, busca, exploração e aproveitamento.

Essa coocorrência evidencia que a identificação e exploração de oportunidade por meio da análise da demanda, criatividade, gestão da tecnologia, aprendizagem gera o aproveitamento de vantagem competitiva contribuindo para a criação de riqueza, benefícios para a sociedade e sucesso organizacional.

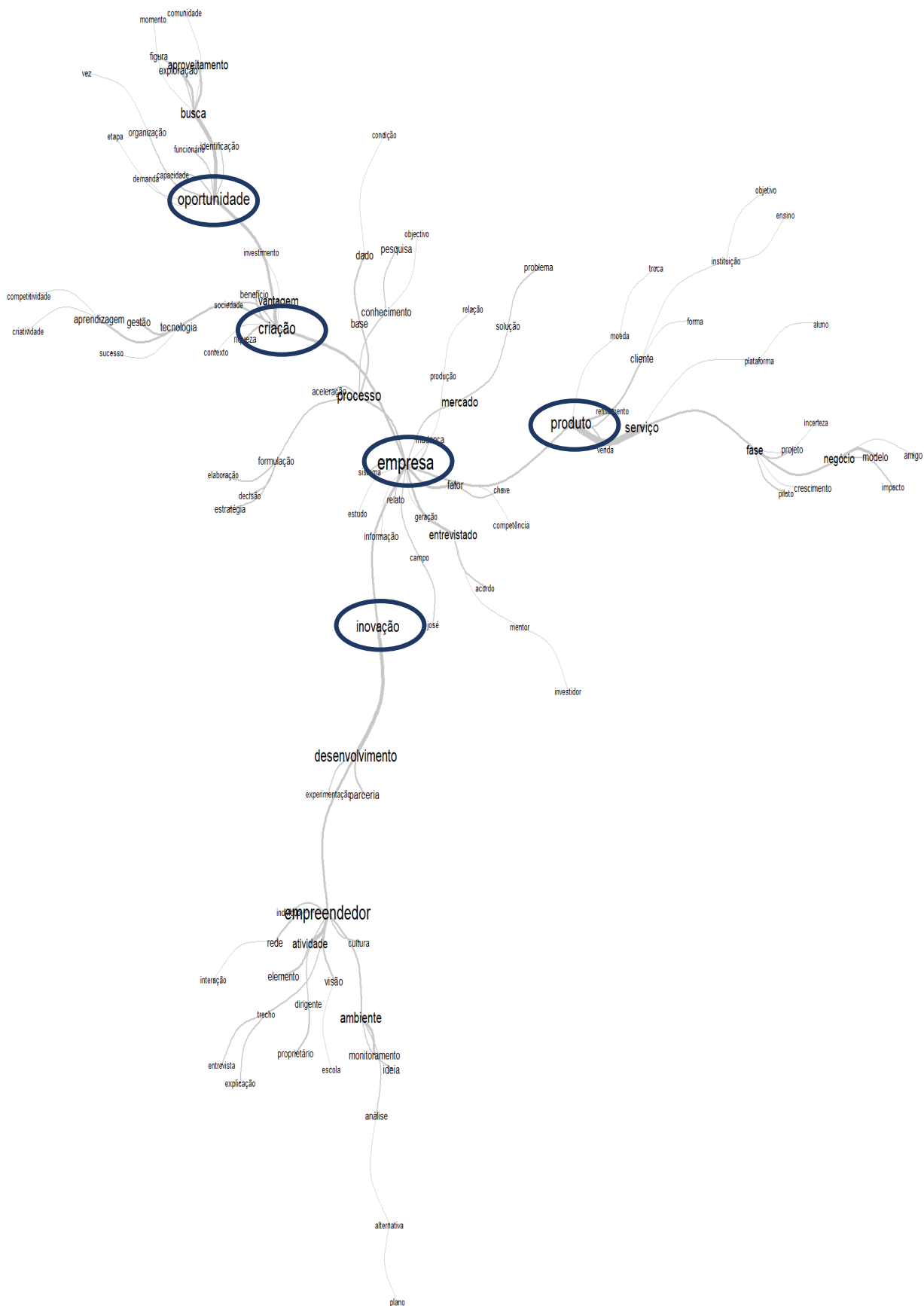
Por último, a palavra 'inovação' associa-se com desenvolvimento, experimentação e parceria, que se relacionam com empreendedor, cultura, visão, atividade, ideia, monitoramento, análise, alternativa e plano.

