

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUILHERME OLIVEIRA DE EIRAS

**CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ACELERADO EM
STARTUPS: TRÊS CASOS NO AGRONEGÓCIO**

SÃO PAULO

2017

GUILHERME OLIVEIRA DE EIRAS

**CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ACELERADO EM
STARTUPS: TRÊS CASOS NO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Tulio Prado Jr.

SÃO PAULO

2017

Eiras, Guilherme Oliveira de

Caracterização de Estratégias de Crescimento Acelerado em Startups: três casos no agronegócio / Guilherme Oliveira de Eiras – 2017.

[52]f

Orientador: Sérgio Túlio Prado Jr.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Economia Agrícola. 2. Empreendedorismo. 3. Empresas novas. I. Prado Júnior., Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Modelos de Estratégia de Crescimento Acelerado para *Startups*: teoria e aplicação prática.

[CDU 658.011.49]

GUILHERME OLIVEIRA DE EIRAS

**CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ACELERADO EM
STARTUPS: TRÊS CASOS NO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Data de avaliação: 14/12/2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sérvio Túlio Prado Jr.
FGV-EAESP

Prof. Dr. Antonio Gelis Filho
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ricardo Ratner Rochman
FGV-EESP

A meus pais, que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, especialmente meus pais, Regina e Luis Cláudio, pelo suporte em todos os momentos da minha vida. À Nádia Candido pela ajuda, incentivo e amor dados durante minha jornada de dois anos viajando de Londrina a São Paulo todas as quartas-feiras. Aos colegas do Mestrado, especialmente Benjamin e Monica, que me acompanharam em quase todos os grupos e estudos noturnos, sextas-feiras de muito trabalho e dedicação. À professora Marina, que sabiamente soube me segurar um ano para iniciar meus estudos. A todos os professores do curso, que me deram a formação e conhecimento em uma área tanto necessária na minha vida profissional, mas que como engenheiro pouco conhecimento tinha. Em especial ao meu orientador, Sérvio Túlio Prado Junior, me dando total suporte e orientação necessários na reta final de curso. Ao meu mentor Roberto Alcântara por disponibilizar seu tempo e apartamento em São Paulo, tenho certeza que sem isso não seria possível realizar o curso. À minha equipe da yuze, que tocou uma empresa em rápido crescimento mesmo durante a minha ausência. Aos empreendedores Thiago Zampieri, Ofir Schlam e Mariana Vasconcelos que me ajudaram nas entrevistas e me inspiraram para seguir sempre em frente.

RESUMO

Startups são fundamentais para a geração de valor na economia e o surgimento de empresas desse perfil tem aumentado a cada ano. No entanto, das poucas empresas que conseguem passar da fase inicial (o chamado vale da morte das *startups*) para a fase de expansão, poucas atingem o nível de crescimento potencial esperado e se perpetuar no mercado, devido principalmente a estratégias mal definidas e mal executadas. O objetivo principal desse estudo foi analisar o processo de surgimento e crescimento de novos negócios inovadores de alto crescimento, e estudá-los a partir de três casos no agronegócio, bem como o diferencial que estes apresentam. Para isso, foram abordados: (1) base teórica sobre o assunto, na qual são destacadas as principais estratégias de crescimento de empresas, destacando as que dão suporte para o crescimento acelerado de novos negócios, analisando pontos positivos e negativos de cada estratégia e (2) análise prática de um modelo de casos múltiplos, três *startups* da cadeia do agronegócio, sendo duas de abrangência nacional e outra internacional participaram do estudo e foram analisadas, e os resultados são discutidos e confrontados com a literatura. Ainda, o conhecimento a partir das lições aprendidas foi abordado e espera-se contribuir e auxiliar as novas *startups* a definir suas estratégias de crescimento para gerir os recursos da maneira correta, executá-las da melhor maneira garantir a sobrevivência dessas empresas, aumentando ainda mais o valor gerado por essas empresas.

Palavras-chaves

Empreendedorismo; Agronegócio; Estratégia de Inovação; Crescimento Acelerado; *Startups*

ABSTRACT

Startups are fundamental to generate value in the economy and the rise of such companies has increased each year. However, the few businesses that pass the initial phase (the so-called startup Death Valley), only a few reach the desired potential exponential growth and are able to perpetuate in the market, mainly because of poorly defined and executed strategies. The main objective of the study was to analyze the emergence and growth of new high growth innovative businesses, from three cases from the agribusiness industry, as well as the differentials they present. To this end, the following were addressed: (1) theoretical base on the subject, in which they are highlighted as main growth strategies of companies, standing out as the support for the accelerated growth of new business, analyzing the positives and negatives of each strategy and (2) practical analysis of a multi-case model, three startups of the agribusiness chain, two of which are national (in Brazil) and one internationally involved in the study and analysis, and the results are discussed and compared with the literature. The knowledge generated from lessons learned is aimed to help new startups to define their growth strategies to manage the resources correctly, execute their strategies to guarantee their perpetuation in the market and increase the value generated from these companies.

Keywords

Entrepreneurship; Agribusiness; Innovation Strategy; Accelerated Growth; Startups

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de Ansoff	15
Figura 2 – Síntese dos Fatores de Sucesso para Novos Negócios	20
Figura 3 – Atributos de empresas com crescimento acelerado	25
Figura 4 – Elementos da estratégia para crescimento acelerado.	27
Figura 5 – Estratégia de co-branding para crescimento acelerado.	30
Figura 6 – Framework adotado nas entrevistas.	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas entrevistadas no estudo	35
Tabela 2 – Resultados obtidos com as entrevistas	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CRESCIMENTO	15
2.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	18
2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ACELERADO	21
2.4 <i>STARTUPS</i>	25
2.5 <i>STARTUPS no agronegócio</i>	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 DEFINIÇÃO	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.3 FRAMEWORK ADOTADO	36
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 EIXO PARCERIAS	38
4.2 EIXO INTERNACIONALIZAÇÃO	38
4.3 EIXO práticas de rh	39
4.4 EIXO geração de valor	39
4.5 EIXO empreendedor	40
4.6 EIXO financiamento	41
4.7 EIXO co-branding	41
5 CONCLUSÕES	43
6 REFERÊNCIAS	45
7 ANEXO I	51

1 INTRODUÇÃO

Empresas tradicionais e *startups* são organizações bastante diferentes: enquanto as tradicionais possuem recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar eficientemente um modelo de negócios comprovado, as *startups* possuem ideias promissoras, agilidade organizacional, maior tolerância ao risco e um grande potencial de crescimento (WEIBLEN, 2015). É intuitivo acreditar-se que as *startups*, por conta da sua estrutura enxuta e oferta de produtos e serviços inovadores, tem uma facilidade muito maior de adaptação às mudanças que o mercado atual observa. Tais empreendimentos, cuja base seja tecnológica, podem ter um potencial de crescimento e valorização ainda maior. Dentre as inúmeras áreas desta linha, pode-se citar: semicondutores, comunicação, biotecnologia e internet (HITT, 2005). No entanto, resultados empíricos de uma análise de cinco anos revelam que cerca de 78% das *startups* falharam (SONG et. al, 2008). No Brasil surgem cada vez mais novas *startups* tecnológicas, mas são poucas as que atingem o alto crescimento de seu faturamento, definido por Baringer, Jones e Neubaum (2005), como uma taxa composta anual de crescimento de mais de 80% por três anos. Das cerca de 700.000 empresas que começam a cada ano nos Estados Unidos, apenas 3,5% delas consegue evoluir para virarem grandes empresas. Mesmo assim, segundo o Census Bureau americano, as empresas com menos de 6 anos foram responsáveis por 27% da criação de novos empregos, o que evidencia a importância dos novos negócios.

As empresas nascentes em sua fase inicial tem como principal desafio a validação do modelo de negócios e definição do escopo da inovação proposta. Após a entrada no mercado, as empresas devem definir uma estratégia de crescimento para criar escala, garantir o crescimento rápido e a perpetuidade no mercado. No entanto, muitas das estratégias de crescimento de empresas tradicionais não se aplicam aos novos negócios inovadores. Na literatura que aborda as estratégias de crescimento de empresas tradicionais, existem as estratégias genéricas, como a de Ansoff (1965). Este modelo de estratégia tem sido usado ao longo do tempo por empresas de diferentes segmentos. O modelo explora aspectos de mercados novos ou existentes com a promoção de produtos já existentes ou o desenvolvimento de novos produtos. Nesta mesma linha, Miles e Snow (1978) relacionam estratégias competitivas de acordo com a resposta das organizações ao ambiente e negócio no qual estão inseridas. Por outro lado, McDougall & Robinson (1990) propõem outros arquétipos de estratégia, principalmente com relação à agressividade de crescimento, foco em nichos ou mercados de massa e diferenciação de produtos. Carter (1994) apresenta seis arquétipos de estratégias para novos negócios,

dependendo da diferenciação proposta, como por exemplo: foco em tecnologia, qualidade e inovação; baixo preço; foco em resolução de problemas dos consumidores; diferenciação e tamanho da linha de produtos. Song (2008) mostra que os fatores de sucesso de novos negócios dependem do mercado e oportunidades, do time de empreendedores e dos recursos disponíveis.

As *startups* encontram dois principais problemas ao adaptar modelos de empresas tradicionais: a dificuldade de adaptação e execução, os quais podem afetar diretamente no seu processo de crescimento (CARTER, STEARNS, & REYNOLDS, 1994). Ressalta-se ainda que a falta de estudos práticos limita a aplicação, execução e avaliação dos modelos. Por isso, a geração de conhecimento prático é relevante para diminuir a taxa de mortalidade das empresas nascentes ao auxiliar empreendedores de *startups* a escolher e executar estratégias mais adequadas para seu crescimento.

Diante disso, o objetivo principal desse estudo foi analisar como se deu o processo de surgimento e crescimento de três novas empresas inovadoras no agronegócio e quais as estratégias e elementos diferenciadores elencados na literatura que neles se pode observar. Para isso, foram abordados: (1) base teórica sobre o assunto, na qual são destacadas as principais estratégias que dão suporte para o crescimento acelerado de novos negócios, destacando pontos positivos e negativos de cada estratégia e (2) análise prática de um modelo de casos múltiplos, ou seja, três *startups* da cadeia do agronegócio, sendo duas de abrangência nacional e outra internacional participaram do estudo e foram analisadas, e seus resultados são discutidos e confrontados com a literatura. As principais perguntas norteadoras dessa análise foram: “O que faz com que uma startup se diferencie e cresça no mercado de agronegócios?”, “Quais as melhores estratégias para uma empresa desse setor atingir o alto crescimento?”, “Quais os principais entraves externos e internos à escolha e execução das estratégias?”.

