



Estratégias Empresariais de Startups em Minas Gerais: Um Estudo sob a ótica do Modelo VRIO da Teoria Baseada em Recursos (RBT)

REGINA GOMES DOS SANTOS

Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)

CARLOS RENATO THEÓFILO

Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)

Resumo

As startups são conceituadas neste estudo como empresas nascentes, de base tecnológica, cuja estratégia é sustentada pela inovação e projetadas para criar novos produtos e serviços, em busca de um modelo de negócio escalável e repetível. Conciliar inovação com gestão é um desafio desse tipo de negócio. O estudo teve como objetivo verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO em *startups* de Minas Gerais que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos (RBT), lhes conferem competitividade sustentável. Foram mapeados os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais de vinte e seis *startups* e aplicou-se o Modelo VRIO. Utilizou-se a estratégia de pesquisa de levantamento (*survey*), a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados e a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Verificou-se a existência de vantagem competitiva sustentável nos recursos financeiro, físico e humano, este o de maior recorrência na percepção dos entrevistados. Já o recurso organizacional não foi apontado como gerador de vantagem competitiva sustentável. Identificou-se, também, a existência de vantagem temporária e, com bastante recorrência, a paridade competitiva, para os recursos existentes nas *startups* do estudo. Houve casos de desvantagem competitiva. Os resultados representam importantes contribuições de natureza acadêmica e prática. No aspecto prático, permite uma visão ampliada dos negócios pesquisados, bem como pode contribuir para despertar, nos empresários de outras *startups* ou de empresas tradicionais, o interesse de conhecerem melhor seus recursos e como utilizá-los de forma mais eficiente. Academicamente, contribui para a pesquisa sobre *startups*, tipo de entidade para a qual não se encontrou trabalho anterior baseado no mesmo modelo teórico. A essa contribuição se acresce a possibilidade de cooperar para a melhor aplicação do Modelo VRIO, o que é propiciado pelo *framework* aqui desenvolvido, que pode auxiliar, inclusive, na elaboração de um formulário que permita a realização de novas pesquisas.

Palavras chave: Estratégia Empresarial. *Startup*. Teoria Baseada em Recursos (RBT). Modelo VRIO.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui um número expressivo de empresas registradas, cerca de 4,4 milhões, entretanto os negócios gerados são caracterizados como tendo baixo conteúdo inovativo. O estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apontou que apenas 4,4% dos empreendedores pesquisados identificaram que seus produtos eram ou serão novos para seus clientes. Acentua-se que, no setor industrial, a maioria das atividades são “manufatureiras simples e pouco intensivas em conhecimento ou tecnologia” (GEM, 2018, p. 14).

Nesse contexto, como exemplo de empresas com conteúdo inovativo, existem as chamadas *startups*, que são caracterizadas pelos quesitos: i) inovação, apresentam um produto novo ou novidades em seu modelo de negócios, portanto com algum elemento de diferenciação; ii) escalabilidade e repetibilidade, ou seja, têm potencial de atingir um grande número de usuários com um custo baixo, bem como possibilitam a replicação e reprodução da experiência de consumo, sem que, na mesma proporção, sejam exigidos recursos humanos ou financeiros; e, por fim, iii) flexibilidade e rapidez, o que quer dizer que possuem estruturas enxutas, devem ser adaptáveis às demandas do mercado no ambiente incerto e altamente competitivo em que estão inseridas (Blank & Dorf, 2014).

O contexto de incerteza que envolve os negócios em geral, e talvez de forma mais acentuada as *startups*, em função de suas características, pressupõe o emprego de diferenciais, aplicando recursos estratégicos na busca por vantagens competitivas sustentáveis, como uma forma de manter ou maximizar seus ganhos. Por isso, usar estratégias de gestão pode auxiliar nesse processo (Oliveira, 2004; Ries, 2012).

No que se refere às estratégias de gestão e às vantagens delas obtidas, a maioria das discussões na literatura destaca o ambiente externo como a chave do sucesso das organizações, como na abordagem da Teoria do Posicionamento, descrita por Porter (1999). Nesse caso, sugere-se a concentração de esforços na obtenção de maior número possível de informações da análise ambiental para se definir as ações necessárias à adaptação e ao êxito nos negócios. Assim, as empresas deveriam observar, prioritariamente, o seu ambiente competitivo, definir a estratégia e, então, adquirir os recursos necessários à sua implantação (Porter, 1999).

Em contraponto a essa abordagem, a Teoria Baseada em Recursos (RBT sigla em inglês de *Resource-Based Theory*), descrita por Barney (1991), em seu artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, se apresenta como uma alternativa a ser considerada complementarmente à análise anterior. Tal teoria sugere que as estratégias sejam elaboradas a partir dos recursos e das capacidades internas da organização, sendo “recursos” os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que a empresa detém, e “capacidades” a forma de se trabalhar tais recursos.

Barney e Hesterly (2011) propõem quatro indicadores de potencialidade dos recursos, proposta denominada de Modelo VRIO, cujos atributos são: i) Valor: no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa, ii) Raridade: ser raro entre a concorrência atual e potencial de uma empresa; iii) Imitabilidade imperfeita: ser de difícil imitação; e iv) Organização: ser capaz de utilizar eficientemente os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar que a empresa possui.

Considerando que a RBT prevê que empresas que possuem recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, e uma organização que saiba explorá-los, se mantêm competitivas por mais tempo, o problema dessa pesquisa é refletido na seguinte questão: Quais os atributos do Modelo VRIO existentes em *startups* de Minas Gerais que, na percepção dos gestores, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios?

Este estudo tem como objetivo geral verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO existentes em *startups* de Minas Gerais que, na percepção dos gestores, sob a ótica da RBT, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Para tanto, como objetivos específicos,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

pretende-se: a) mapear os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de *startups* mineiras; b) aplicar o Modelo VRIO aos recursos desses empreendimentos, identificando seus atributos; c) desenvolver uma estrutura de categorias que expresse como se apresentam e variam esses recursos e atributos nas *startups* estudadas, fornecendo um *framework* para futuros estudos.

Há diversas possibilidades de pesquisas envolvendo as *startups*, tais como sua criação, perfil dos empreendedores, desempenho, criatividade, precificação, entre outros. Neste estudo, optou-se por analisar suas estratégias competitivas, testando sua aderência com a Teoria Baseada em Recursos, através do Modelo VRIO. Os autores Melo (2011), Gohr et al. (2011), Vieira (2012), Silva, Adriana (2013), Arruda, Oliveira e Mariani (2014), Sanches e Machado (2014) e Hoffmann et al. (2016) aplicaram o modelo, verificando a existência de recursos dos negócios por eles estudados e classificando-os como geradores ou não de vantagem competitiva, conforme os seus atributos, como descreve a teoria.

O presente estudo pretende, como contribuição acadêmica para desenvolvimento do tema, identificar os recursos sustentáveis de *startups* de Minas Gerais. A aplicação do Modelo VRIO às *startups* é uma proposta original, não tendo sido encontrado nenhum trabalho que analisou esse tipo de entidade sob a ótica da RTB.

As *startups* são importantes para impulsionar o avanço tecnológico, permitindo ao país evoluir no *ranking* mundial da inovação, além de contribuírem com o desenvolvimento de pessoas e organizações, uma vez que, para atuarem nesse mercado digital, suas habilidades e capacidades devem ser desenvolvidas. Eis as razões da relevância deste trabalho: aplicar a teoria à prática, ampliando o emprego da RBT por meio da utilização do Modelo VRIO na análise dos recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva sustentada nesses segmentos; e diagnosticar os recursos capazes de manter as *startups* com vantagem sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Startup* e suas Características

No Brasil, o empreendedorismo se tornou popular no início da década de 1990, mas o empreendedorismo *startup* só começou a ser aplicado no início do ano 2000, com o comércio eletrônico, assim que eclodiu a “bolha da internet” (Silva, 2013). A partir dessa época, negócios com características diferentes das tradicionais começaram a surgir e até o nome dado era novo: “*Startups*”, cujo significado da palavra é iniciar algo e colocá-lo em funcionamento. Para a Financiadora de Inovação e Pesquisa (Finep), uma *startup* é:

Empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Principais características das empresas nascentes de base tecnológica: 1. Em estruturação empresarial (“quase-empresa”), 2. Sem posição definida no mercado; 3. Inseridas ou não em incubadoras; 4. Que buscam oportunidades em nichos de mercado com produtos/serviços inovadores e de alto valor agregado. (FINEP, 2019, *on-line*).