O estudo evidenciou que o desenvolvimento da inovação e da cultura inovativa está associada com parcerias e a experimentação de produtos e serviços e que a visão do empreendedor construída por meio do monitoramento e da análise gere novas ideias e alternativas para a construção de um plano estratégico que contribua para a construção de vantagem competitiva.

Em suma, após a análise do processo e da matriz do empreendedorismo estratégico e do teste de similitude, CHD e nuvem de palavras, fica evidente que as *Startups* da Comunidade Parahyba Valley buscam e exploram oportunidades por meio da atividade empreendedora, desenvolvimento da inovação e parceira que estão associadas a cultura empreendedora, produção colaborativa e exploração e aproveitamento de competência dos colaboradores.

Esses elementos dão origem a criação e aproveitamento de vantagem competitiva que advém do monitoramento do ambiente interno e externo com base em um ambiente favorável a criatividade, contribuindo para a formulação, decisão e gestão estratégica gerando criação de riqueza para a empresa e para a sociedade.

Figura 17: Teste de Similitude



Fonte: Elaborado no software IRAMUTEQ pelo autor com base nas entrevistas realizadas

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento da contribuição das *Startups* para o desenvolvimento econômico tem atraído o interesse de estudos e pesquisas na área das ciências sociais aplicadas. No entanto, a complexidade gerada pelos diversos tipos de *Startups* requer diferentes abordagens para compreender os inúmeros setores e abrangências que compõem o universo dessas empresas. Deste modo, *Startups* intensivas em conhecimento e tecnologia, os estudos ainda são recentes e demandam pesquisas que busquem colaborar para a compreensão da gestão estratégica e do empreendedorismo.

Deste modo, este trabalho foi desenvolvido com a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento acerca da identificação e exploração de novas oportunidades (empreendedorismo) e a criação e sustentação de vantagens competitivas (gestão estratégica) nas *Startups* da Comunidade Parahyba Valley localizadas no município de São José dos Campos, explorando um novo campo do saber denominado empreendedorismo estratégico.

Para tanto, este trabalho objetivou analisar o processo de gestão do Empreendedorismo Estratégico em *Startups* da comunidade Parahyba Valley, principalmente as localizadas em São José dos Campos. Para que esse objetivo geral fosse atingido, alguns objetivos específicos foram estabelecidos como um caminho norteador do estudo. Estes objetivos específicos foram atingidos ao longo da análise dos dados como visto ao longo da presente dissertação.

Pode concluir-se que as *Startups* analisadas, por intermédio do processo de empreendedorismo estratégico, obtiveram vantagem competitiva, pois incorporaram à atividade empreendedora, as parcerias e o desenvolvimento da inovação como atividades a serem desenvolvidas em caráter contínuo, identificando os elementos inovadores do ambiente criativo nas quais as empresas visualizaram um maior potencial de ganho e, por fim, trabalharam em conjunto com os *stakeholders* no desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços.

Isso permitiu que *Startups* da Comunidade Parahyba Valley identificassem e explorassem novas oportunidades face à maior circulação de conhecimento existente na aceleradora quanto da execução da P&D em conjunto. Outro ponto

importante, é que fica evidente que as empresas não buscam apenas benefícios econômicos, mas também geram benefícios sociais, por meio de produtos e serviços mais acessíveis.

Apesar de se constituir como uma iniciativa importante para a construção do conhecimento na área do empreendedorismo e gestão estratégica em *Startups* embora tenha sido atingido o objetivo proposto nesta dissertação, a pesquisa realizada apresenta limitações.

O fator limitante que merece destaque é a acessibilidade das informações das empresas foi restrita, pois alguns proprietários-dirigentes não se sentiram confortáveis em divulgar dados considerados como confidenciais, principalmente referentes as questões de estratégia, inovação e financeira. Outra limitação que merece destaque é o número restrito de casos selecionados, com informações que refletem, em sua grande maioria, o ponto de vista dos proprietários-dirigentes.