Esse estudo está dividido em quatro seções: no capítulo II, foi apresentada a revisão atualizada da literatura sobre estratégias de crescimento, estratégias de crescimento acelerado em *startups* do agronegócio. No capítulo III, os modelos de estratégias foram discutidos e comparados com apresentação de indicações e limitações – para a definição de um framework adotado nas entrevistas. No capítulo IV, o estudo de casos múltiplos foi discutido, destacando os pontos mais críticos da vivência prática e os principais aprendizados observados. Destaca-se ainda a produção de conhecimento mais contextualizada, focada nos principais problemas relacionados ao crescimento acelerado das *startups* do agronegócio. No capítulo V, foi feita uma reflexão

final acerca da escolha da estratégia, aplicação e principalmente a experiência adquirida pelas empresas durante o seu processo de crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CRESCIMENTO

Segundo Utterback (1988), a entrada no mercado para empresas iniciantes é relativamente fácil. No entanto, Freeman (1982) sustenta que, na etapa de crescimento, a capacitação crítica da empresa não deve mais ser baseada na tecnologia de produto, e sim em marketing, processos e melhoria dos serviços prestados. Além disso, a empresa passa a ter alta necessidade de capital e alta concorrência com empresas já existentes. Os gestores profissionais passam a ser seu recurso humano crítico, e as empresas podem passar por momentos de fusões e aquisições, principalmente quando não conseguem executar sua estratégia de crescimento corretamente.

Tratando-se de estratégias genéricas de crescimento, Ansoff publica, em 1965, seu livro *Corporate Strategy*, no qual reconhece que a empresa deve ter seu campo de atuação definido com clareza. Nagayoshi (2015) apresenta a matriz de Ansoff, com uma estrutura amplamente adotada que inclui penetração e desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Matriz de Ansoff

	Produtos atuais	Novos Produtos
Mercados atuais	Penetração de mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Nagayoshi, S. (2015). Ontological level business process change for growth strategy execution. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, p. 34.

A estratégia de penetração de mercado, ofertando produtos atuais em mercados atuais é adequada para o caso em que a empresa atua em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento. Há três abordagens principais nessa estratégia: (a) incentivar os atuais clientes a comprar mais, (b) atrair os clientes das empresas concorrentes e (c) transformar os não-consumidores em consumidores efetivos de produtos e serviços da empresa (NAGAYOSHI, 2015). Vale ressaltar que, para as *startups*, pode não fazer sentido essa estratégia pois raramente há um mercado pré-estabelecido para o produto inovador que ela está lançando. A estratégia de desenvolvimento de mercado é adequada para o caso em que um produto atual é lançado em um novo mercado. Há três abordagens possíveis: (a) expandir os canais de distribuição, (b) vender em novos locais ou (c) identificar o nicho de lançamento, ou seja, os potenciais consumidores do produto a ser lançado. Novamente, as *startups* geralmente trazem produtos inovadores, desconhecidos pelo mercado, portanto essa estratégia não se enquadra para essas empresas. De qualquer maneira, a fase de entendimento do mercado e principalmente do nicho de lançamento é fundamental para o sucesso de uma *startup* inovadora. Muitas empresas definem primeiro um produto ou uma tecnologia para depois encontrar o mercado consumidor, o que geralmente acaba sendo um fator limitante para o posterior crescimento acelerado (NAGAYOSHI, 2015).

A estratégia de desenvolvimento de produto é adequada para o caso em que um novo produto é lançado em um mercado atual. As estratégias de crescimento intensivo podem ser: (a) desenvolver novas funcionalidades para produtos já existentes, (b) desenvolver diferentes níveis de qualidade ou (c) melhorar a tecnologia de determinado produto. Para *startups*, é fundamental a inovação de produto ou serviço utilizando a tecnologia e/ou novas funcionalidades que agreguem valor a um mercado já atendido por empresas tradicionais. Quando um novo produto é lançado em um novo mercado, as estratégias de diversificação são de três tipos, como (a) estratégia de diversificação concêntrica - desenvolver novos produtos com tecnologia já desenvolvida para novos segmentos, (b) estratégia de diversificação de conglomerados - desenvolver novo produto para novos mercados e (c) estratégia de diversificação horizontal - desenvolver novos produtos com novas tecnologias para os clientes existentes (NAGAYOSHI, 2015).

Ainda no contexto de estratégias genéricas para crescimento, Miles e Snow (1978) relacionam estratégias competitivas de acordo com a resposta das organizações ao ambiente e negócio no qual estão inseridas, baseadas em três ideias centrais: (a) o ambiente no qual a empresa está

inserida se molda e é moldado pelas ações organizacionais; (b) escolhas estratégicas feitas pela empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (c) os processos e estrutura da empresa condicionam a estratégia de crescimento. As duas categorias mais contrastantes são: (a) estratégia prospectora, caracterizada por busca de inovação de produtos e processos e novos mercados e (b) estratégia defensiva, com ênfase em eficiência operacional e estabilização de mercado – aqui, raramente entram empresas de inovação e vanguarda como *startups* tecnológicas, pois essas buscam crescimento acelerado e exponencial. Na categoria (c), a analítica, as empresas escolhem entre enfatizar a eficiência produtiva nos mercados estáveis e introduzir inovações para ter sucesso em mercados em processo de mudança. Nesta estratégia, é importante acompanhar de perto os principais concorrentes. Aqui, pode fazer sentido uma *startup* em fase de tração escolher produtos já lançados em mercados estáveis para fomentar inovações de outros produtos no mesmo mercado em que atua, ou até mesmo em novos mercados, que apesar de mais incertos podem garantir o crescimento exponencial desejado.

As três categorias detalhadas por Miles e Snow (1978) foram consideradas formas estáveis de organização, ou seja, no caso de alinhamento entre a estratégia escolhida e estruturas organizacionais, podem levar uma empresa ao crescimento – no caso das *startups*, principalmente a primeira (prospectora, para *startups* iniciantes) e a terceira (analítica, para *startups* em fase de tração). Finalmente, a estratégia reativa parece não apresentar relação entre estratégia e estrutura empresarial, pois apenas respondem às mudanças do mercado, normalmente de maneira inapropriada e inconsistente.

Outra estratégia genérica para o crescimento de empresas seria a aquisição de empresas concorrentes no mesmo mercado ou em um mercado complementar. As aquisições permitem que as empresas melhorem suas ofertas de produtos ou serviços (Penrose, 1959) ou ampliem seu alcance em novos mercados sem necessariamente desenvolverem competências necessárias para o fazer de forma independente. Segundo Banbury e Mitchell (1995), ao comprar um negócio existente, uma empresa compradora se beneficia da reputação que a empresa adquirida estabeleceu no mercado e, naturalmente, aumenta seu *market share*. Contudo, um estudo (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003) examinou os padrões de crescimento de uma amostra de empreendimentos de alto crescimento e reconheceu que em sua amostra apenas 10% desses cresceram principalmente através de aquisições – o que demonstra fazer sentido em organizações que atuam em mercados estáveis e de baixo crescimento, nos quais o *market share* só aumenta com a participação relativa de uma empresa com relação à outra.

A internacionalização pode ser também uma estratégia de crescimento adotada pelas empresas desde o início das suas operações. D'Souza e McDougall (1989) argumentam que essas atividades de podem ser essenciais para a sobrevivência e crescimento de uma empresa.

Para crescer internacionalmente, um novo negócio pode ter duas estratégias: (a) penetração de mercado, na qual busca vender maior quantidade de produtos em um mercado estabelecido – necessitando de altos gastos com publicidade ou parceiros de promoção; ou (b) desenvolvimento de mercado, no qual a empresa deve vender seus produtos em novos mercados. Para isso, a empresa pode estabelecer-se de modo independente ou se associar a outra empresa já estabelecida. No caso de *startups*, a decisão de estratégia de internacionalização deve ser feita já no começo da empresa, para ser executada corretamente na fase de tração. É válido ressaltar que *startups* brasileiras podem não se preocupar com a estratégia de internacionalização, visto que seu mercado de atuação é amplo. No entanto, empresas com mercados mais restritos devem se internacionalizar para garantir seu crescimento exponencial.

2.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

A literatura econômica sugere que, para empresas tradicionais, seu crescimento segue a Lei de Gibrat, no qual a taxa de crescimento é independente do tamanho e idade da firma (Sutton, 1997). Porém, essa lei não pode ser aplicada a novos negócios como as *startups*, uma vez que a variância de taxas de crescimento é muito maior. Isso torna o estudo sobre crescimento de novos negócios e *startups* ainda mais significativo. Gilbert et. al (2006) sustenta que as estratégias de crescimento de novos negócios diferem das empresas já estabelecidas, uma vez que as *startups* possuem elevado potencial de falência devido ao seu caráter inovador e ao tamanho reduzido (BUEDERAL, PREISENDOERFER e ZIEGLER, 1992).

No contexto de estratégias de crescimento para novos negócios, a literatura é altamente influenciada por duas correntes, uma de natureza econômica (predominante até meados da década de 80) e outra de natureza empreendedora, que surgiu com o reconhecimento da influência do comportamento individual dos empreendedores sobre o processo de formação e implantação de estratégia (GIMENEZ, 1998). Na corrente de natureza econômica, para as decisões estratégicas serem executadas, os empreendedores devem dispor de recursos. Contudo, é um grande desafio para as novas empresas conseguirem investimento, tanto pela falta de reputação da empresa como de histórico de faturamento e carteira de clientes, o que aumenta o risco percebido pelos detentores dos recursos. Os recursos mais importantes para as empresas em estágio inicial são os recursos financeiros (que dão flexibilidade e suportam as decisões

estratégicas da empresa) e os recursos humanos (ao contrário do que se imagina, é no estágio inicial que as empresas necessitam de maior *expertise* e habilidades dos seus colaboradores). Na corrente de natureza empreendedora, o crescimento das empresas está diretamente ligado às características pessoais do empreendedor, principalmente no estágio inicial dos empreendimentos. Os estudos mais recentes sugerem que essas características estão indiretamente ligadas ao efeito do crescimento nas empresas, como o *background* acadêmico e experiência prévia, tanto na indústria quanto em outros empreendimentos. Porém, um excessivo conhecimento técnico por parte do empreendedor pode influenciar negativamente no faturamento da empresa: parece haver um limite até o qual o conhecimento e preparação do empreendedor melhoram o desempenho da empresa (CHRISMAN, MCMULLAN, e HALL, 2005). Quando as empresas são fundadas por times, a experiência prévia de cada um dos sócios é de fundamental importância, e o tamanho do time é importante devido à possibilidade de divisão de tarefas e também da discordância e diversidade entre os membros, que se mostraram positivamente correlacionadas com o crescimento (WEST E MEYER, 1998).