Segundo McKinsey & Company (2019), as *startups* são um novo empreendimento geralmente baseado em tecnologia inovadora que atenda a uma necessidade latente do mercado. Portanto, possuir algum elemento de diferenciação em seus produtos ou serviços e, principalmente, em seu modelo de negócios é um fator característico dessas empresas.

O fato de estarem sujeitas a mudanças frequentes, conforme descrito pela Finep (2019), torna a “flexibilidade” outro fator que deve estar presente no modelo de negócio das *startups*, como sendo a capacidade de mudança rápida em virtude das necessidades que se apresentarem. Ries (2012, p. 14) destaca que as *startups* precisam utilizar o conceito “construir-medir-aprender”, que consiste em: depois de transformar ideias em produtos, deve-se acompanhar os números que indicam o crescimento ou não do negócio e, então, “aprender”, no sentido de observar a reação dos clientes, e perceber se deve-se “pivotar ou perseverar”, ou seja, mudar a estratégia original ou seguir adiante.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Sutton (2000) indica que as *startups* possuem pouca experiência acumulada por serem empresas iniciantes, e essa imaturidade pode se refletir tanto no produto quanto na organização geral da empresa. Possuem, também, recursos limitados e escassos e sofrem influências internas e externas, o que as obriga a adaptarem-se rapidamente, ajustando o seu modelo de negócio, além, é claro, a trabalharem com tecnologia e mercados dinâmicos.

Assim, o termo *startups* tornou-se popular no contexto de empreendedorismo por buscar na tecnologia os diferenciais para seus negócios. Para Ries (2012, p. 13), uma *startup* caracteriza-se como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O autor destaca que essas empresas existem não apenas para produzir algo, ganhar dinheiro e conquistar e atender clientes, “Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável” (p. 14).

O termo “instituição humana projetada para criar” diz respeito ao envolvimento de pessoas que pensam e planejam desenvolver algo que seja diferente dos padrões tradicionais, inclusive para a gestão da atividade, uma vez que precisam encontrar modelos de negócios que lhes permitam auferir lucros com baixo custo. Os novos produtos ou a nova forma de prestar serviços devem ser alvos de constante atenção de empreendedores, que necessitam desenvolvê-los de maneira que seja possível ter rápida interação e percepção do consumidor, além de também pensarem na maneira pela qual eles serão ofertados no mercado considerando o quesito escalabilidade. Quanto à incerteza, ela existe porque as *startups*, quando são criadas, não têm noção de quem de fato serão seus clientes ou como devem ser exatamente seus produtos. Elas sabem que têm algo com potencial e, por serem movidas por grande ambição e resiliência, se dedicam a isso (Ries, 2012; Borrelli, 2018).

Graham (2012) ressalta que *startup* é uma empresa “projetada” para crescer rapidamente e pondera que, na concepção dessas empresas, já existe a intenção, uma forma idealizada, de fazer com que cresçam rapidamente. Por isso, são criadas com características diferentes das tradicionais, salientando que toda empresa é criada com a intenção de crescimento, mas o modelo para fazer com que isso aconteça é que é diferente nas *startups*.

Para Blank e Dorf (2014), a *startup* é um empreendimento temporário à procura de um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo. O fato de serem temporárias demonstra que ser uma *startup* é uma fase cuja duração ocorre enquanto o modelo está sendo implantado, ainda não é estável, gerando receita, podendo, ainda, não estar gerando lucros. “Escalabilidade e repetibilidade” são fatores que devem ser identificados, ou seja, as *startups* precisam crescer atendendo às demandas dos clientes, sem perder na qualidade daquilo que se propuseram a fazer, bem como apresentar um custo que aumente em menor proporção do que o faturamento.

Segundo a organização Endeavor (2015a, *on-line*), existem três características que indicam a escalabilidade de um negócio:

1 – É ensinável: O fato de você conseguir ensinar seu processo de produção a qualquer outro funcionário é sinal de escalabilidade. Assim, sua empresa se torna maleável, e pode se expandir de acordo com o planejamento realizado. 2 – É valioso: É aquela operação que você já conhece: o valor é gerado pela oportunidade aliada ao conhecimento único. É por meio da especialização em uma atividade específica que você se distinguirá dos concorrentes, que agregará mais valor ao produto ou ao serviço que oferece ao mercado. 3 – É replicável: Outra prova de escalabilidade é o fato do seu processo ser reproduzido e gerar receita recorrente. Isso indica que seu modelo de produção funciona, e, mais importante, que há mercado para expansão.

Graham (2012) também reforça a ideia de que o constante crescimento da receita indica que o modelo escolhido está correto e que a outra forma de fazê-lo, em situações em que as *startups* ainda não estão cobrando seus produtos ou serviços, é observar o crescimento do número de usuários ativos.

Diante do exposto, o entendimento aqui considerado é de que existem características intrínsecas a esse tipo de empresa que as tornam distintas e tentar identificá-las é a forma de se buscar um conceito que será adotado neste estudo. Nesse sentido, e considerando os elementos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

fundamentais extraídos dos conceitos antes expostos, o conceito assumido para as *startups* será o de que são empresas nascentes, de base tecnológica, cuja estratégia é sustentada pela inovação, e projetadas para criar novos produtos e serviços, em busca de um modelo de negócio escalável e repetível.

As *startups*, ao serem criadas, passam por etapas de desenvolvimento, e Blank e Dorf (2014) e Borrelli (2018) descreveram alguns estágios básicos pelos quais as *startups* costumam passar:

- **Concepção, Hipótese ou Descoberta:** É a ideia, a identificação da oportunidade. É a fase em que se descobre um problema e a propensa solução para ele.
- **Gestação ou Validação:** É quando se transforma o projeto em realidade. Nesse momento, há a elaboração de um protótipo, o que Ries (2012) chamou de Produto Mínimo Viável (MVP), cujo objetivo é dar conhecimento aos empreendedores quanto à opinião dos clientes sobre o produto. É o momento de teste de opinião da solução pensada, para medir sua viabilidade técnica e econômica. As *startups* não finalizam um produto com todos os detalhes para testá-lo, elas interagem com os clientes para aprimoramento dele. Nesse momento, define-se, também, que recursos (humanos e financeiros) serão necessários à atividade, avaliando, inclusive, se existe necessidade de se buscar investimentos e se pensar em como o produto chegará ao cliente, buscando as formas vantajosas de se fazer isso
- **Escala e Negócio:** É a hora de pensar em como tornar o produto ou serviço repetível para crescer rapidamente caso tenha obtido resultados positivos na validação e buscar a penetração no mercado. Nessa fase, pensa-se no modelo de negócios que será utilizado e como o produto será ofertado. Durante essa etapa, é necessário estar atento às mudanças e exigências do mercado, sendo flexível no alinhamento das estratégias para acompanhá-las.
- **Maturidade:** é a fase da estabilidade, em que a expansão já foi alcançada. Nesse momento, sem as dificuldades iniciais, é quando se pensa em definir novos objetivos como, criar novos departamentos para acompanhar a nova etapa em que a empresa se encontra.

O grande desafio das *startups*, assim como de qualquer outra empresa, é conseguir chegar à maturidade, sendo essa uma das razões da necessidade de atenção à gestão dos negócios e à identificação do melhor caminho para se obter lucratividade.