Para contribuir com o desenvolvimento dos conceitos do empreendedorismo estratégico nas *Startups*, o estudo deixou indagações para futuras pesquisas. Deste modo algumas recomendações são apresentadas:

- O tema empreendedorismo estratégico em *Startups* ainda é um campo novo na pesquisa. A complexidade do tema implica um grande potencial para a pesquisa. É interessante desenvolver uma estrutura analítica que se torne um instrumento capaz de auxiliar os proprietários-dirigentes das *Startups* na busca e aproveitamento de oportunidades e de vantagem competitiva;
- A ampliação do número de empresas na amostra poderá trazer informações importantes e, com isso, contribuir para um melhor entendimento do processo de empreendedorismo estratégico nas *Startups*; e
- Outro estudo de relevância é conhecer melhor os facilitadores e as dificuldades para a integração do empreendedorismo e gestão estratégica nas *Startups*.

Por fim, é possível afirmar que o estudo sobre empreendedorismo estratégico nas pequenas e médias empresas de base tecnológica foi bastante enriquecedor, por ter produzido uma documentação que pode ser útil tanto para pesquisas futuras

sobre o assunto como também para o desenvolvimento de novas soluções para o crescimento das pequenas e médias empresas.



## REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. **Relatório técnico 2019**. Disponível em: <[www.abStartups.com.br](http://www.abStartups.com.br)>. Acesso em: 04 set. 2019.

AGARWAL, R.; AUDRETSCH, D.; SARKAR, M. B. **The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth**. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(3-4), 263-286, 2007.

AHUJA, G.; LAMPERT, C. **Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions**. Strategic management journal, v. 22, n. 6-7, p. 521-543, 2001.

ANDRADE, A. P. V.; SILVA, G. G. **Capacidade de inovar em Startups: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 10, p. 01-21, 2020.

AUTAZA. **Relatório técnico das Startups 2019**. Disponível em: <[www.autaza.com](http://www.autaza.com)>. Acesso em: 04 set. 2019.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. **The resource-based view: Origins and implications**. Handbook of strategic management, 2001.

BARON, R. A.; HENRY, R. A. **How Entrepreneurs Acquire the Capacity to Excel: Insights from research on expert performance**. Strategic Entrepreneurship Journal, 4(1), 49- 65, 2010.

BATTISTI, A. L. E.; QUANDT, C. O. **Como a estrutura de capital das websStartups brasileiras de software é formada?** XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_316\\_28805.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf)> Acesso em: 07 dez. 2020.

BNDES. **Banco Nacional de desenvolvimento - Análise de Dados 2020**. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)> Acesso em: 25 abr. 2021.

BONOMA, T. V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and a process**. Journal of marketing research, 1985.

CALDEIRA, M. **Does “The Lean Startup” increase *Startups*’ chances of success in Lisbon?**, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/25331>> Acesso em: 25 abr. 2021.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ**: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMPOS, J. G. C. **Modelo para o compartilhamento do conhecimento em coworking spaces**, 2020.

CANONGIA, C. et al. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento**: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COCKAYNE, D. **What is a startup firm?** A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, v. 107, p. 77-87, 2019.

COMPASS.CO. **The Global Startup Ecosystem Ranking 2019**. Relatório técnico, 2019.

COOPER, D. R. **Business Research Methods**. Porto Alegre: Bookman, 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P. **Strategic management of Small Firms in Hostile and Benign environments**. *Strategic Management Journal*, 75-87, 1989.

CROSSAN, M. et al. **An organizational learning framework**: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, 1989.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. Cengage Learning, 2020.

FELIZOLA, M. P. M.; GOMES, I. M. **A realidade das *Startups* sergipanas a partir do movimento Caju Valley**. In: 9th International Symposium on Technological Innovation, 2018.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. 3. ed. The MIT Press, 1997.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders**: A new perspective on corporate governance. *California management review*, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

GITAHY, Y. **Afinal, o que é uma Startup**. *Revista Exame*. Disponível em: <[www.exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup](http://www.exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup)>. Acesso: 19 jul. 2019.