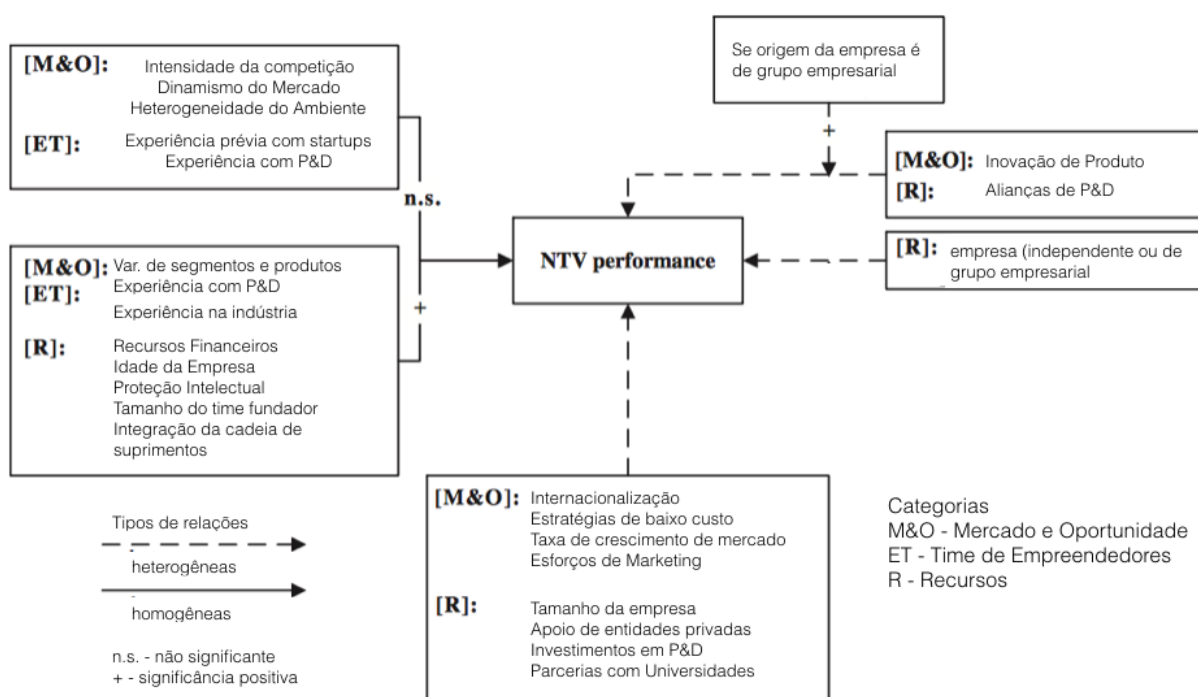
Sandberg (1986) fez um modelo para entender porque algumas *startups* crescem mais que outras, e sugere que o desempenho é uma função das características do empreendedor, da estrutura da indústria na qual está inserida e da estratégia utilizada. Chrisman, Bauerschmidt e Hofer (1998) ampliaram este modelo para incluir: (a) disponibilidade de recursos no qual a estratégia da empresa foi pautada; (b) da estrutura organizacional, processos e sistemas por meio dos quais a estratégia da empresa deve ser implementada. Sendo muito focados em recursos e estratégia, outros modelos como o de Thakur (1999) focaram na capacidade gerencial do empreendedor, ou características como o *background* do empreendedor e a dinâmica da indústria na qual sua empresa está inserida (BOX, WHITE, e BARR, 1993). Baum, Locke e Smith (2001) testaram empiricamente a significância de diversos fatores como características do empreendedor, aspectos organizacionais e fatores ambientais. Os estudos citados levam à conclusão de que as variáveis preditoras do sucesso de um novo negócio incluem as características do empreendedor, disponibilidade de recursos, estratégia, a indústria e estrutura/sistemas organizacionais. Cliff (1998) demonstra que a ausência de crescimento dos novos negócios pode se dar também por uma simples escolha do empreendedor de não fazer sua empresa crescer – daí a importância da definição estratégica de uma empresa de alto crescimento desde o início de uma startup. Baum e Locke (2004) encontraram indícios de que as metas de crescimento estabelecidas pelos empreendedores aliadas à visão que comunicam

aos colaboradores da empresa e a crença no seu potencial influenciam diretamente no crescimento das empresas.

Carter, Stearns, & Reynolds (1994) apresentam uma compilação de estudos de mais de 2500 empresas em seis indústrias diferentes e classificações propostas de estratégias genéricas para novos negócios, evidenciando a falta de consenso sobre o tema, e dividindo os novos negócios em seis arquétipos (clusters) diferentes com relação à estratégia: 1. Foco em tecnologia, qualidade e inovação de produto, em segmentos de nicho; 2. Foco no baixo preço; 3. Falta de diferenciação por foco; 4. Diferenciação pelo desenvolvimento e uso de tecnologia; 5. Combinação de produtos inovadores com preços competitivos e escopo limitado de produtos; 6. Focados em serviço superior e focado em resolver os problemas dos consumidores. Na classificação descrita por McDougall (1990), as *startups* podem utilizar algumas opções de estratégia: 1. Crescimento agressivo com produtos com baixa diferenciação em diversos mercados com ordens de compra pequena (pequenos e/ou médios clientes); 2. Crescimento agressivo com produtos de preço competitivos para grandes clientes em geral; 3. Crescimento agressivo com produtos especializados, com preços competitivos, para grandes clientes específicos; 4. Crescimento moderado com ampla carteira de produtos em diversos mercados com grande integração na cadeia de produção; 5. Crescimento moderado com produtos *premium* vendidos diretamente para os clientes; 6. Crescimento limitado em pequenos nichos oferecendo um produto superior e um diferenciado atendimento ao cliente; 7. Crescimento moderado com desenvolvimento de novos canais, marca e promoção do produto; 8. Crescimento limitado vendendo produtos de frequência de compra irregular para diversos mercados com possibilidade futura de integração.

Song et. al. (2008) analisou a literatura para coletar dados de estudos empíricos existentes. Utilizando as correlações de Pearson, realizou meta-análise dos 24 fatores de sucesso mais importantes para *startups*, os quais foram identificados, em três segmentos: Mercado e Oportunidade, Time de Empreendedores e Recursos, dos quais oito foram identificados como fatores de sucesso homogêneos para *startups*, ou seja, são significativos e correlacionados positivamente ao desempenho da empresa; cinco não foram significativos; os outros 11 fatores de sucesso são heterogêneos, ou seja, a significância de cada fator depende da situação. A síntese dos principais fatores que devem ser levados em consideração na estratégia de crescimento de *startups* é demonstrada na figura 2.

Figura 2 – Síntese dos Fatores de Sucesso para Novos Negócios



Fonte: Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. Journal of product innovation management, p. 16, 2008

No contexto de execução das estratégias de crescimento, é necessário que o empreendedor adapte a estrutura interna da empresa para acomodá-lo. Quando a empresa está no início, as operações podem ser insuficientes para sustentar funções especializadas, que devem ser buscadas na medida em que a empresa cresce. As funções especializadas permitem às organizações monitorar o ambiente em suas respectivas áreas e reconhecer as oportunidades que possibilitam o aumento das receitas da empresa, seja pelo aumento de faturamento ou diminuição de custos operacionais. Barringer et al (2005) verificou que os treinamentos oferecidos pelas empresas, bem como incentivos financeiros, opções de compras de ações são práticas comuns em empresas de crescimento acelerado. Ensley, Pearce e Hmieleski (2006) verificaram que *startups* independentes tinham maior crescimento do que as inseridas em universidades e centros de pesquisa. Vale destacar que as principais métricas de crescimento para os novos negócios são: faturamento, tamanho da equipe e *market share*.

2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ACELERADO

Barringer et. al (2005) consideraram empresas de crescimento acelerado aquelas que obtiveram 80% de crescimento médio anual do faturamento nos últimos três anos e as empresas que obtiveram menos de 35% de crescimento médio anual do faturamento nos últimos três anos são

consideradas de baixo crescimento. O crescimento acelerado, por sua vez, não ocorre por sorte ou acaso, mas associado com atributos específicos das empresas, comportamentos, estratégias e decisões. Porter (1996) sustenta que o desejo de crescer tem um dos efeitos mais perversos na estratégia de uma empresa. No entanto, os denominados “*trade-offs*” como, por exemplo, servir apenas um grupo de clientes parecem limitar o crescimento acelerado de uma empresa, ainda, estratégias de preço baixo afastam os clientes ansiosos por um bom produto ou serviço; por outro lado, empresas com produtos diferenciados perdem os clientes sensíveis a preço. O imperativo de crescimento a qualquer custo é perigoso para a estratégia: a grande “pressão do crescimento” leva os diretores a aumentar a linha de produtos, adicionar novas características a produtos e isso pode diminuir a inovação e o ajuste ao mercado e, possivelmente, reduzir a vantagem competitiva.

Para Porter (1996), a receita para crescer sem comprometer o posicionamento é concentrar-se no aprofundamento de uma posição estratégica em vez de ampliar o escopo. Uma abordagem mais adequada é alavancar o sistema de atividades que já existem na empresa oferecendo produtos ou serviços que concorrentes não conseguiriam copiar de modo isolado. Os diretores e empreendedores podem buscar quais atividades, características ou formas de concorrência são viáveis ou menos onerosas devido a atividades complementares que sua empresa já executa.

Ao aprofundar uma posição estratégica, a empresa deve inovar em suas atividades, e comunicar a estratégia de forma eficiente para os clientes que devem valorizá-la, porém, muitas empresas sucumbem à tentação de perseguir o crescimento “fácil”, adicionando recursos, produtos ou serviços sem adaptá-los à sua estratégia; ou segmentam novos clientes ou mercados em que a empresa tem pouco para oferecer em termos de inovação e geração de valor. Porter (1996) sustenta que uma empresa geralmente cresce mais rápido e gera mais lucros quando se aprofunda nas necessidades onde realmente consegue o diferencial competitivo.

Baden-Fuller et. al (2013) trazem um modelo interessante de analogia com o modelo “táxi” e modelo “ônibus”: empresas como consultorias e entretenimento utilizam o modelo “táxi” para interagir com clientes específicos para resolver problemas específicos. Organizações de crescimento acelerado utilizam o sistema “ônibus” para produzir um produto único em uma “linha de produção” escalável e repetível.