2.2 Estratégias de Gestão

No cenário empresarial, a estratégia tem conceitos que são convergentes quando se trata de resultados. Todos eles remetem ao fato de que a empresa precisa ter planos e métodos que a façam sobressair no mercado. Autores como Ansoff (1969), Porter (1986), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entre outros, deixaram registrados seus conceitos de estratégia.

Para Ansoff (1969), a estratégia é um caminho para o novo, uma transição do foi ou é para o que se pretende ser. Um fio condutor entre o passado e o presente. Porter (1986) destaca que estratégia é a busca de vantagem competitiva a partir do posicionamento da organização no setor econômico em que está inserida, através da melhor gestão da cadeia de valor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceituam estratégia empresarial considerando ser algo mais abrangente e, para isso, destacam suas múltiplas abordagens. Os autores destacam cinco definições de estratégia: planos, padrões, posições, perspectiva e pretexto, sendo essa última a utilização de ações que possam confundir o concorrente no sentido de dar a entender algo que na verdade não é o que vai acontecer.

As teorias sobre estratégias focalizam a explicação do desempenho superior de uma empresa para outra. As abordagens eram, até os anos de 1990, pela busca de posicionamento no mercado e as estratégias procuravam uma adequação ao ambiente da indústria para tornar as



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

empresas líderes de seus setores. Essa perspectiva foi defendida por Porter (1980, 1986, 1989, 1999), cuja análise é feita de fora para dentro (*outside-in*), voltada ao ambiente externo, retratando os efeitos da estrutura-conduta-desempenho (Teixeira, 2014).

Barney (1991) criticou o modelo de Porter ao ponderar que a análise parte do pressuposto de que as empresas dentro de uma indústria (ou firmas dentro de um grupo estratégico) são iguais em termos de recursos estratégicos relevantes e que, caso exista heterogeneidade entre as empresas, essa será de curta duração, porque tais recursos são móveis, ou seja, podem ser comprados e vendidos no mercado empresarial. Barney defende que os recursos são idiossincráticos em empresas e muitos deles não podem ser perfeitamente móveis.

Portanto, o que uma empresa faz para dominar o mercado em que atua, e o que os concorrentes fazem para imitar tal atuação, é o que determina o seu desempenho no setor. O processo de estratégia passa por responder a essas questões e a resposta propriamente dita é a estratégia utilizada pela empresa (Barney & Hesterly, 2011).

Percebe-se, enfim, que a estratégia está relacionada à forma como serão decididas as questões importantes na organização, ou seja, cuidar daquilo que é relevante, e que, para a formulação e a implantação de uma estratégia, é preciso considerar questões de grande alcance, tais como, fronteiras da empresa, análise de mercados e da concorrência, posicionamento e dinâmica e organização interna (Besanko *et al.*, 2012).

2.3 Estratégias de Gestão baseadas na RBT e o Modelo VRIO

A Visão Baseada em Recursos foi proposta inicialmente por Penrose (1959), seguida por Wernefelt (1984), que desenvolveu a ideia sobre o assunto e obteve destaque no trabalho de Barney (1991), no artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, como base para vantagem competitiva, sendo transformada, em 2007, em Teoria Baseada em Recursos. Essa teoria propõe uma alternativa a ser considerada complementarmente à análise anterior, em que as estratégias devem ser elaboradas a partir dos recursos e das capacidades internas da organização, (*inside-out*), em vez do foco no produto, como acontecia, além de sugerir analisar a relação entre as características internas de uma empresa e seu desempenho (Barney, 1991, 2007; Ghemawat, 2000; Barney & Hesterly, 2011).

O entendimento de que as empresas são heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam, pode estar relacionado ao fato de que “recursos e capacidades” são os ativos tangíveis e intangíveis que elas controlam e usam para criar e colocar em prática as suas estratégias. Além disso, somente ter recursos não é suficiente, pois é preciso ter barreiras (limites *ex ante* à competição) que detenham ou impeçam a obtenção desse mesmo recurso pelos concorrentes bem como aquelas que dificultem a completa imitação caso o recurso seja obtido (limites *ex post* à competição) (Wernefelt, 1984; Peteraf, 1993; Penrose, 2006; Barney & Hesterly, 2011).

Entende-se recurso como ativos (tangíveis e intangíveis) que a empresa detém, e capacidades sendo a forma como trabalha os recursos. Quanto aos recursos tangíveis, Burlamaqui e Proença (2003) descreveram que são aqueles que podem ser identificáveis de forma objetiva, são mais fáceis de avaliar e pouco somam para a vantagem competitiva de uma empresa, por poderem ser adquiridos facilmente por outras empresas. Já os recursos intangíveis possuem identificação e mensuração mais difíceis e conseguem suportar ou não a competitividade da empresa no mercado. Ademais, a sua origem é difícil de ser compreendida, razão pela qual a imitação pelos concorrentes é limitada.

Tais recursos são: capital financeiro, físico, humano e organizacional. O capital financeiro está relacionado às fontes de dinheiro que a empresa possui, sejam recursos próprios (capital dos acionistas), de terceiros (empréstimos) ou gerados pela própria empresa (reinvestimento de lucros). O capital físico ou material diz respeito à tecnologia (fábrica, equipamentos, localização geográfica, recursos de solos e naturais e acesso a matérias-primas),



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

sendo alguns de uso rápido e outros de uso durável, e podem ser adquiridos no mercado ou produzidos pela própria empresa, chamados também de cultura material (Penrose, 2006; Mintzberg; Ahlstrand& Lampel, 2010; Barney& Hesterly, 2011).

O recurso de capital humano (mão-de-obra qualificada ou não), utilizado na execução das diversas atividades da empresa, em âmbito administrativo, comercial, financeiro, jurídico etc., diz respeito também à experiência, ao juízo, à inteligência, ao relacionamento, às ideias dos gestores e ao treinamento dos trabalhadores. Alguns recursos de capital humano representam um investimento da empresa cuja saída pode causar uma perda em função do conhecimento que possuem e levam consigo (Penrose, 2006; Mintzberg; Ahlstrand& Lampel, 2010; Barney& Hesterly, 2011).

E, por fim, o capital organizacional trata da estrutura e do planejamento formal e informal da empresa, do controle de sistemas coordenados bem como das relações informais entre grupos dentro da empresa e dela com outras existentes no seu ambiente (Penrose, 2006; Barney & Hesterly, 2011).

Para Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), as empresas que conseguem desenvolver características que nenhuma outra consiga imitar, ou leve um tempo maior para fazê-lo, passam a ter uma vantagem competitiva, que é evidenciada ao se implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada ao mesmo tempo por concorrentes atuais ou potenciais. A vantagem competitiva sustentável está relacionada às estratégias de longo prazo que devem direcionar para resultados duradouros, cuja evidência é a não implementação simultânea por concorrentes atuais ou potenciais não conseguirem duplicar os benefícios gerados pela estratégia, ou seja, o tempo para a duplicação pelos concorrentes é que é considerado tempo de vantagem competitiva e não os anos de calendário.

A análise de Barney e Hesterly (2011) considera quatro indicadores de potencialidade dos recursos que uma empresa possui, denominado de Modelo VRIO, cujos atributos são: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. O indicador valor é descrito como sendo algo que permita explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa e as empresas que conseguem fazê-lo possuem recursos internos valiosos.

Quanto à raridade, Barney e Hesterly (2011) descrevem que, se o valor que a empresa identificou que possui é de fácil acesso a seus rivais, ele não é raro. E, nessa situação, embora tendo recursos valiosos, a empresa consegue apenas ter uma paridade competitiva que não dá a ela uma vantagem, e sim a condição de se manter no mercado que atua. Mesma situação se aplica à imitabilidade, pois, se há dificuldade de imitação pelos concorrentes, ou seja, a imitabilidade imperfeita, a empresa terá uma vantagem competitiva sustentável no setor que atua, do contrário terá apenas a paridade já citada.