GLASER B.G.; Strauss A.L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter; 1967.

GONSALVES, A. M. M.; OKANO, M. T.; FERNANDES, M. E. **Os fatores de sucesso na implementação de projetos de inovação em uma empresa de soluções de pagamento**. *Revista ESPACIOS* | v. 38, n. 08, 2017.

GOODE, W.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. 3ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GRANDO, N. **Empreendedorismo inovador**: como criar *Startups* de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. **Guest editors' introduction**: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, p. 5-15, 1990.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. Saraiva Educação SA, 2017.

HERRIOTT, R. E. e FIRESTONE, W. A. **Multisite Qualitative Policy Research**: optimizing description and generalizability. *Educational Research*, 1983.

HITT, M. A.; BIERMAN, L., SHIMIZU, K., KOCHHAR, R. **Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms**: a resources-based perspective. *Academy of Management Journal*, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R. e HOSKISSON, R. E. **Strategic Management**: Competitiveness and Globalization. 9th ed., Mason, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; CAMP, S. M., SEXTON, D. L. **Guest Editors Introduction to the special issue**: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategy Management Journal*, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; SIRMON, D. G., e TRAHMS, C. A. **Strategic Entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society.** Academy of Management Perspectives, 2011.

HOGLUND, L.; CAICEDO M.; MARTENSSON M. **A Balance of Strategic Management and Entrepreneurship Practices—the Renewal Journey of the Swedish Public Employment Service.** Financial Accountability and Management 34: 2018.

HOSKISSON, R. BUSENITZ, L. **Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice,** 2001.

HUGHES, M.; HUGHES, P.; MORGAN, R. E.; HODGKINSON, I. R.; LEE, Y. **Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators.** International Small Business Journal, p. 0266242620943776, 2020.

IBGE. **Caracterização da cidade de São José dos Campos.** Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-jose-dos-campos/pesquisa/38/47001?tipo=ranking&ano=2015>> Acesso em: 19 jul. 2020.

IRELAND, D. R.; HITT, M. A., e SIRMON, D. G. **A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions.** Journal of Management, 2003.

IRELAND, D. R.; HITT, M. A.; CAM, M. **Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth.** The Academy of Management Executive, 2001.

IRELAND, D. R.; WEBB J. W. **Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation.** Business Horizons, 2007.

KANDEL, L. **Reflexões sobre o uso da entrevista, especialmente a não-diretiva e sobre as pesquisas de opinião.** In: Thiollent, M. J. M. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH D. B. **Strategic Entrepreneurship: Exploring Diferent Perspectives of an Emerging Concept.** Entrepreneurship Theory & Practice, 2009.

KUWADA, K. **Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change.** Organization Science, 1998.

KYRGIDOU, L. P., & HUGHES, M. (2010), **Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions**”, *European Business Review*, 22(1), 43-63.

LANGLEY, A. **Strategies for theorizing from process data**. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710, 1999.

LAROCCA, L. M.; CHAVES, M.; KAMI, M. T.; LOWEN, I. V. **Trabalhar no Consultório na Rua Um análise por meio do uso do software IRAMUTEQ**. *CIAIQ2015*, v. 1, 2015.

LIMA, E. O. **Teorizando a partir de Dados Qualitativos em Administração**. Pretexto, 2010.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MARCH, J. G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**. *Organization Science*, 2(1), 71-87, 1991.

MATLAY, H. **Researching entrepreneurship and education: Part 1 - what is entrepreneurship and does it matter?**, 2005.

MCGRATH, R. G. e MACMILLAN I. C. **The Entrepreneurial Mindset**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MENEGHETTI, C. M. S.; LOPES, D. A.; POFFAL, C. A.; **Estatística e probabilidade nos anos iniciais: o lúdico como ferramenta de ensino e aprendizagem no universo infantil**. *VIDYA*, v. 40, n. 2, p. 417-437, 2020.

MEYER, G. D.; DE CASTRO, GRÉGOIRE, D.; J. O. **The crystallization of entrepreneurship research dvs and methods in mainstream management journals**. In: Paper at the Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boulder, Colorado. 2002.