Casadesus-Masanell (2010) afirma que os modelos de negócios são compostos de elementos distintos: (a) as escolhas concretas feitas sobre como a organização deve operar, e (b) as consequências dessas escolhas. As escolhas incluem práticas de compensação, contratos,

localização, ativos empregados, extensão de integração vertical e iniciativas de vendas e marketing. Por outro lado, cada escolha tem consequências: por exemplo, a estratégia de oferecer bônus de salário maiores tem implicações quanto à disposição de esforços dos funcionários em cooperar com colegas de trabalho (consequências). Do mesmo modo, a escolha das políticas de preços têm implicações óbvias em relação aos volumes de vendas, que, por sua vez, afetam as economias de escala e o poder de barganha de que a empresa possui, exemplificando duas consequências da escolha adotada. Três tipos de escolhas são referidas por Casadesus-Masanell (2010) sendo (1) Políticas da empresa: se referem a ações e estratégias que a empresa adota para todos os aspectos de sua operação; (2) Ativos: referem-se a decisões sobre recursos tangíveis, como máquinas e equipamentos; (3) Estruturas de governança: referem-se à estrutura de acordos contratuais que conferem direitos de decisão sobre ou ativos, por exemplo, um determinado modelo de negócio pode conter, como uma escolha, o uso de certos ativos, como uma frota de caminhões, o que leva a uma escolha de governança para a empresa sobre se deve possuir a frota ou alugá-la de um terceiro. A economia de custos de transação sugere que diferenças aparentemente pequenas na governança de ativos podem ter efeitos dramáticos na criação e/ou na captura de valor.

Christensen et. al (2008) sustenta que um modelo de negócios de sucesso deve primeiro possuir uma proposição de valor que resolva o problema do cliente: uma maneira de gerar uma proposta precisa de valor para o cliente é pensar sobre as quatro barreiras mais comuns que impedem as pessoas de realizarem tarefas específicas: falta de recursos (normalmente monetários), dificuldade de acesso, habilidade ou tempo insuficientes.

Para Christensen et. al (2008), executivos de empresas estabelecidas pensam que construir novas marcas e desenvolver novos canais de vendas e distribuição podem ter um alto custo monetário, por isso buscam alavancar suas marcas e estruturas previamente existentes. As empresas iniciantes, por outro lado, simplesmente criam, como exemplos, novas ideias, novos mercados e estratégias diferenciadas, ou seja, a elas é poupado o dilema de escolher entre as opções de custo total e custo marginal. Observa-se que as empresas incumbentes se valem do custo fixo já aplicado e tentam o sucesso com recursos e técnicas que deram certo passado, ou seja, por precaução não fazem os mesmos investimentos que as empresas iniciantes.

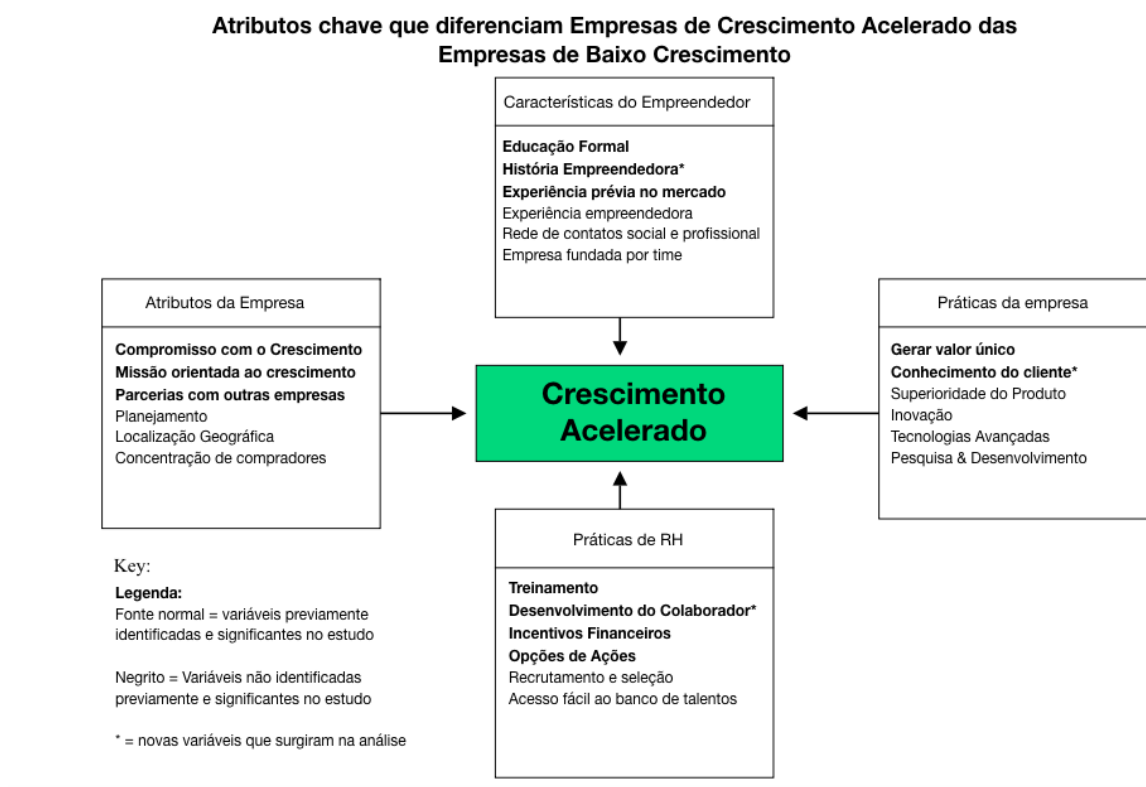
Para avaliar um projeto de inovação, normalmente os executivos utilizam a metodologia de fluxo de caixa descontado, ou seja, o quanto de valor agrega determinada inovação para a empresa, e assim comparam com a não-realização do projeto. Porém, para Christensen et. al

(2008), os fluxos de caixa futuros, especialmente aqueles gerados por investimentos disruptivos, são difíceis de prever. Para lidar com isso, os analistas muitas vezes projetam um fluxo de três a cinco anos e, em seguida, calculam um valor terminal: dividem o fluxo de caixa a ser gerado no último ano pela taxa de desconto menos a taxa de crescimento projetada, e então descontam esse número de volta ao presente.

Os números do valor do terminal tendem a amplificar os erros contidos nas premissas dos anos projetados. Ainda segundo Christensen et. al (2008), o valor terminal não permite os testes de cenário e, por causa da inércia do mercado, dos ciclos de desenvolvimento dos concorrentes e do ritmo típico de interrupção, é muitas vezes no quinto ano ou além – o ponto em que os fatores do valor do terminal - que o cenário de declínio da empresa que opta por não realizar o projeto começa a acelerar.

Barringer et. al (2005) desenvolveram um estudo no qual comparou empresas de crescimento acelerado com empresas de baixo crescimento, buscando características em comum entre as empresas de crescimento acelerado, destacando como pontos importantes: (1) a missão orientada ao crescimento com divulgação constante do objetivo estratégico da empresa; (2) a maior experiência prévia dos empreendedores; (3) a entrega de um produto inovador; (4) e a adoção de incentivos aos colaboradores com bônus financeiros e opções de ações. As características relacionadas anteriormente demonstram os diferenciais entre as empresas de crescimento acelerado quando comparadas às de baixo crescimento, como detalhado na Figura 3.

Figura 3 – Atributos de empresas com crescimento acelerado



Fonte: Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20: p. 683, 2005.

2.4 STARTUPS

A grande influencia da inovação tecnológica aliada à dinâmica do ambiente empresarial fez surgir no Brasil uma grande quantidade de empresas de base tecnológica, as quais oferecem soluções para os mais variados problemas do dia a dia de empresas e/ou consumidores. Essas empresas são denominadas de startups, e segundo Dullius e Schaeffer (2016), recebem esse nome por serem consideradas “empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva e que passam a competir com grandes empresas previamente estabelecidas em termos de inovação”. Entre tantas outras definições, elas apresentam uma forte relação com o incremento do empreendedorismo e tradicionalmente possuem um forte vínculo com o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (VARRICHIO, 2016).

Na criação de uma startup está, essencialmente, um empreendedor schumpeteriano, que se destaca por buscar inovação e modificar o status quo. Esse tipo de empreendedor possui

aptidões que se diferenciam em forma e grau daquelas apresentadas pelo comportamento econômico racional, ou seja, trata-se de um empreendedor que altera e revoluciona o padrão pré-estabelecido, inovando por meio de ideias e tecnologia (SCHUMPETER, 1985).

Segundo Gitahy (2010), existe uma confusão quando conceitua-se uma empresa como *startup*, relatando que é comum as pessoas dizerem que qualquer pequena empresa em seu período inicial pode ser considerada uma *startup*. Outros defendem que uma *startup* é uma empresa com baixos custos de manutenção, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores.

De acordo com Longhi (2011), “*startups* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor, mais comumente a de tecnologia, possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de aportes de capital feitos por fundos de investimento especializados”. De fato, as empresas *startups* podem se iniciar assim, ou em órgãos de desenvolvimento cada vez mais comuns como aceleradoras e incubadoras de empresas.

Para Hermanson (2011), os empreendimentos “*startups*” são negócios recém-criados, de alto risco, em fase de pesquisa e desenvolvimento de mercado; além de serem empreendimentos altamente escaláveis, geralmente apresentando baixos custos iniciais. Essas empresas se caracterizam por: (a) geração de riqueza (valor); (b) busca de investidores (comumente os investidores-anjo); (c) desenvolvimento de estratégias aliadas à cultura organizacional; (d) tendem a mudar as regras de negócio em um determinado mercado; (e) atuam com horizonte de curto e médio prazo; (e) se desenvolvem rapidamente, o que o autor denominou caos controlado.

Diversas são as definições do termo *startup*, no entanto, a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) possui uma definição que parece satisfazer a diversos especialistas e investidores: uma Startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Tratando-se de crescimento acelerado, Rocha (2008) propõe um modelo baseado na revisão de literatura para o crescimento acelerado de *startups*, aliando a proposta de valor da empresa, as decisões estratégicas referentes ao contexto onde se insere o negócio, à equipe de empreendedores da *startup* e sua rede de relacionamento, às opções de financiamento e

alavancagem e ao “timing” – momento de entrada e momento de investimento no mercado em crescimento (Figura 4).

Figura 4 – Elementos da estratégia para crescimento acelerado.



Fonte: Rocha, F. B. Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, p. 70, 2008.

A ideia principal do autor é a empresa direcionar foco estratégico para gerar e capturar valor de seus *stakeholders*, aumentando as chances de sucesso de seus novos negócios. Ainda com relação ao contexto (ou mercado), Grander et. al (2017) concluíram que a variável mencionada teve a maior frequência entre as publicações analisadas (80%), seguido das variáveis “equipe” e “financiamento”, ambas com 70%, “proposta de valor” com 50% e timing com apenas 20%.

A maior parte dos novos negócios baseados em inovação, entretanto, não realiza seu potencial e não atinge o alto crescimento, chegando à fase de maturidade sem atingir o resultado esperado. Estudos que exibam estatísticas de taxas de sucesso e crescimento entre as *startups* inovadoras são escassos, no entanto, vários artigos analisam a extensa literatura sobre o crescimento acelerado de empresas e o crescimento de empresas emergentes fornecendo evidências de que a grande maioria das novas empresas permanece pequena por toda sua trajetória (GILBERT et al, 2006; DAVIDSSON et al, 2005; BARRINGER et al, 2004,2005). Entre as empresas

americanas, apenas 3,5% das 700.000 empresas criadas anualmente crescem o suficiente para se tornarem grandes empresas ou parte de uma grande empresa (GILBERT et al, 2006).