O último atributo do modelo é a organização. Para Connor (2002) e Barney e Hesterly (2011), para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva de recursos raros, valiosos e difíceis de imitar, a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorá-los, devendo combinar ativos estratégicos com relacionamentos sinérgicos. Connor (2002) destaca que, mesmo havendo ativos, se a disposição organizacional não for apropriada ou não houver consciência gerencial, a exploração da vantagem não ocorrerá.

O Modelo VRIO busca, portanto, analisar se cada recurso da organização, dentro dos conceitos já descritos, gera vantagens sustentáveis, uma vez que algumas empresas, embora tenham tais recursos, podem não ter as vantagens advindas deles por não cumprirem os requisitos descritos por essa teoria. O Modelo VRIO é uma das maneiras utilizadas para identificar as implicações competitivas dos recursos que a empresa possui, atestando se lhe conferem vantagem competitiva, além de demonstrar que é a junção de alguns fatores que permite tal situação. Ou seja, se o recurso analisado tem valor, é raro, é difícil de imitar e a organização está preparada para explorá-lo, ele é fonte de vantagem competitiva sustentável.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Se não tem valor, a empresa está numa situação de desvantagem competitiva. Se tem valor, mas não é raro, ela somente terá uma paridade competitiva, uma vez que seus concorrentes têm fácil acesso ao recurso. Se tem valor, é raro e não é difícil de imitar, a organização terá uma vantagem competitiva temporária, que durará até o momento em que os concorrentes conseguirem imitá-la. E, por fim, se tem valor, é raro, difícil de imitar, mas a organização não sabe explorá-lo, ela estará na mesma condição daquela empresa que não tem nenhum recurso valioso, ou seja, em desvantagem competitiva.

A forma de conduzir a análise baseada em recursos e mensurá-la foi proposta por Barney e Hesterly (2011, p. 64) por meio de algumas perguntas sobre os atributos, que são:

1. Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. Raridade: O recurso é controlado atualmente apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?
3. Imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. Organização: As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Outra análise sobre a Teoria Baseada em Recursos foi descrita por Hall (1992), que destacou os diferenciais de capacidade, anteriormente descritos por Coyne (1986), identificando-os como sendo de quatro tipos: funcional e cultural (baseados em competências ou habilidades) e posicional e regulatório (baseados em propriedade da empresa).

3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo proposto foram mapeados os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de vinte e seis *startups* mineiras, e aplicou-se o Modelo VRIO. A amostra foi composta de *startups* mapeadas a partir de ecossistemas e associações que apoiam esse tipo de empreendimento. Depois de selecionadas, realizou-se estudo preliminar em seus sites para entender sobre sua atividade, verificar se atendiam aos propósitos do estudo ou se havia algum empecilho à execução da pesquisa. Por meio de telefone, aplicativo *WhatsApp* e *e-mail*, as entrevistas foram agendadas. As conversas foram realizadas no aplicativo *Whereby Meeting* e de forma presencial, com duração média de 50 minutos.

Os dados necessários à pesquisa foram obtidos diretamente com os gestores das *startups* participantes da pesquisa ou pessoas ligadas à gestão por eles indicadas. Para tanto, utilizou-se a estratégia de pesquisa de levantamento (*survey*) e, como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo. Como instrumento de coleta de dados, empregou-se a entrevista semiestruturada. Nessa modalidade de entrevista, utiliza-se um roteiro de perguntas, tendo o entrevistador a liberdade de incluir outras questões com o propósito de confirmar conceitos e obter mais informações sobre o assunto tratado. As entrevistas realizadas foram todas gravadas com a concordância dos respondentes.

Foi desenvolvida a categorização dos recursos a partir de seus elementos caracterizadores, os quais foram denominados neste estudo de “componentes”. Esses componentes foram definidos com base nos conceitos de Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney; Hesterly (2011), que buscaram detalhar cada um dos possíveis recursos representados na Teoria Baseada em Recursos, de modo a facilitar o entendimento sobre cada um deles, conforme demonstrado na Tabela 1.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 1 – Recursos e componentes de vantagem competitiva sustentável

Recurso	Componente	Base Teórica
Recurso Financeiro	Investimento	Baseadas nos conceitos de Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney; Hesterly (2011)
	Financiamento	
	Preço	
	Estrutura de Custos Enxuta	
Recurso Físico	Estrutura Física	
	Infraestrutura Tecnológica	
	Equipamentos	
Recurso Humano	Capacidade Técnica	
	Capacidade de Inovação	
	Capacidade de Gestão	
	Cultura Organizacional	
	Clima Organizacional	
	Rede de Contatos (<i>Network</i>)	
Recurso Organizacional	Sistemas formais de Gestão	
	Hierarquia	
	Processos	

Fonte: Elaboração própria

O Modelo VRIO, conforme Barney e Hesterly (2011), considera quatro indicadores de potencialidades na análise de possíveis recursos geradores de vantagem competitiva sustentável: i) valor, ii) raridade, iii) imitabilidade imperfeita e iv) organização. A análise do atributo valor, que é descrito como sendo algo que permite explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa, passa pelo impacto do uso dos recursos nas receitas e nos custos. Sobre a raridade e a imitabilidade imperfeita, descrevem que, após a identificação dos recursos valiosos, é preciso verificar se os concorrentes têm recursos idênticos ou similares. Se possuem, é importante verificar, ainda, se são muitos ou poucos que os detêm. Portanto, a raridade, para gerar vantagem competitiva, deve existir barreiras que impeçam os competidores do mercado de ter alcance à totalidade dos recursos ou, no mínimo, diminuir o número dos que conseguem ter esse acesso. Se o recurso, embora valioso e raro, tem certa facilidade de reprodução ou aquisição, não gerará vantagem competitiva sustentável. E, por fim, os autores descrevem o atributo organização, afirmando que é pela análise dele que se verifica se a empresa está estruturada de modo a permitir a utilização eficiente dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Tal análise é evidenciada pelas ações e combinações estratégicas definidas pelos gestores, de modo a potencializar os recursos que possuem, mantendo-os por mais tempo como geradores de vantagem competitiva.

A partir desses conceitos, foram definidas as categorias relativas aos atributos do Modelo VRIO, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO

Atributos do Modelo VRIO	Categorias	Quesito
VALOR	1. Exploração de Oportunidades	Conforme a Teoria Baseada em Recursos
	2. Neutralização de Ameaças	
RARIDADE e IMITABILIDADE IMPERFEITA	1. Barreiras à obtenção	
	1. Ações Estratégicas	
ORGANIZAÇÃO	2. Combinação Estratégica	

Fonte: Elaboração própria

As categorias definidas para os atributos do Modelo VRIO têm o objetivo de verificar, através da ótica dos gestores, se os recursos mapeados possuem as características necessárias para que sejam considerados geradores de: vantagem competitiva sustentável, vantagem temporária, paridade competitiva ou até mesmo desvantagem competitiva, conforme prevê a Teoria Baseada em Recursos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas entrevistas com vinte e seis gestores de *startups* de Minas Gerais, dos mais diversos segmentos e regiões do Estado. No grupo de entrevistados, há uma predominância de pessoas do sexo masculino, mais de 80%. Os respondentes têm faixa etária entre 22 e 45 anos.

Como não é possível divulgar os nomes das empresas, a forma encontrada de caracterizá-las foi a partir da sua atividade, conforme descrito no Tabela 3.