MEYER, G.; HEPPARD, A. **Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge**. Sage, 2000.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, Á. G. R. **Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo**. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Sage: Oaks, California, 1994.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Editora, 2010.

MINTZBERG, H. **Strategy making in three modes**. California Management Review, 44-53, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process**. Sloan management review, 40, 21-30. 1999.

MORAES, M. B. **Empreendedorismo Estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense**. Tese de Doutorado (Universidade Nove de Julho), 2014.

MORAES, M. B.; LIMA, E. **Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 8, n. 3, p. 256-301, 2019.

MORAES, M.; CAMPOS, T.; LIMA, E.. **Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá**. Gestão & Produção, 2019.

MORRIS, M. ; KURATKO, D.; COVIN J. **Corporate Entrepreneurship and Innovation**, 2008.

NAFFZIGER, D. W.; J. S. HORNSBY; KURATKO, D. F. **A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation**. Entrepreneurship Theory & Practice, v. 18, 1994.

NARAYANAN, V. K. **Managing technology and innovation for competitive advantage**. Pearson Education India, 2001.

NASCIMENTO, A. T. A. **Diagnóstico, caracterização e perspectivas do desenvolvimento de ecoStartups no Brasil**. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, v. 9, n. 2, p. 308-331, 2020.

OLIVEIRA, M. **Fatores críticos em cada uma das fases de criação de uma Startup (Tese de doutorado)**; 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/28535>> Acesso em: 25 abr. 2021.

PARQUE TECNOLÓGICO. **Caracterização em São José dos Campos**. Disponível em: <[www.pqtec.org.br](http://www.pqtec.org.br)> Acesso em: 19 out. 2020.

PENZ, D.; AMORIM, B. C.; BEUREN, E. P.; DO NASCIMENTO, S.; ROSSETTO, C. R. **Da crise à oportunidade**: Uma análise da orientação empreendedora de brasileiros nos EUA. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 46, p. 45-55, 2019.

PREFEITURA. **Caracterização de São José dos Campos**. Disponível em: <[www.sjc.sp.gov.br](http://www.sjc.sp.gov.br)> Acesso em: 19 out. 2020.

RATINAUD, P.; MARCHAND, P. **Application of the ALCESTE method to the large corpus and stabilised lexical worlds or ‘cablegate’, using IRAMUTEQ**. *Actes des 11eme JADT*, v. 2012, p. 835-844, 2012.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIES, E. **The startup way**: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth. 2017.

RODRIGUEZ, J. **Startup Development in Latin America**: The Role of Venture Accelerators, 2015.

SÁENZ, T. W.; GARCIA CAPOTE, E. **Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica**. Brasília:CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. **Cultura Empreendedora**: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. *Revista de Gestão – USP*, 15(1), 2008.

SCOPUS. **Base de dados de 2020**. Disponível em: <[www2.scopus.com/sources?](http://www2.scopus.com/sources?)>. Acesso em: 04 set. 2020.

SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados 2018**. Disponível em: <[www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br)> Acesso em: 19 out. 2020.

SEBRAE. **O que é uma Startups?**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startups,616913074c0a3410Vgn>> Acesso em: 10 out. 2019.

SENA, P. M. B.; CÂNDIDO, A. C.; BLATTMANN, U. **Profissionais brasileiras da biblioteconomia no contexto das Startups**, 2020.

SILVA, R. A. F.; SOUSA, M. M. **Análise Lexical por meio do software IRAMUTEQ: estudo do significado do trabalho do juiz.** *Anais... XXI SEMEAD (Seminário em Administração)*, novembro, 2018.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O.; MARTINS, I. **Empreendedorismo X Startup.** *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 3, n. 2, p. 304-322, 2017.

SIREN, C. A., KOHTAMAKI, M., KUCKERTZ, A. **Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap.** *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2012.

SOUZA, J. L. R.; ARAUJO, C. A. M.; DE OLIVEIRA, L. J.; BEZERRA, M. L. D. M. B. **Análise de artigos com tema através do programa IRAMUTEQ.** *Revista Portal: Saúde e Sociedade*, v. 5, n. 2, p. 1455-1465, 2020.