Um estudo do Global Entrepreneur Monitor (GEM) afirma, ainda, que apenas 1,7% dos novos empreendedores aspiram que sua empresa possua um dia mais que 100 postos de trabalho (AUTIO, 2007). A mesma pesquisa reforça que uma grande parte dos empreendedores irá iniciar um negócio por necessidade, e que 70% dos novos negócios não têm expectativa de criar nem apenas 1 emprego além do próprio empreendedor.

Vários autores reforçam a importância do time de empreendedores fundadores para o crescimento da empresa. Um fator recorrente nas pesquisas sobre crescimento de empresas emergentes é o foco do empreendedor para o crescimento por meio de uma estratégia bem definida. A própria ideia do empreendedor de acreditar e desejar o crescimento, colocando-o como um objetivo importante da empresa, aumenta as chances de crescimento da empresa (GILBERT et al, 2006; DAVIDSSON et al, 2005; BARRINGER et al, 2005).

Empreendedores com grande aspiração ao crescimento (Barringer et al, 2005; Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1988), com experiência no mercado – sobretudo nas áreas de negócio e comercial (Heirman & Clarysse, 2006; Barringer, Jones, & Neubaum, 2005; Barringer & Jones, 2004), com histórico de trabalho em equipe (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), ou com todas estas características, possuem maiores chances de sucesso no novo empreendimento. A estratégia da empresa também é apontada como importante fator para o crescimento.

A decisão da fase de entrada no mercado influencia as chances de crescimento de uma empresa, sendo que empresas que entram na fase de crescimento do mercado possuem maiores chances de sucesso do que empresas que ingressam na fase inicial ou na fase madura (EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1990). Esta segunda conclusão traz consequências importantes para a estratégia de startups, questionando fortemente a premissa de que ser um “*first-mover*”, ou seja, aquele que se lança primeiro no mercado, traz benefícios para a empresa. Segundo o autor, as empresas que entram em estágios iniciais ficam travadas com decisões que podem não ser as melhores, consumindo assim recursos em um momento em que o mercado ainda não pode garantir boas taxas de crescimento absoluto.

Clarysse, Heiman e Degroof (2003) classificam as *startups* tecnológicas em três perfis, que definem sua vocação quanto ao crescimento e quanto a sua. O primeiro perfil é o da empresa de tecnologia de pequeno e médio porte; este tipo de empresa usualmente foca no mercado local,

não busca capital externo para investir e seus fundadores não querem abrir mão do controle na empresa. O segundo perfil, as empresas que prospectam, adotam a estratégia de começar como consultores ou desenvolvedores de serviços sob demanda, mas tem planos de, em uma segunda fase de crescimento, mudar sua estratégia e investir em um produto/oferta que permita seu grande crescimento. O terceiro perfil de empresas são as baseadas em capital de risco, que têm por objetivo um crescimento agressivo e acelerado, sendo que este tipo de empresa representa cerca de 10% do total de startups pesquisadas. Esta classificação deixa claro que a maior parte das empresas não se concentra no crescimento e tampouco desenvolve estratégias que viabilizem este crescimento. No entanto, empresas que focam no crescimento e adotam estratégias direcionadas têm chances superiores de efetivamente atingir altas taxas de crescimento acelerado.

Pietrobon (2012) destaca que, em estudos de empreendedorismo de crescimento acelerado, muito se fala em aspectos como financiamento, previsões de receita, processos e pesquisa de mercado, porém há muito pouco sobre *branding*. O autor define *branding* como não apenas colocar um nome ou uma logomarca no negócio, mas sim sobre definir e entregar consistentemente uma promessa de valor para o cliente, seja funcional ou emocionalmente, para que este perceba a marca como superior a seus competidores. Destaca que, além da decisão segmentação-definição-posicionamento para a nova marca, existe um grande potencial de crescimento na associação com outras marcas já conhecidas do mesmo público, como o que foi feito com a *startup* Spotify (serviço *online* para *streaming* de música), que na época do estudo (2012) tinha 4 anos e negócios em 13 países (mais de 14 milhões de usuários). Havia uma equipe específica para parcerias com outras marcas e desenvolvimento do *branding* da empresa, e após uma estratégia de *co-branding*, no qual duas marcas distintas comunicadas em conjunto ofertam maior valor ao cliente, com empresas de *telecom* já consagradas como Telia (Suécia); Virgin Mobile (Reino Unido); SFR (França); e empresas automotivas como SEAT (Espanha); Nissan (Japão); Volkswagen (Alemanha) e Chevrolet (EUA). Em alguns casos, como as empresas de telecomunicação, a estratégia foi direcionada para associar a marca à grande rede de clientes que as empresas já possuíam; com as marcas automotivas, portanto a estratégia pautou-se em conectar com o público que já consumia determinado veículo e poderia ouvir música *online*. Atualmente, a empresa possui negócios em 61 países e mais de 140 milhões de usuários. Torna-se claro que as *startups* começam suas atividades com nenhum valor para suas marcas, mas que se forem corretamente direcionadas, ficam menos vulneráveis aos concorrentes e aumentam seu faturamento, o que leva, consecutivamente, ao crescimento

almejado e faz da estratégia de *branding* uma possível aliada no crescimento acelerado de *startups*, diferenciando-as. A figura 5 esquematiza a estratégia de *co-branding* que pode ser utilizada para garantir o crescimento acelerado das empresas.

Figura 5 – Estratégia de co-branding para crescimento acelerado.



Fonte: Pietrobon, A., & Dai, Y. (2012). Branding for Start-ups: A case Study of Spotify.
Disponível em: <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-98374>>

2.5 STARTUPS NO AGRONEGÓCIO

Com o advento e desenvolvimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), é comum ligar *startups* ao setor tecnológico, eletrônico e computacional, pois o meio digital

facilita a criação e escalabilidade rápida desses negócios com baixo custo relativo. No Brasil existe a mesma crença, mas a grande vocação agrícola do país despertou o interesse de *startups* para utilizar a mesma metodologia de desenvolvimento rápido para resolver os problemas e desafios do setor. As *startups* do agronegócio utilizam o desenvolvimento tecnológico para escalonar soluções e gerar valor para as empresas do setor.

Segundo Batalha et al. (1997), a expressão “*agribusiness*” se desenvolveu como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. De acordo com Jank et al. (2005), o setor de *agribusiness* no Brasil é uma das maiores fontes de geração de riqueza do país. Os grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, aliado ao grande potencial agrícola do Brasil, levaram ao aumento exponencial da produtividade e colocam o país no ranking de nações mais competitivas do mundo na produção de *commodities* agroindustriais. Além do desenvolvimento, a menor intervenção do governo teve peso importante na configuração e crescimento do setor agroindustrial, como a abertura comercial, a estabilização da economia após o Plano Real e a desregulamentação dos mercados. O crescimento do agronegócio brasileiro baseou-se ainda em exploração de economias de escala (ganhos de produtividade), desvalorização do câmbio e aumento da demanda externa. Com as exportações em alta e produzindo com cada vez mais eficiência, o agronegócio competiu com o aumento de subsídios governamentais como as ajudas emergenciais para os agricultores dos EUA.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o agronegócio brasileiro corresponde atualmente à 23% do PIB nacional, o que equivale a R\$1,425 trilhão (2016). O Brasil é atualmente o maior exportador de laranja, café, açúcar e frango do mundo, com destaque também para as operações de exportação de carnes suína e bovina. As exportações do agronegócio brasileiro em 2016 totalizaram US\$ 85,244 bilhões em produtos agropecuários.

O crescimento apresentado pelo setor nos últimos anos – segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, em 2016 a atividade gerou R\$ 1,425 trilhão, e em 2012 gerou R\$918 bilhões, portanto, alta de 55,23% em quatro anos – e com tendência de crescimento na faixa de 40% para os próximos 10 anos, de acordo com projeções do Ministério da Agricultura, se o setor se mantiver no desenvolvimento de soluções para melhorar a sua competitividade internacional, utilizando a tecnologia para isso.

O grande potencial econômico do agronegócio brasileiro cria grandes oportunidades para as empresas e *startups* de caráter nacional ou internacional que apresentem uma proposta de valor e modelos de negócio que resolvam as necessidades dos produtores rurais. A modernização do setor faz surgir necessidades cada vez mais complexas, podendo ser facilmente resolvidas pelo surgimento e crescimento de empresas *startups*, principalmente para o desenvolvimento de produtos e sistemas que possam atender a necessidades como a garantia de qualidade, aumento de confiabilidade de análises, diminuição de custos, menor intervenção humana nos processos, entre outros. É de fundamental importância identificar as potencialidades do setor e possibilitar às *startups* adotar modelos de negócios que aproveitem as oportunidades do agronegócio.

Segundo Redivo et al. (2013), foi iniciada uma grande “revolução” no agronegócio com a utilização de novas tecnologias aplicadas à produção rural, a partir do início do século XX. A chamada “nova agricultura” conta com a ajuda de recursos de adubação corretiva, defensivos agrícolas, novas técnicas de manejo, utilização de georeferenciamento (GPS), biotecnologia e máquinas agrícolas cada vez mais eficientes. Os autores ainda sustentam que no cenário de inovação, os sistemas de gerenciamento tornam-se cada vez mais comuns na realidade das operações do agronegócio. Sistemas que não somente auxiliem o produtor na sua gestão, mas que atuem também na tomada de decisão, nas atividades operacionais e no aumento da produtividade de um setor altamente submetido a forças externas como políticas governamentais, internacionais e intempéries climáticas.

Um dos principais órgãos que incentivam o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas ao agronegócio, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, possui parcerias com empresas públicas e privadas para melhorar a produtividade do agronegócio, e há algum tempo vem investindo em eventos voltados à exposição de produtos e serviços inovadores, incentivando também a criação dessas empresas no agronegócio. Um recente exemplo é o lançamento de um desafio de *startups* para cadeia de grãos, feito em parceria com a EMBRAPA, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Organização das Nações Unidas Meio Ambiente – ONU Meio Ambiente, buscando soluções inovadoras para os diferentes elos da cadeia produtiva de grãos, em áreas como emissão de carbono, perdas e ineficiências, resíduos, recursos hídricos e conservação do solo.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, outra área que vem se tornando cada vez mais importante para a cadeia do agronegócio o uso da agricultura de precisão, já amplamente utilizada em países como Estados Unidos e Japão, nos quais os

governos apoiam como estratégia nacional a pesquisa e o desenvolvimento nesta área. O Governo Brasileiro tem priorizado ações com o objetivo de garantir ao país desenvolver a agricultura com cada dia mais produtividade, de forma a garantir a liderança do país no cenário cada vez mais globalizado do agronegócio. Um exemplo é o programa Inova Agro, lançado com edital no valor de R\$ 1 bilhão para apoiar empresas brasileiras no “desenvolvimento e adensamento das cadeias produtivas de insumos, processos e produtos da indústria de processamento e de alimentos bem como de máquinas, equipamentos, armazenamento, logística e unidades demonstrativas agropecuárias” (ANPEI, 2017).