Tabela 3 – Atividades exercidas pelas *startups* e perfil dos gestores entrevistados

Atividade	Quantidade de <i>startups</i>	Perfil dos entrevistados (Sexo)
Marketplace e e-commerce	05	Masculino
Fintech	03	Masculino
Plataforma de gerenciamento de atividades esportivas	02	Feminino
Plataforma de marketing de conteúdo e digital	02	Masculino
Plataforma de treinamento <i>on-line</i>	02	Masculino
Biotecnologia	01	Feminino
Plataforma de contratação profissional inclusiva com solução em neuropsicologia	01	Feminino
Plataforma <i>on-line</i> de análise de vagas e contratação de candidatos	01	Masculino
Plataforma de Compliance de estoques	01	Masculino
Contabilidade Consultiva com utilização de inteligência artificial	01	Masculino
Aplicativo de delivery e fidelidade	01	Masculino
Plataforma de aplicação e análise de exercícios terapêuticos cognitivos <i>on-line</i>	01	Masculino
Plataforma de análise de dados com inteligência artificial	01	Masculino
Desenvolvimento de sistemas <i>mobile e web</i>	01	Masculino
Aplicativo de mobilidade urbana	01	Masculino
Plataforma de acompanhamento de emagrecimento e de criação de hábitos saudáveis	01	Feminino
Plataforma de divulgação de eventos e lugares	01	Masculino
Total	26	

Fonte: Elaboração Própria.

As *startups* pesquisadas estão localizadas nas Regiões Centro, Norte e Sul de Minas Gerais e no Vale do Mucuri. Assim, elas têm suas sedes nas cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto, Montes Claros, Janaúba, Varginha e Teófilo Otoni, e algumas delas fazem parte de polos, que são comunidades existentes na região.

A aplicação do Modelo foi efetuada em todos os recursos e seus respectivos componentes (listados na Tabela 1), percebidos pelos gestores como geradores de vantagem competitiva.

4.1 Recurso Financeiro

O Recurso Financeiro, conforme Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), diz respeito às formas de capitalização da empresa. Tal capitalização pode ocorrer através de recursos próprios, de terceiros ou gerados pela própria empresa, a partir de otimização de custos e maximização de receitas.

Partindo desse pressuposto, apresentou-se aos entrevistados quatro componentes para esse recurso, quais sejam: Investimento, Financiamento, Preço e Estrutura de Custos Enxuta, visando obter deles a informação sobre quais são geradores de vantagem competitiva na sua percepção. A Tabela 4 evidencia as respostas dadas.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 4 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Financeiro como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		Sim	Não	Total
Recurso Financeiro	Investimento	09	17	26
	Financiamento	0	26	26
	Preço	11	15	26
	Estrutura de Custos Enxuta	21	5	26

Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se, pelas respostas obtidas, a predominância do componente estrutura de custos enxuta como recurso financeiro com capacidade de geração de vantagem competitiva, seguido de Preço. A combinação de preço e custo representa, na ótica dos gestores, uma possibilidade de diferenciação frente à concorrência. Outro componente citado foi Investimento, que, uma vez obtido, pode representar um incremento aos negócios, permitindo um destaque. O componente financiamento não foi apontado por nenhum dos respondentes.

4.1.1 Componente Investimento

Dos nove gestores que indicaram esse componente como gerador de vantagem competitiva para os negócios, apenas quatro entendem possuir os atributos descritos pelo Modelo VRIO, que, segundo a teoria, permitem que sejam considerados como geradores de vantagem competitiva sustentável. A opinião dos cinco respondentes restantes é a de que eles não são raros ou não são difíceis de imitar e, por essa razão, apresentam, segundo o modelo, uma paridade competitiva. A Tabela 5 demonstra tal análise.

Tabela 5 – Análise do Modelo VRIO para o Componente Investimento do atributo Recurso Financeiro

MODELO VRIO: INVESTIMENTO					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 2, 6, 14 e 18	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 4, 7, 12, 21 e 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

A percepção dos empresários acerca do valor desse recurso, de quão raro ele é, das dificuldades à sua imitação e de como o utilizam para potencializar a vantagem competitiva que vislumbram ter – tudo isso representa para eles a possibilidade de se manterem à frente de seus concorrentes, gerando, portanto, melhores resultados às empresas que administram.

4.1.2 Componente Preço

A análise global do Modelo VRIO para o preço, apresentado como componente de recursos financeiros, é demonstrada na Tabela 6.

Tabela 6 – Análise do Modelo VRIO para o componente Preço do Recurso Financeiro

MODELO VRIO: PREÇO					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 9, 20, 23 e 25.	S	S	S	S	Vantagem Competitiva Sustentável
Entrevistados 6 e 14	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 11, 12, 13, 22 e 26	S	N	N	S	Paridade Competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Do total de gestores, 11 tinham a percepção de que esse recurso era gerador de vantagem competitiva para seus negócios. Entretanto, após a verificação por meio do Modelo VRIO, constatou-se que quatro possuem todos os atributos que definem que a vantagem competitiva é sustentável. Os demais respondentes obtiveram vantagem temporária e paridade competitiva, conforme relata a teoria.

4.1.3 Componente Estrutura de Custos Enxuta

Sobre o fato de ser gerador de vantagem competitiva sustentável, observa-se que somente oito gestores perceberam esse componente como tal. A Tabela 7 demonstra esta evidência.

Tabela 7 – Análise do Modelo VRIO para o componente Estrutura de Custos Enxuta do atributo Recursos Financeiros

MODELO VRIO: ESTRUTURA DE CUSTOS ENXUTA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 9, 10, 13, 16, 19, 20, 23 e 25.	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 17, 21, 22 e 24.	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 3, 5, 6, 8, 11, 14, 18 e 26	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do Modelo VRIO, percebe-se, também, que nenhuma das *startups* revelou desvantagem competitiva em relação aos seus recursos financeiros. Assim, os competidores desse mercado estão em paridade competitiva, demonstrando que é possível que essa seja a realidade dos negócios.

Entre os recursos financeiros, a estrutura de custos enxuta foi o recurso que mais obteve participações entre os pesquisados como sendo geradores de vantagem. Ressalta-se também, que tal evidência reforça a característica das *startups*, que, conforme Ries (2012, p. 13-14), “elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável”.

4.2 Recurso Físico

Para Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), o capital físico ou material diz respeito à tecnologia (fábrica, equipamentos, localização geográfica, recursos de solos e naturais e acesso a matérias-primas), sendo alguns de uso rápido e outros de uso durável e podem ser adquiridos no mercado ou produzidos pela própria empresa, chamados também de cultura material.

Diante disso, verificar se tal capital é gerador de vantagem competitiva nas *startups* foi a razão de elencar os componentes estrutura física, infraestrutura tecnológica e equipamentos dentro dos recursos físicos. A Tabela 8 demonstra a percepção dos gestores entrevistados sobre esse item.

Tabela 8 – Percepção dos entrevistados sobre os Recursos Físicos como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		SIM	NÃO	Total
Recurso Físico	Estrutura Física	3	23	26
	Infraestrutura Tecnológica	18	08	26
	Equipamentos	01	25	26

Fonte: Elaboração própria

Manter estruturas físicas não é característica de negócios denominados *startups* e isso foi evidenciado pelas respostas dos gestores entrevistados. Prédios, salas, lojas, pontos comerciais e até mesmo os equipamentos que são utilizados na produção ou prestação do serviço não são recursos considerados pela maioria dos respondentes como geradores de



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

vantagem competitiva.

O componente infraestrutura tecnológica foi aquele com mais recorrência entre os elencados, com maior a percepção de geração de vantagem competitiva pelos respondentes. Isso corrobora os conceitos descritos por Ries (2012), Graham (2012), Finep (2019) e McKinsey & Company (2019) para esse tipo de empreendimento. Para esses autores, as startups estão em estruturação empresarial, elas buscam uma posição no mercado, podem estar inseridas em incubadoras ou aceleradoras e usam a inovação tecnológica para auxiliá-las nessa empreitada.

4.2.1 Componente Estrutura Física

O Modelo VRIO foi aplicado ao componente estrutura física para aqueles gestores que responderam positivamente a ser esse um item gerador de vantagem competitiva. A evidência encontrada foi que a Estrutura Física é um recurso que, embora valioso e raro, é fácil de imitar pelos concorrentes. Assim, tal estrutura gera, na percepção dos respondentes, uma vantagem competitiva temporária ou paridade competitiva. A Tabela 9 demonstra essa evidência.