SUTTON, S. **The role of process in software startup.** *Institute of Electrical e Electronics Engineers*, 2000.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELLOS, A. C. B. **Entre páginas e folhas: construindo um jardim a partir de uma narrativa visual,** 2019.

VENTURA, V. A. **O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas,** 2016.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** Sage, 1995.

WOOLLEY, J. L. **Technology emergence through entrepreneurship across multiple industries.** *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. **The case study crisis: Some answers.** *Administrative science quarterly*, 1981.

ZACK, M. H. **Developing a knowledge strategy: Epilogue.** *A collection of readings*, p. 268-276, 2002.



ZAWISLAK, Paulo A. *et al.* **Innovation capability**: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, v. 7, n. 2, p.14-27, 2012.

## ANEXO A -ROTEIRO DE ENTREVISTA

Adiante, é demonstrado o roteiro de entrevista semiestruturada que será realizada com o(s) proprietários/dirigente(s) das *Startups* participantes da comunidade Parahyba Valley. O roteiro servirá para demonstrar uma estrutura semelhante entre os casos para que seja possível replicar o estudo.

### 1ª Etapa: Dados Gerais

1. Nome da *Startup*:
2. Ano de criação da *Startup*:
3. Histórico da Empresa (da origem até os tempos atuais):
4. Número de Empregados:
5. Nome do(s) Proprietário(s)-Dirigente(s)

### 2ª Etapa: Atividade Empreendedora

6. Qual era a atividade profissional que desempenhava antes de criar a *Startup*?
7. Como essa atividade profissional anterior contribuiu para a criação da *Startup*?
8. Como você identificou a oportunidade de criar a *Startup*?
9. O que te motivou a se tornar um empreendedor, nesse formato de *Startup*?
10. Você desenvolveu “redes/parceiros”? E quanto tempo isto levou?
11. Possui outras empresas? Em que setor?
12. Quais são os seus principais clientes?

### 3ª Etapa: A ótica do Empreendedorismo Estratégico

13. O ambiente de competição das *Startups* é complexo e dinâmico? Quem dita a complexidade do setor?

14. Com base no dinamismo do setor as estratégias são: uma resposta às mudanças do mercado, exploração de competências, aproveitamento de competências ou busca de novas oportunidades?
15. Quais foram os eventos estratégicos mais importantes para a sua *Startup* (decisões críticas para os negócios ao longo do tempo)?
16. Como você avalia a questão das parcerias estratégicas para a sua *Startup*?
17. Qual a importância dessas parcerias na estratégia da *Startup*?
18. Como é o processo de desenvolvimento de inovação na sua empresa?
19. Qual a importância da inovação e do processo de desenvolvimento de inovação na estratégia da *Startup*?
20. Como a sua atividade empreendedora e as parcerias que desenvolveu ao longo do processo ajudaram na gestão estratégica?

## **ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM *STARTUPS* DA COMUNIDADE PARAHYBA VALLEY, sob a responsabilidade do pesquisador Juliano Moreira de Almeida. Nesta pesquisa pretendemos analisar o processo de empreendedorismo estratégico em *Startups* participantes da comunidade Parahyba Valley. Por meio de aplicação da pesquisa qualitativa com o objetivo de atender a necessidade dos pesquisadores em obter informações relevantes, resultantes do levantamento dos dados, possibilitando conhecer melhor uma determinada dinâmica entre o como, por que e o que está acontecendo. Optou-se pelo estudo de caso nessa pesquisa, com a análise de múltiplos casos. Há benefícios e riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Os benefícios consistem em demonstrar às participantes informações referentes as estratégias quais seguir para se aproximar do futuro promissor almejado pelo proprietário, como verificar se a *Startup* esteja alinhada à inovação, informações quanto a busca de vantagem competitiva e de oportunidades nessas *Startups*, dada a perspectiva de aprofundar a compreensão sobre gestão estratégica e empreendedorismo e a questão de sua aplicação nessas *Startups*.