Segundo a revista Forbes, das centenas de Startups do Agronegócio atualmente em operação no mundo, ainda não foram definidos os principais *players* do setor. Com uma estimativa de população de 2 bilhões de pessoas para 2050 e somente 40% da área mundial cultivável, existe um grande mercado para a inovação – e muito dinheiro envolvido. Com 70% da água disponível sendo utilizada para a agricultura, a tecnologia será fundamental para obter maior produtividade com os mesmos insumos. As estratégias de crescimento acelerado são necessárias para que as empresas desse setor atinjam o crescimento acelerado e possibilitem esse aproveitamento do mercado nacional e internacional.

3 METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico e estudo de casos múltiplos realizado por meio de pesquisa bibliográfica sobre o assunto. A pesquisa se apoiou nos conceitos-chave de estratégias genéricas de crescimento, estratégias de crescimento para novos negócios e execução das estratégias em estudos de casos de *startups* da cadeia do agronegócio. A pesquisa bibliográfica possibilita saber o estado da arte do conhecimento, referente ao tema estudado, podendo se conhecer as contribuições existentes sobre o tema estudado.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa qualitativa está estruturada em três partes: identificação de estratégias de crescimento acelerado para empresas e *startups*; A possível aplicabilidade das estratégias estudadas no agronegócio; e entrevistas. Cada parte será detalhada a seguir, bem como a forma de tratamento e análise dos resultados.

Os seguintes dados foram utilizados para a identificação de estratégias de crescimento acelerado:

- a) Artigos publicados em periódicos de administração
- b) Teses e dissertações que abordam aspectos relevantes ao tema

Para a identificação do potencial das *startups* do setor do agronegócio, as seguintes fontes foram pesquisadas:

- a) Artigos publicados em periódicos do agronegócio e na imprensa
- b) Dados publicados por entidades representativas da cadeia do agronegócio
- c) Teses e dissertações que abordam aspectos relevantes ao tema

O estudo das estratégias de crescimento de startups embasaram o framework desenvolvido e as perguntas feitas nas entrevistas de estudo de caso. Foi feito um questionário semiestruturado, que está detalhado no Anexo I e contém os seguintes blocos:

- 1) Aspectos de Financiamento
- 2) Caracterização do público alvo (mercado) e problema resolvido

3) Estratégias de crescimento executadas e Parcerias Adotadas

4) Aspectos do empreendedor e de sua equipe

5) Tecnologias e processos utilizados nas *startups*

6) Aspectos de Branding e co-branding utilizados na estratégia

Os dados coletados na entrevista de pesquisa estruturada foram tratados e sistematizados pelo método de análise de conteúdo, à luz dos modelos teóricos estudados. Optou-se, assim, por realizar um estudo com três startups do agronegócio, sendo uma em fase de pré-comercialização do produto/serviço desenvolvido (Bart Digital); uma em fase de comercialização do produto – em estágio de tração (Agrosmart); e outra startup internacional de alto crescimento com investimentos no Brasil (Taranis). A tabela 1 sintetiza as informações dos entrevistados.

Tabela 1 – Empresas entrevistadas no estudo

Empresa	Setor de Atuação	Perfil do(a) entrevistado(a)	País
Bart Digital	Plataforma de automatização de operações de Barter	Co-fundador da empresa	Brasil
Agrosmart	Automatização de cultivo	CEO da empresa	Brasil
Taranis	Agricultura de Precisão	Fundador da Empresa	Israel

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, cada empresa será caracterizada por sua atuação e histórico no mercado do agronegócio. Todas as empresas estudadas apresentaram elevado crescimento em seus mercados e tiveram ao menos um aporte de um fundo de investimento especializado.

A Bart Digital simplifica e automatiza as operações de *Barter*, ou seja, a troca de commodities por insumos agrícolas como soja e milho. Foi a primeira solução no Brasil integrando toda a cadeia produtiva: produtores agrícolas, revendas de insumos, indústria e comerciais importadoras. Por meio de uma tecnologia de registros distribuídos e compartilhados, conhecida como *blockchain*, é capaz de diminuir o tempo de formalização da operação, assim

como a exposição ao risco e à volatilidade do mercado. A principal vantagem da operação é diminuir a burocracia dos financiamentos e evitar juros altos de instituições financeiras. A empresa apresenta crescimento acelerado desde sua fundação e, em seu segundo ano de desenvolvimento, recebeu um aporte de R\$ 2,2 milhões de um fundo de investimento especializado.

A Agrosmart conecta o produtor rural à sua plantação, monitorando diversas variáveis ambientais para agricultura de precisão e oferecendo os dados em tempo real para a tomada de decisão no campo. A empresa foi fundada em 2014 e seu crescimento exponencial foi premiado em concursos internacionais. A plataforma monitora algumas variáveis como consumo de água, energia e insumos, e cruza com informações climáticas para auxiliar o produtor a tomar decisões mais precisas e inteligentes, trazendo relatórios de desempenho da produção, indicadores de qualidade e recomendação de melhorias para as próximas safras. Em 2016, recebeu um aporte de um fundo de investimentos especializado, bem como US\$ 1 milhão do Fundo de Inovação Paulista, do Governo do Estado de São Paulo e participou de vários processos de aceleração de seu negócio.

A Taranis foi fundada em Israel, no ano de 2014, ao lançar uma plataforma inteligente de agricultura de precisão para auxiliar a tomada de decisão no campo e melhorando a gestão das atividades agrícolas. A plataforma monitora o campo e fornece informações a partir de análises de informações “*big data*” para prever e detectar problemas no campo, como pragas e fungos, em sua fase inicial, o que permite uma reação imediata e precisa por parte do produtor. A empresa, fundada em 2014, apresenta elevado crescimento e em 2017 teve a segunda rodada de investimento de capital de risco, no valor de US\$ 7.5 milhões.

3.3 FRAMEWORK ADOTADO

A entrevista teve como elemento norteador o framework elaborado pelo autor, no qual destaca os principais aspectos das startups de crescimento acelerado e norteou as perguntas das entrevistas.

Figura 6 – Framework adotado nas entrevistas.

Crescimento Acelerado						
Parcerias	Internacionalização	Práticas de RH	Geração de Valor	Empreendedor	Financiamento	Co-branding
Outras empresas	Decisão Estratégica	Incentivos	Mercado de Atuação	Desenvolvimento	Alavancagem	Novos Mercados
Grupo Empresarial	Mercados	Treinamentos	Missão focada no crescimento	Experiência Prévia	Investimento-anjo	Estratégias de expansão
<ul style="list-style-type: none"> - parcerias de desenvolvimento de produto - spin-offs de empresas já estabelecidas - Parcerias com distribuidores - Parcerias com fornecedores 	Joint Ventures <ul style="list-style-type: none"> - decisão de internacionalização - Mercados escolhidos - Parcerias estabelecidas - Mecanismos de Proteção (marcas, patentes) 	Stock Options <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento a colaboradores - Programas de bônus por atingimento de metas - Foco em processos internos - Incentivos Financeiros 	Posicionamento Estratégico <div>Conhecimento do cliente</div> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de valor para o cliente - Resolução de Problemas do Cliente - Foco no mercado - Confiança e Relacionamento - Inovação e diferenciação de produto 	Rede de Relacionamento <ul style="list-style-type: none"> - História do Empreendedor - Educação Formal - Conhecimento da Indústria na qual a startup está inserida - Obstáculos do Começo da empresa 	Rodadas de Investimento <ul style="list-style-type: none"> - necessidade de capital - empresa investida desde o início - quantas rodadas de investimento participou - qual o grau de alavancagem atual da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - parcerias com marcas complementares - parcerias com marcas-core - Acesso a base de clientes dos parceiros - Valorização da marca

Fonte: Elaborado pelo autor

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as principais informações encontradas nas entrevistas realizadas com os empreendedores. Cada eixo do framework foi detalhado de acordo com as respostas dos entrevistados.

4.1 EIXO PARCERIAS

A Agrosmart fez diversas parcerias corporativas, tanto tecnológica para a obtenção de produtos inovadores junto aos fornecedores, que chegaram a alterar algumas fórmulas de produtos já consagrados em razão da cooperação. Por outro lado, a distribuição foi também desenvolvido com empresas que já possuíam o canal aberto junto a seus clientes.

A Bart Digital não surgiu de um grupo empresarial, mas nasceu a partir de uma necessidade de um dos sócios. A empresa fez parcerias com grandes empresas do segmento e com uma universidade de grande porte, principalmente na aceleradora e incubadora de empresas que participaram no início da empresa. A participação em um evento de Startups foi fundamental para fazer uma parceria com uma das maiores empresas do segmento do agronegócio, e a empresa valorizou muito o contato com as primeiras empresas que possibilitaram a mentoria inicial para o desenvolvimento da empresa. Para o canal de distribuição, as parcerias iniciais abriram as portas para os clientes da empresa.

Para a Taranis, as parcerias foram fundamentais para o crescimento da empresa, principalmente com as empresas de distribuição e consultorias junto aos produtores rurais.

4.2 EIXO INTERNACIONALIZAÇÃO

Para a Agrosmart, a decisão de se internacionalizar foi tomada desde a fundação da empresa, e escolheu o mercado latino-americano para sua expansão. A estratégia escolhida foi a de desenvolvimento de mercado, na qual estabeleceu parcerias corporativas com empresas que já vendiam nos países-foco, poupando os investimentos de montar uma estrutura própria nos nove países que estão atualmente. A empresa investiu na proteção de suas marcas em alguns mercados, mas não patentearam seus produtos.

A Bart Digital não teve como estratégia a internacionalização, pois acredita que o mercado interno possui grande demanda para sua solução. Mesmo assim, acredita que a tecnologia desenvolvida pode ser licenciada para outros países por meio de novas parcerias.

Para a Taranis, a internacionalização foi fundamental, dado o tamanho reduzido de seu mercado local, e a empresa criou equipes próprias nos países escolhidos: Argentina, Brasil, Estados Unidos e Rússia. As equipes são responsáveis por encontrar distribuidores para seus produtos em cada país. Todos os produtos e marcas são registrados nos países no qual a empresa atua.