Tabela 9 – Análise do Modelo VRIO para o componente Estrutura Física

MODELO VRIO: ESTRUTURA FÍSICA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 15 e 18	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistado 21	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Em *startups*, a estrutura física, assim considerada como aquela em que os clientes vão para serem atendidos, não faz diferença para a maioria. Isso justifica o fato de que, entre 26 pesquisados, apenas três percebem alguma vantagem nesse quesito. O modelo de negócio é pensado de modo a ultrapassar as barreiras físicas e, assim, atingir o maior número possível de clientes, onde quer que a empresa esteja.

4.2.2 Componente Infraestrutura Tecnológica

Como já destacado anteriormente, o componente infraestrutura tecnológica foi o destaque entre os recursos físicos. Assim, a Tabela 10 demonstra as análises desse item.

Tabela 10 – Análise do Modelo VRIO para o componente Equipamentos do atributo Recurso Financeiro

MODELO VRIO: INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 5, 9, 14, 15, 16, 19, 23 e 25	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 8, 10 e 17	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 4, 6, 18, 21, 24 e 26	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 3	S	N	N	N	Desvantagem Competitiva
Entrevistado 13	S	S	S	N	Desvantagem Competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

A vantagem competitiva sustentável em relação à Infraestrutura Tecnológica foi destacada por oito gestores, que consideraram que esse recurso tem valor, é raro, difícil de imitar e a organização o utiliza adequadamente. Nove gestores demonstraram haver uma vantagem temporária ou paridade competitiva. No entanto, houve situações, também, de desvantagem competitiva, apontada por um dos respondentes. Isso ocorre porque, segundo a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

RBT, o potencial que o recurso permite não está sendo aproveitando. Nesses casos, considerando o acirrado mercado em que estão inseridos, a ação tempestiva do gestor em prol da melhor utilização do recurso pode representar uma melhoria na *performance* do empreendimento, minimizando possíveis perdas.

4.2.3 Componente Equipamentos

Em *startups*, os equipamentos utilizados têm aderência ao tipo de atividade que elas desenvolvem, portanto, a maior parte do emprego de recursos financeiros nesse tipo de empreendimento é nos bens intangíveis, que será a base do desenvolvimento de sua operação. Apenas um entrevistado apontou que seus equipamentos são geradores de diferenciais competitivos. Na sua ótica, poucos concorrentes possuem equipamentos para a mesma finalidade, mas reconhece que podem adquiri-los com certa facilidade. Assim, embora considerado raro, em razão de poucos terem acesso, é fácil de imitar, o que leva tal recurso a gerar apenas uma vantagem competitiva temporária. A Tabela 11 demonstra essa evidência.

Tabela 11 – Análise do Modelo VRIO para o componente Equipamentos

MODELO VRIO: EQUIPAMENTOS					RESULTADO
PESQUISADO/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistado 18	S	S	N	S	Vantagem Temporária

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se que os dispositivos utilizados pelas *startups* pesquisadas são comuns. Não existe entre elas nenhum item que seja extraordinário. Entretanto a eficiência na utilização desses dispositivos permite explorar as oportunidades que surgem.

4.3 Recurso Humano

As organizações são constituídas por pessoas e, por isso, essas são consideradas um de seus bens mais valiosos. A gerência do capital humano não é tarefa fácil e foi considerada como uma das cinco causas de maiores preocupações entre os gestores, conforme pesquisa do Endeavor (2019), entretanto, nenhuma organização consegue desempenhar adequadamente as suas atividades se não contar com esse recurso em sua estrutura.

Nesse contexto, foram apresentados seis componentes relativos a recursos humanos para os respondentes para análise quanto a serem geradoras de vantagem competitiva, extraídos dos conceitos dos autores Penrose (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011), que tratam da RBT, quais sejam: capacidade de inovação, conhecimento técnico, capacidade de gestão, cultura organizacional, clima organizacional e rede de contatos (*network*). A Tabela 12 evidencia as respostas dadas.

Tabela 12 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Humano como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componente	Número de entrevistados		
		SIM	NÃO	Total
Recurso Humano	Capacidade de inovação	19	7	26
	Conhecimento técnico	17	9	26
	Capacidade de gestão	15	11	26
	Cultura organizacional	16	10	26
	Clima organizacional	08	18	26
	Rede de contatos (<i>Network</i>)	13	13	26

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que quase todos os componentes dos recursos humanos apresentados obtiveram destaque na percepção dos gestores. Isso indica que reconhecem a importância da equipe que possuem. Existe entre eles uma preocupação com o conhecimento técnico e com a capacidade de inovação, mas, sobretudo, com a cultura implantada na empresa, que foi citada como sendo um dos diferenciais para os negócios.

4.3.1 Componente Capacidade de Inovação

O componente Capacidade de Inovação é o primeiro dos componentes de Recursos Humanos analisado, cujo resultado encontra-se na Tabela 13.

Tabela 13 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Inovação

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CAPACIDADE DE INOVAÇÃO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 7, 13, 15, 18, 19 e 21	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 5, 14, 17 e 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 3, 4, 6, 8, 9, 12, 23, 24 e 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Dos dezenove gestores que perceberam a capacidade de inovação como geradora de vantagem competitiva, em apenas seis empreendimentos foi possível identificar que tal vantagem é sustentável. Quatro gestores evidenciaram uma vantagem temporária por entenderem que, no momento da pesquisa, detinham algum elemento ainda não presente nos concorrentes. E, para os demais, foi possível identificar uma paridade competitiva dos negócios, demonstrando, inclusive, que, de um modo geral, essa é realidade nesse ambiente.

4.3.2 Componente Conhecimento Técnico

Tal qual a capacidade de inovação, percebeu-se, em relação ao conhecimento técnico, maior recorrência de paridade competitiva e vantagem competitiva temporária. Tal evidência está demonstrada na Tabela 14.

Tabela 14 – Análise do Modelo VRIO para o componente Conhecimento Técnico

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CONHECIMENTO TÉCNICO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 2, 4, 15 e 18	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistado 21	S	N	S	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 5, 11, 13, 14, 17 e 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 6, 8, 16, 23 e 24.	S	N	N	S	Paridade competitiva
Entrevistado 3	S	N	N	N	Desvantagem competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Para o conhecimento técnico, dos dezessete gestores que o perceberam como gerador de vantagem competitiva, em apenas quatro empreendimentos foi possível identificar que tal vantagem é sustentável. Constatou-se que conseguir vantagem competitiva sustentável não é tarefa fácil, considerando o acirrado mercado em que os negócios estão inseridos. Ademais, observou-se, na percepção do gestor, que um dos empreendimentos apresentou desvantagem competitiva porque o recurso, além de valioso, precisa ser raro, difícil de imitar e a que organização deve possibilitar uso de forma adequada e eficiente. O fato de apresentar, conforme a RBT, uma desvantagem competitiva não implica dizer que não existe na empresa tal habilidade, e sim que o recurso pode ser mais bem utilizado.

4.3.3 Componente Capacidade de Gestão

A capacidade de gestão também foi analisada. A Tabela 15 demonstra as percepções em relação a esse componente.

Tabela 15 – Análise do Modelo VRIO para o componente Capacidade de Gestão

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CAPACIDADE DE GESTÃO)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 15, 17 e 22.	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 4, 6, 18, 21, 23, 24, 25 e 26.	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Gestão é algo importante aos negócios, e sua gerência perpassa pelo controle das operações realizadas. Deming (1989) diz que não se gerencia o que não se mede. A necessidade de gerir, mesmo que utilizando formas simples, pode ser uma condição para sobrevivência dos empreendimentos. No entanto, como percebido, nem sempre a capacidade de gestão é considerada geradora de vantagem competitiva, e essa situação ficou evidenciada na análise. Percebeu-se que, para os gestores entrevistados, existe uma paridade competitiva e algumas vantagens temporárias, o que demonstra que, embora pequenos, ainda há alguns diferenciais nessa habilidade em alguns deles.