E quanto aos riscos, esses mínimos por se tratar de entrevista, onde o mesmo ao se sentir minimamente constrangido por algum tipo de pergunta realizada pelo pesquisador pode se recusar a responder a mesma, mitigando assim qualquer tipo de constrangimento. Caso haja algum dano ao participante será garantido ao mesmo, procedimentos que visem à reparação e o direito à indenização.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) receberá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a) não será identificado em nenhuma fase da pesquisa e nem em publicação que possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa

ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a). Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com o pesquisador por telefone (12) 98160-9290 - inclusive ligações à cobrar ou e-mail [julianoitj@bol.com.br](mailto:julianoitj@bol.com.br).

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o(a) Sr.(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: [cep@unitau.br](mailto:cep@unitau.br)

O pesquisador responsável declara que a pesquisa segue a Resolução CNS 466/12.

#### Consentimento pós-informação

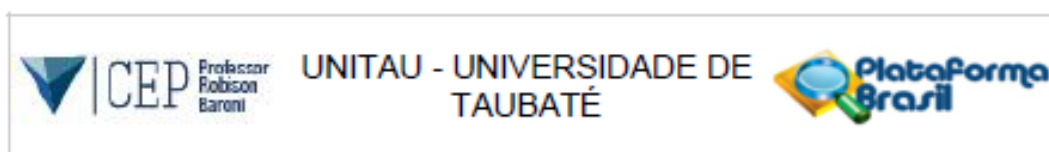
Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM *STARTUPS* DA COMUNIDADE PARAHYBA VALLEY, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade. Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São José dos Campos, abril de 2020.

\_\_\_\_\_ Assinatura do(a) participante



## ANEXO C - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM STARTUPS DA COMUNIDADE PARAHYBA VALLEY

**Pesquisador:** JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 29853220.7.0000.5501

**Instituição Proponente:** Departamento de Psicologia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.932.858

**Apresentação do Projeto:**

Apresentação satisfatória

**Objetivo da Pesquisa:**

Analisar o processo de Empreendedorismo Estratégico em Startups da comunidade Parahyba Valley

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos mínimos por se tratar de entrevista, onde caso algum participante se sinta constrangido por algum tipo de pergunta pode se recusar a responder a mesma.

Os benefícios consistem em demonstrar aos participantes informações referentes as estratégias quais seguir para se aproximar do futuro promissor almejado pelo proprietário, como verificar se a Startup esteja alinhada à inovação, informações quanto a busca de vantagem competitiva e de oportunidades nessas Startups, dada a perspectiva de aprofundar a compreensão sobre gestão estratégica e empreendedorismo e a questão de sua aplicação nessas Startups.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Sem comentários

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Termos satisfatórios

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

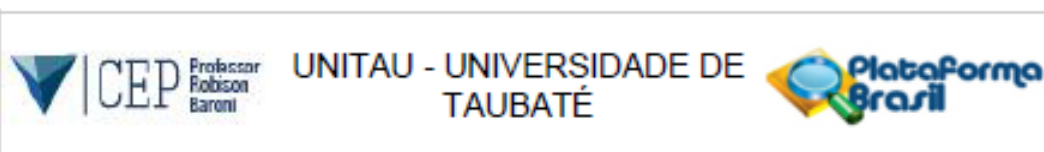
**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cep@unitau.br



Continuação do Parecer: 3.932.858

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não vejo pendências nem inadequações.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 13/12/2019, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: **APROVADO.**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1518928.pdf	03/03/2020 20:37:32		Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.docx	03/03/2020 20:36:31	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Brochura Pesquisa	ROTEIRO_ENTREVISTA.pdf	01/03/2020 22:04:27	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	DISSERTACAO.pdf	01/03/2020 22:00:57	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	01/03/2020 21:58:49	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	01/03/2020 21:58:19	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso_assinado.pdf	01/03/2020 21:57:54	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	01/03/2020 21:57:28	JULIANO MOREIRA DE ALMEIDA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
 UF: SP Município: TAUBATE  
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cep@unitau.br





UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 3.932.858

TAUBATE, 25 de Março de 2020

---

**Assinado por:**  
**José Roberto Cortelli**  
**(Coordenador(a))**

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cep@unitau.br