4.3 EIXO PRÁTICAS DE RH

Na Agrosmart, o treinamento interno a colaboradores é semanal, no qual cada colaborador traz um tema a ser discutido pela equipe. A empresa ainda apoia cursos externos e programas de pós graduação para sua equipe, que atualmente tem 35 pessoas. Além do comissionamento da equipe de vendas, existe o pagamento de bônus por atingimento de metas para algumas posições de direção, como operações, desenvolvimento e financeiro. A empresa também atua com opções de ações para alguns colaboradores-chave, tanto da área gerencial como de desenvolvimento e tecnologia.

Para a Bart Digital, a cultura organizacional é fundamental para o alinhamento de expectativas com os colaboradores. O treinamento de colaboradores é feito sob demanda, sem um sistema específico de treinamento. A empresa ainda não realiza as opções de ações, mas atua com bônus para atingimento de metas coletivas.

A Taranis investe na contratação de colaboradores já qualificados em suas áreas, portanto o treinamento de seus colaboradores não é uma prioridade para a empresa. Por outro lado, atua com opções de ações para todos os gerentes e colaboradores.

4.4 EIXO GERAÇÃO DE VALOR

A Agrosmart trabalha para melhorar a dificuldade de tomada de decisão em três segmentos de clientes: (1) indústria de sementes e químicos, no qual gera inteligência de mercado e inteligência agronômica a partir da pesquisa genética; (2) produtores de médio e grande porte, com disponibilização informações para tomada de decisão, o que acarreta na redução de trabalho operacional e aumento do retorno sobre investimento; (3) cadeia de alimentos e bebidas, para a qual gera inteligência de suprimentos e transparência na rastreabilidade na cadeia, a partir de índices quantitativos como pegada de carbono e pegada hídrica. A confiança para o cliente é gerada a partir da disponibilização de informação e acompanhamento da safra, e a geração de valor se dá por meio da visão integrada que a empresa tem, da genética ao consumidor final.

A Bart Digital, por ser uma plataforma, se compromete a desburocratizar as operações de *barter* do agronegócio. O *barter* se caracteriza pela troca de insumos para produção agrícola, com pagamento feito posteriormente à colheita, e utiliza como moeda de troca parte dos produtos colhidos, trazendo a rastreabilidade para cada empresa participante. A empresa iniciou com o nicho de distribuidores e revendedores de insumos agrícolas e hoje é focada em operações de soja e milho. A principal geração de valor está em disponibilizar on-line todos os aspectos da operação antes burocrática, feita a partir de tecnologias de análise cognitiva e *blockchain*.

A Taranis gera valor para seus clientes – os grandes produtores rurais – ao prever doenças relacionadas ao plantio a partir do processamento de imagens, e escolheu os seguintes nichos de atuação: milho, soja, trigo, algodão. Ao disponibilizar a informação para seus clientes, consegue otimizar a aplicação de inseticidas e defensivos, que hoje representam grande parte dos custos de produção. A principal inovação da empresa está na tecnologia de deep learning, que compara estatisticamente imagens de pragas já existentes para fornecer informações de tomada de decisão para os produtores.

4.5 EIXO EMPREENDEDOR

Os três empreendedores da agrosmart tem curso superior completo com pós graduação incompleta, e já possuíam experiência prévia no mercado, inclusive com outra startup na área de monitoramento e disponibilização de informações. O conhecimento de uma das sócias veio a partir da experiência familiar com o agronegócio. Mesmo assim, houve resistência por parte dos produtores em aceitar as soluções da empresa, que foi resolvida com parcerias com empresas já estabelecidas.

Os quatro empreendedores da Bart Digital tem ensino superior completo com pós graduação completa e já possuíam experiência previa no mercado, tanto na área de tecnologia como do mercado do agronegócio, com destaque para uma das empreendedoras que trabalhou nove anos no segmento de *barter*. O conhecimento de outro sócio veio a partir da experiência familiar com o agronegócio.

A Taranis foi fundada por quatro empreendedores, um deles com experiência familiar com o agronegócio. Os fundadores possuem graduação em diferentes áreas computação, meteorologia e negócios, com pós graduação e mestrado nas áreas em que atuam.

4.6 EIXO FINANCIAMENTO

A empresa Agrosmart não passou por um processo de investimento-anjo, mas obteve apoio governamental e participou de aceleração para o desenvolvimento de seus primeiros produtos, inclusive com a participação de pesquisadores e doutores na área. Após a entrada no mercado, a empresa passou por uma rodada de um fundo de investimentos, e atualmente não se encontra alavancada.

A empresa Bart Digital não passou por um processo de investimento-anjo, mas participou de aceleração e uma rodada de investimento por um fundo focado no agronegócio. A empresa não contraiu dívidas para financiar seu crescimento, dependendo somente do investimento do fundo de investimentos.

A Taranis não passou por investimento-anjo, mas após sua fundação passou por duas rodadas de investimento, por fundos ligados ao agronegócio, que garantiram não somente o aporte financeiro, mas também o conhecimento e acesso ao mercado.

4.7 EIXO CO-BRANDING

Para a Agrosmart, o *co-branding* foi utilizado para estabelecer a confiança de mercado inicial da empresa e atualmente investem em novas parcerias para o fortalecimento da marca, tanto no desenvolvimento de produtos em conjunto como em comunicação para o mercado.

A Bart Digital utilizou a estratégia de co-branding somente para acesso a algumas bases de clientes, mas acredita que ao se associar com uma grande empresa do segmento possa limitar seu escopo de atuação.

A Taranis não fez estratégias de co-branding como valorização de marca, pois acredita que a confiança das informações que disponibiliza aos seus clientes possa ser posta em risco ao se associar com outras marcas. Mesmo assim, não descarta a estratégia caso encontre empresas com o mesmo nível de confiança em seus clientes.

A tabela a seguir condensa os principais resultados discutidos nas entrevistas com as empresas.

Tabela 2 – Resultados obtidos com as entrevistas

	Parcerias	Internacionalização	Práticas de RH	Geração de Valor	Empreendedor	Financiamento	co-branding
Agrosmart	Parcerias para o desenvolvimento de produtos e abertura do canal de comercialização	Decisão de se internacionalizar desde o início da empresa, feita com parcerias estratégicas	Treinamento intensivo e incentivos em programas de pós graduação. Opções de ações para gerentes e bonus individual para atingimento de metas	Melhora a tomada de decisão por parte dos seus clientes e atua na rastreabilidade da cadeia do agronegócio, melhorando o retorno dos produtores	Três empreendedores, curso superior completo e experiência familiar com o agronegócio. Todos com experiência prévia no agronegócio	Sem investimento anjo, passou por processo de aceleração e posterior rodada de investimentos de fundo ligado ao agronegócio. Sem dívidas	Utilizou a estratégia para se estabelecer no mercado e fortalecer sua marca
Bart Digital	Parceria de aceleração da empresa e para abertura do canal de comercialização	Não tem como estratégia principal a internacionalização	Treinamento feito sob demanda e bônus para atingimento de metas coletivas. Não trabalha com opções de ação.	Desburocratiza e Informatiza operações de troca de ativos no agronegócio	Quatro empreendedores, pós graduação completa. Experiência familiar de um dos sócios com o agronegócio	Sem investimento anjo, passou por processo de aceleração e posterior rodada de investimentos de fundo ligado ao agronegócio. Sem dívidas	Utilizou a estratégia somente para acesso a base de clientes
Taranis	Parceria para abertura do canal de comercialização	Decisão de se internacionalizar desde o início da empresa, feita com equipes próprias nos países de atuação	Não prioriza o treinamento a colaboradores e disponibiliza opções de ações para todos os gerentes e diretores	Disponibiliza informações de doenças e pragas relacionadas ao agronegócio para facilitar a tomada de decisão e melhorar o retorno sobre o investimento	Quatro empreendedores, pós graduação completa. Experiência familiar de um dos sócios com o agronegócio	Sem investimento anjo, passou duas rodadas de investimentos de fundo ligado ao agronegócio. Sem dívidas	Não utilizou a estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Para as três empresas estudadas, as parcerias estratégicas foram fundamentais para o crescimento exponencial, bem como a prática de disponibilizar opções de ações para gestores. O histórico familiar dos empreendedores com o agronegócio também pode ter ligação com o sucesso das empresas, e facilitado o acesso ao mercado e investidores. A decisão de internacionalização foi tomada apenas pela empresa que atuava em um mercado reduzido como Israel, sendo que uma das empresas brasileiras não investe para atuar em outros países. O investimento de capital de risco foi fundamental para garantir o crescimento acelerado das empresas estudadas. Para as empresas, a associação de marca com outras empresas não foi relevante para a entrada e manutenção de suas marcas no mercado.

5 CONCLUSÕES

Este estudo investiga três *startups* da cadeia do agronegócio a partir de um *framework* adotado pelo estudo de estratégias de crescimento acelerado aplicada a *startups*. Considerando-se a proposta original, as empresas foram avaliadas nos quesitos: parcerias, internacionalização, práticas de RH, geração de valor, empreendedores, financiamento e *co-branding*.

O que se observou a partir da avaliação das empresas foi que, em todos os casos analisados, houve unanimidade no estabelecimento de parcerias para abertura do canal de comercialização, existindo também em uma delas parcerias para o desenvolvimento de produtos. Por outro lado, a internacionalização não foi decisão estratégica tomada pelas três empresas entrevistadas: das duas empresas brasileiras, uma decidiu pela internacionalização e outra não; a empresa israelense adotou a estratégia em virtude do tamanho reduzido de seu mercado local.

Com relação às práticas de RH, as opções de ações foram utilizadas por duas das empresas para atrair e reter colaboradores em níveis gerenciais e de diretoria, o que é uma prática bastante comum em *startups*. O treinamento também não é adotado de maneira intensiva para todas as empresas, mas todas utilizam sistemas de premiações e bônus para a equipe comercial.

Na geração de valor para os clientes, pode-se notar alguns padrões comuns de disponibilização de informações online, aumento do retorno sobre investimento dos produtores, desburocratização e informatização de alguns processos da cadeia, o que vai de encontro com os estudos pesquisados.

As *startups* foram fundadas por times interdisciplinares e todos os integrantes das equipes tinham no mínimo curso superior. As três empresas possuíam empreendedores com experiência familiar prévia no agronegócio e passaram por processos de aceleração com posterior rodada de fundos de investimento focados no setor. Os empreendedores sustentaram a importância de serem investidos por fundos que trouxeram não somente o aporte financeiro, mas também mentorias especializadas e possibilidade de trocas de informações com especialistas da área.

No quesito *co-branding*, as empresas não demonstraram ser relevante para geração de valor e reconhecimento de suas marcas. Apenas uma das empresas adotou esse tipo de estratégia para se posicionar junto aos clientes da empresa parceira.