4.3.4 Componente Cultura Organizacional

Outro componente analisado foi cultura organizacional. As percepções em relação a cultura organizacional estão descritas na Tabela 16.

Tabela 16 – Análise do Modelo VRIO para o componente Cultura Organizacional

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CULTURA ORGANIZACIONAL)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 7, 10 e 15	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 5, 13, 17, 21 e 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 4, 6, 8, 14, 16, 18 e 24	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se, pelas falas dos gestores, a relevância que a cultura tem para os negócios. Ela é um instrumento capaz de auxiliar o gestor na condução que deseja para o empreendimento. Embora tenha muita importância, a maior recorrência na análise foi da existência de paridade competitiva e vantagem temporária. Isso reforça a dificuldade de se destacar no ambiente empresarial e, tendo em vista que os concorrentes contam com condições muito próximas, são os detalhes que podem fazer a diferença.

4.3.5 Componente Clima Organizacional

Para o clima organizacional, percebeu-se que esse não é comumente visto como gerador de vantagem competitiva. Dos vinte e seis respondentes, apenas sete o consideraram nessa condição. As percepções em relação ao clima organizacional estão descritas na Tabela 17.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 17 – Análise do Modelo VRIO para o componente Clima Organizacional

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (CLIMA ORGANIZACIONAL)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 4, 13, 16, 17, 18, 22 e 25	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise das respostas, evidenciou-se que a paridade competitiva representa a realidade entre as empresas pesquisadas. Dessa forma, embora o clima entre os integrantes da equipe seja considerado satisfatório, esse não é um item que tenha destaque bastante para obter distinção em relação aos demais concorrentes. Percebe-se que há uma tentativa das empresas em geral de manter o ambiente de trabalho harmonioso e também de tornar isso um ponto forte aos negócios. Um exemplo dessa atitude é a participação em processos seletivos que escolhem as melhores empresas para se trabalhar, e aquelas que alcançam esse título, certamente, desenvolveram diferenciais na forma de tratar e conduzir sua equipe.

4.3.6 Componente Rede de Contatos

Analisou-se entre os entrevistados o fato de a rede de contatos ser um diferencial competitivo. As percepções em relação a esse componente estão descritas na Tabela 18.

Tabela 18 – Análise do Modelo VRIO para o componente Rede de Contatos

MODELO VRIO: RECURSO HUMANO (REDE DE CONTATOS)					RESULTADO
PESQUISADOS/ ATRIBUTOS	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE IMPERFEITA	ORGANIZAÇÃO	
Entrevistados 7, 15 e 19	S	S	S	S	Vantagem competitiva Sustentável
Entrevistados 5, 17, 18, 21 e 22	S	S	N	S	Vantagem Temporária
Entrevistados 3, 4, 6, 12 e 20	S	N	N	S	Paridade competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Um importante recurso presente no mercado empresarial é a rede de contatos. Tal item, como relatado pelos gestores entrevistados, permite o acesso a melhores condições de negócios. A análise do VRIO indicou que três gestores enxergam que sua rede de contatos é capaz de lhes gerar uma vantagem competitiva sustentável. Transações comerciais que resultam em venda de empresas e custos mais baixos foram citadas como resultados de se ter uma boa rede.

4.4 Recurso Organização

Os recursos organizacionais, conforme Penrose (2006) e Barney e Hesterly (2011), dizem respeito à estrutura e ao planejamento formal e informal da empresa, ao controle de sistemas coordenados e às relações informais entre grupos dentro da organização e entre ela e outras existentes no seu ambiente.

A partir desses conceitos, foram apresentados aos entrevistados três componentes referentes ao recurso organização: sistemas formais de gestão, hierarquia e processos, com o intuito de saber, na percepção deles, quais são geradores de vantagem competitiva. A Tabela 19 evidencia as respostas dadas.

Tabela 19 – Percepção dos entrevistados sobre os componentes do Recurso Organizacional como geradores de vantagem competitiva

Recurso	Componentes	Número de entrevistados		
		Sim	Não	Total
Recurso Organizacional	Sistemas Formais de Gestão	-	26	26
	Hierarquia	-	26	26
	Processos	-	26	26



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Fonte: Elaboração própria

Embora todos os respondentes tenham informado existir algum tipo de sistematização na gestão de sua empresa e demonstrado entender a importância de ter controles que permitam o gerenciamento, inclusive a distância, a formalidade organizacional não foi percebida como geradora de vantagem competitiva. Os gestores percebem que o recurso organizacional que possuem é comum como o de qualquer outro negócio, inclusive os tradicionais. Por essa razão, não foi aplicado Modelo VRIO a esse recurso.

A realização deste estudo permitiu conhecer, sob a ótica da estratégia, o universo das *startups* pesquisadas. Além de demonstrar a percepção dos gestores sobre o assunto proposto, a pesquisa ampliou as oportunidades de sua aplicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a presença dos atributos do Modelo VRIO em *startups* de Minas Gerais, que, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, lhes conferem competitividade sustentável nos negócios. Para tanto, foram mapeados os recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – de vinte e seis *startups* mineiras e aplicou-se o Modelo VRIO.

Entre os resultados encontrados, verificou-se a existência de vantagem competitiva sustentável nos recursos financeiro, físico e humano, sendo esse último o de maior recorrência na percepção dos entrevistados. Já o recurso organizacional não foi apontado como gerador de vantagem competitiva sustentável, em razão de os gestores considerarem que a sistematização da gestão é algo comum nos empreendimentos.

Identificou-se, também, a existência de vantagem temporária e, com bastante recorrência, a paridade competitiva para os recursos existentes nas *startups* objeto de estudo. Isso demonstra que, no universo pesquisado, há uma proximidade entre as empresas no tocante aos recursos possuídos, mesmo que existam, em cada negócio, as diferenças inerentes a cada um deles. No entanto, houve casos de desvantagem competitiva, como percebido nos componentes infraestrutura tecnológica e conhecimento técnico.

A pluralidade de empreendimentos estudados permitiu observar a diversidade de cenários existentes. As entrevistas ocorreram tanto com gestores de empresas em início de atividade, todas com pelo menos um ano de funcionamento e que possuem limitações pertinentes aos negócios nessa fase, como com empresas consolidadas no mercado, cujas limitações não são básicas, como as de pouco tempo de existência. Com isso, a avaliação feita pelos gestores em cada uma dessas fases é diferente.

Os relatos permitiram perceber como os gestores buscam investimentos, a forma como os empregam e a valorização que dão às orientações recebidas por meio de mentorias ou programas de aceleração dos quais participam. Evidenciou-se que não é comum a busca por financiamentos. Além disso, o preço é utilizado com vistas a conquistar mais clientes e selecioná-los, embora com diferentes estratégias: preços baixos, justos ou mesmo altos.

Quanto aos custos, percebeu-se a atenção dos gestores em mantê-los sob controle e otimizados, ou seja, buscam manter suas estruturas enxutas, mas conseguindo entregar com qualidade os produtos e serviços que ofertam. O local onde estão instalados, segundo a quase totalidade dos entrevistados, não faz diferença a esse tipo de negócio, mas a infraestrutura tecnológica que possuem, sim. Ela é que permite que o espaço físico seja ampliado para além das paredes tradicionais.

Os recursos humanos foram destacados como importantes na concepção dos gestores entrevistados, entendendo que as capacidades e *expertises* de cada pessoa permitiram aos negócios o dinamismo exigido pelo cenário empresarial. Os gestores destacaram que as equipes trabalham de forma coesa e atenta às demandas dos clientes e do mercado de um modo geral. Isso foi possível com a implantação de uma cultura de resultados na qual a participação dos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

colaboradores transforma o ambiente de trabalho em um espaço produtivo. Já a sistematização organizacional existente é aquela necessária ao estágio de cada negócio. Portanto, os que buscam a expansão já possuem processos mais formais, e aqueles que ainda estão em fase de estruturação estão buscando alcançar essa condição.

Essas evidências, extraídas das falas dos gestores e relatadas ao longo do estudo, estão retratadas na estrutura desenvolvida, composta de recursos, componentes e categorias, definida a partir análise realizada. Assim, cumpriram-se os objetivos específicos de mapear os recursos geradores de vantagem competitiva das *startups* e analisá-los sob a ótica do Modelo VRIO, além desenvolver uma estrutura de categorias que expressa como se apresentam e variam esses recursos e atributos nas *startups* estudadas.

Embora se pretendesse entrevistar *startups* em todas as regiões do Estado de Minas Gerais, isso não foi possível, ou porque não se conseguiu contato com alguns gestores ou porque outros não se interessaram em participar das entrevistas, sendo essa uma limitação do estudo.

Os resultados do estudo representam importantes contribuições de natureza acadêmica e prática. No aspecto prático, este trabalho permite uma visão ampliada dos negócios pesquisados. As entrevistas levaram os gestores a refletir sobre seus empreendimentos sob uma ótica pela qual, como reconheceram alguns deles, ainda não tinha sido feito. E, além deles, este estudo pode também contribuir para despertar em empresários de outras startups ou de empresas tradicionais o desejo de conhecerem melhor os seus recursos e como utilizá-los de forma mais eficiente.

Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo contribui com uma pesquisa sobre startups, tipo de entidade para a qual não se encontrou trabalho anterior baseado no mesmo modelo teórico. A essa contribuição se soma a possibilidade de cooperar para uma melhor aplicação do Modelo VRIO, o que é propiciado pelo *framework* aqui desenvolvido, estruturado a partir da definição de componentes e categorias definidos. Essa estrutura pode auxiliar, inclusive, na elaboração de um questionário que permita a realização de novas pesquisas.

Sugere-se, como estudos futuros, a realização de uma ampla pesquisa com as startups brasileiras. Assim, além de se poder inferir sobre os resultados alcançados, será possível também entender o cenário dos negócios por segmento e por estado da federação, identificando quais são os recursos geradores vantagem competitiva e como ela ocorre.

REFERÊNCIAS

- Anprotec; SEBRAE. (2002). *Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*.
- Ansoff, I. (1969). Corporate Strategy. *Revista de Administração de Empresas*, 9(4), 139-143, out./dez.
- Arruda, V.de O.; Oliveira, G. M. de; & Mariani, M. A. P. (2014). Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. *Interações*, 15(2), 399-408, jul./dez.
- Baumol, W. (1993). The Entrepreneur in Economic Theory: Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs. *MIT Press*. This chapter is scanned for the purposes of RaN. Recuperado de https://economicstrategy.org/wp-content/uploads/2014/01/Baumol-Entrepreneurship_Chapter1-1993.pdf&prev=search em 28 jun. 2019.
- Barney, J. B. (1991). Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 12(1),99-120.
- Barney, J.B.; & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University.
- Barney, J. B.; & Hesterly, W. S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. (3. ed.). Pearson. (E-book).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Besanko, D. *et al.* (2012). *A Economia da Estratégia*. Tradução: Christiane Brito; Revisão. Técnica: Herbert Kimura, Leonardo Fernando Cruz Basso. (5. ed.). Bookman.
- Blank, S.; & Dorf., B. (2014). *Startup Manual do Empreendedor – O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa*. Alta Books.
- Borrelli, I. (2018). *Passo a Passo para Criar Uma Startup*. Startse.com/education. Recuperado de <https://www.startse.com/noticia/empreendedores/passo-a-passo-para-criar-uma-startupem>: 23 ago. 2018.
- Burlamaqui, L.; & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégia da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110, jan./jun.
- Christensen, C. M. (2012). *O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M.Books do Brasil Editora Ltda.
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11(6), set./out.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Finep. (2018). *Apoio e Financiamento*. Recuperado de <http://www.finep.gov.br/em>: 05 maio 2019.
- Finep. (2019). *Glossário: Empresas nascentes de base tecnológica ("START UP")*. Recuperado de <http://www.finep.gov.br/component/content/article/52-biblioteca/glossario/4849-glossario> em: 15 jun. 2019.
- Graham, P. (2012). *Startup = Crescimento*. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html> em 23 maio 2019.
- Gem.(2018). *Empreendedorismo no Brasil: 2017*. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; Diversos Autores. IBQP.
- Ghemawat, P. (2000). *A Estratégia e os Cenários dos Negócios: textos e casos*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Bookman.
- Gohr, C. F. *et al.* (2011). Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: Aplicação do Modelo Vrio em uma Organização do Setor Sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4(1), jan./jun.
- Hall, R. (1992). A Análise Estratégica de Recursos Intangíveis. *Strategic Management Journal*, 13,135-144, fev.
- Hoffmann, V. E. *et al.* (2016). Recursos Estratégicos Para Vantagem Competitiva Sustentável em Food Trucks. *Revista Alcance – Eletrônica*, 23(3), jul./set.
- Mansur, R. (2007). Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas. Brasport. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2005. (3. ed.). Brasília, DF: FINEP.
- Mckinsey & Company. (2019). *Brazil Digital Report*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/brazil-digital-reportem>: 26 maio 2019.
- Melo, G. T. de. (2011). *Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da EMBRACON*. ANPAD.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Trad. Lene Belon Ribeiro. (2. ed.). Bookman.
- Oliveira, L. de. (2004). *A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico*. UFLA. REAd (40.ed.), 10(4) jul./ago.
- Penrose, E. E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. U.K.: Oxford University Press.
- Penrose, E.E. T. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Tradutor: Tomáz Szmrecsányi. Campinas, SP: Ed. Unicamp.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), mar.
- Pellegrin, I. de; & Antunes Junior, J. A. V. (2015). *Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor*. In: Proença, A.; Lacerda, D. P.; Antunes Júnior, J.A. V.; Távora Junior, J. L.; & Salerno, M. (org.). *Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática*. [S.l.]: Bookman.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (15. ed.). Campus.
- Porter, M. E. (1999). *Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Campus.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Lua de Papel.
- Sanches, P. L. B.; & Machado, A. G.C. (2014). Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. *Gest. Prod.*, São Carlos, 21(1), 125-141.
- Schumpeter, J.A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. (2. ed.). Nova Cultural.
- Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Trad Sérgio Góes de Paula. Zahar Editores.
- Silva, A. R. M. da. (2013). *Estudo dos Recursos Estratégicos da Natura Cosméticos S/A, com Aplicação Do Modelo VRIO*. 27f. Artigo (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Silva, C. F. da. (2013). *Empreendedorismo Startup: um estudo em uma indústria do setor de artefatos de materiais plásticos de uso pessoal localizada em Criciúma*. 24f. Artigo (Bacharel em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Strauss, A.; & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. (2. ed.). Artmed.
- Sutton, S. M. (2000). *The Role of Process in a Software Start-up*. IEEE Software, 17(4), 33-39.
- Teixeira, L. de C. M. (2014). *Estratégias Competitivas em Modelos de Negócios de Bancos Públicos Federais*. 200f. Tese (Dourado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)*, 3, 20-27, setembro. Recuperado de: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf em 01 ago. 2020.
- Tidd, J.; & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Tradução Félix Nonnenmacher. (5. ed.). Bookman.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. (3. ed.). Elsevier.
- Vieira, L. D. (2012). *Recursos e capacidades estratégicos utilizados por empresas de confecção de vestuário de luxo*. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackiense, São Paulo.
- WernerfeltBirger. (1984) Uma visão baseada em recursos da empresa. *Revista de Gestão Estratégica*, 5 (2), abr./jun.