Este estudo apresenta algumas limitações, principalmente por ser um estudo de caso qualitativo, não podendo apresentar generalizações e conclusões acerca das melhores estratégias a serem

adotadas pelas empresas. Contudo, algumas práticas estudadas na revisão teórica mostraram-se efetivas para garantir o crescimento acelerado e poderão auxiliar as novas *startups* a definir suas estratégias de crescimento para aumentar ainda mais o valor gerado por essas empresas.

6 REFERÊNCIAS

ACS, Z. J.; ARMINGTON, C. **Entrepreneurship, geography and American economic growth**. New York: Cambridge University Press, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br>>. Acesso em: 28 set. 2017.

AUTIO, E. **Global Report on High-Growth Entrepreneurship**. Londres: Global Entrepreneurship Monitor, 2007

BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. **Business Models and Technological Innovation**. Londres: Long Range Planning, p. 419-426, 2013.

BANBURY, C. M.; MITCHELL, W. **The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival**. EUA: Strategic Management Journal, p. 161-182, 1995.

BARRINGER, B. R.; JONES, F. F. **Achieving Rapid Growth: Revisiting the Managerial Capacity Problem**. Journal of Developmental Entrepreneurship, 2004.

BARRINGER, B. R.; JONES, F. F.; NEUBAUM, D. O. **A quantitative content analysis of the characteristics of rapid- growth firms and their founders**. Journal of Business Venturing, 20, p. 663-687, 2005.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. v. 1. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. **The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth**. Journal of Applied Psychology, 89: p. 587-598, 2004.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. **A multidimensional model of venture growth**. Academy of Management Journal, 44: p. 292-303, 2001.

BOX, T. M.; WHITE, M. A.; BARR, S. H. **A contingency model of new manufacturing performance**. Entrepreneurship Theory & Practice, 18(2): 31-45, 1993.

BRITO, E.; BRITO, L.; MORGANTI, F. **Inovação e seu Efeito no Desempenho das Empresas: Lucro ou Crescimento?** Anais do II Encontro de Estudos em Estratégias - 3Es, pp. Volume I, p 1-10, 2005..

BROUTHERS, K. D.; NAKOS, G. **SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective.** Entrepreneurship Theory & Practice, 28: 229-247, 2004.

BUEDERAL, J.; PREISENDOERFER, P.; ZIEGLER, R. **Survival chances of newly founded business organizations.** American Sociological Review, 57: p. 227-242, 1992.

CARROLL, G. **A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis.** Social Science Research, 12: p. 309-329, 1983.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **From strategy to business models and onto tactics.** Long Range Planning, 43, p. 1-21, 2010.

CHRISMAN, J. J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C. W. **The determinants of new venture performance: An extended model.** Entrepreneurship Theory & Practice, 23: 5-29, 1998.

CHRISMAN, J. J.; MCMULLAN, E.; HALL, J. **The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures.** Journal of Business Venturing, 20: p. 769-791, 2005.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; KAGERMANN, H. **Reinventing your business model.** Harvard Business Review, 86(12), 50, 2008.

CHRISTENSEN, C., KAUFMAN, S., & SHIH, W. **Innovation killers: How financial tools destroy your capacity to do new things.** Harvard Business Review, 86(1), p. 98-105, 2008.

CLIFF, J. E. **Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes toward growth, gender and business size.** Journal of Business venturing, 13: p. 523-542, 1998.

D'SOUZA, D. E., & MCDOUGALL, P. P. **Third world joint venturing: A strategic option for the smaller firm.** Entrepreneurship Theory & Practice, 14: p. 19-33, 1989.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. **Research on Small Firm Growth: A Review.** Suécia: European Insititute of Small Business, 2005.

DELMAR, F.; DAVIDSSON, P.; GARTNER, W. B. **Arriving at the high-growth firm.** Journal of Business Venturing, 18: 189-216, 2003.

DULLIUS, A. C.; SCHAEFFER, P. R. **As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento.** Revista Alcance – Eletrônica – vol. 23, n. 1, 2016.

ENSLEY, M. D.; PEARCE, C. L.; HMIELESKI, K. M. **The moderating effect of environmental dynamics on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance.** Journal of Business Venturing, 21: p. 243-263, 2006.

FEESER, H. R.; WILLARD, G. E. **Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms.** Strategic Management Journal, 11, 1990.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation.** Londres: Frances Printer, 1982.

GILBERT, B.; MCDUGALL, P.; AUDRETSCH, D. **New Venture Growth: A Review and Extension.** Journal of Management 32: 926, 2006.

GIMENEZ, F.A.P. et al. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** In: Encontro nacional de pós-graduação em administração, 22., Foz do Iguaçu/PR, 1998

GITAHY, Yuri. **Afinal, o que é uma startup?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>> Acesso em: 20 abr, 2017.

GRANDER, G. VIEIRA, R. P. FAVERO, E. **Fatores condicionantes para o crescimento acelerado de startups: uma revisão sistemática.** Cascavel: CINGEN, 2017

HITT, M. A. **Empreendedorismo e Inovação Corporativa.** In M. A. Hitt, Administração Estratégica (pp. 520-547). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOPKINS, H. D. **Acquisition strategy and the market position of acquiring firms.** Strategic Management Journal, 8: 535-547, 1987.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M.; TACHINARDI, M. H. **Agronegócio e comércio exterior brasileiro.** Revista USP, n. 64, p. 14-27, 2005.

Lima, J. G. et al. **Startups No Agronegócio Brasileiro: Uma Revisão Sobre As Potencialidades Do Setor.** Brazilian Journal of Production Engineering, v. 3, p. 107-121, 2017.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. Imasters, 2011. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>.

Acessado em: 27/08/2017

MCDUGALL, P.; ROBINSON, R. B. **New Ventures Strategies: An empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry**. Strategic Management Journal, 1990.

MCGRATH, R. G. **Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning**. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington, Handbook of Strategy and Management (pp. 299-325). Londres: SAGE Publications, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, New York, 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the Strategy Process**. Sloan Management Review, pp. 21-30, 1999.

NAGAYOSHI, S. **Ontological level business process change for growth strategy execution**. Journal of Management Information and Decision Sciences, 18(2), p. 31- 53, 2015.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programs to Support New Technology Ventures**. Londres: NESTA, 2011.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PIETROBON, A.; DAI, Y. **Branding for Start-ups: A case Study of Spotify**. 2012. Disponível em: <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-98374>> Acessado em: 27/09/2017

PORTER, M. **What is strategy?** EUA: Harvard Business Review, Nov./Dez., 61-78, 1996.

REDIVO, A. R.; TRÊS, C.; FERREIRA, G. A. **A Tecnologia de Informação aplicada ao Agronegócio: Um estudo sobre o “Sistema Agrogestor” nas fazendas do Município de Sinop/MT**. Contabilidade & Amazônia, v. 1, n. 1, p. 43-52, 2012.

ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

SANDBERG, W. R. **New venture performance: The role of strategy and industry structure**. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SHRADER, R. C. **Influences on and performance implications of internationalization by publicly owned U.S. new ventures: A risk taking perspective**. Tese de Doutorado, Georgia State University, Atlanta, 1996.

SIEGEL, R.; SIEGEL, E.; MACMILLAN, I. C. **Characteristics distinguishing high-growth ventures**. Journal of Business Venturing, 8: p. 169-180, 1993.

SONG, M. et. al. **Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis**. Journal of product innovation management, 25(1), 7-27, 2008.

STUART, T. E. **Interorganizational alliances the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry**. Strategic Management Journal, 21: 791-811, 2000.

SUTTON, J. **Gibrat's legacy**. Journal of Economic Literature, 35: 40-59, 1997.

THAKUR, S. P. **Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies**. Journal of Business Venturing, 14: p. 283-309, 1999.

VARRICHIO, P. C. **Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil**. Disponível em: <[dx.doi.org/10.13059/racef.v7i1.251](https://doi.org/10.13059/racef.v7i1.251)> Acesso em: 31 ago. 2017

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. **Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation**. California Management Review, 57(2), p. 66-90, 2015.

WEST, G. P.; MEYER, G. D. **To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures**. Journal of Business Venturing, 13: p. 395-422, 1998.

ZAHRA, S., BOGNER, W. **Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effects of the competitive environment.** Journal of Business Venturing, 15: p. 135-173, 1999.

<www.agricultura.gov.br> acessado em: 27/09/2017

<<http://anpei.org.br/anpeinews/governo-lanca-programa-para-incentivar-inovacao-no-agronegocio-2/>> acessado em: 01/11/2017

<www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/24250190/sebrae-embrapa-e-onu-meio-ambiente-lancam-desafio-de-startups-para-cadeia-de-graos> acessado em: 31/10/2017

<<https://endeavor.org.br/estudo-scale-ups>> - acessado em 11/11/2017.

<https://support.spotify.com/us/using_spotify/the_basics/full-list-of-territories-where-spotify-is-available> - acessado em 07/11/2017

<<https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2017/06/28/the-25-most-innovative-ag-tech-startups/#50176ae24883>> - acessado em 10/10/2017

<<https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2017/business-dynamics.html>> - acessado em 05/11/2017

< <http://www.esalqtec.com.br/project/bart-digital>> - acessado em 05/11/2017

<<http://www.startagro.agr.br/hibrido-de-agtech-e-fintech-bart-digital-recebe-aporte-da-sp-ventures>> - acessado em 07/11/2017

< <https://www.agrosmart.com.br/empresa/> > - acessado em 03/11/2017

< <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-apostam-no-potencial-do-agronegocio-para-crescer,10000089431> > - acessado em 03/11/2017

< <http://www.taranis.ag> > acessado em 07/11/2017

7 ANEXO I

Roteiro Semi-estruturado para as entrevistas

- Eixo Parcerias

- Quais foram as principais parcerias feitas no processo?
- Existe um grupo empresarial envolvido?
- Como foi desenvolvido o canal de distribuição/comercialização?

- Eixo internacionalização

- A internacionalização foi uma decisão estratégica tomada desde o início?
- Quais foram os mercados escolhidos para a empresa atuar?
- Quais os mecanismos de proteção intelectual utilizado (marcas, patentes, etc.)?
- Houve estabelecimento de parcerias ou joint ventures para internacionalização?

- Eixo Práticas de RH (Recursos Humanos)

- Como é feito o treinamento a colaboradores?
- Existe uma definição de bônus por atingimento de metas?
- Os colaboradores participam de opções de ações (stock options)?

- Eixo Geração de Valor

- Qual o valor gerado para o cliente?
- Quais os problemas que o projeto resolve?
- Qual o mercado foco de atuação? Quais os nichos de atuação?
- Como gerar confiança e relacionamento com seu cliente?
- O que caracteriza a principal inovação de produto ou tecnologia da sua empresa?

- Eixo Empreendedor

- Qual a história prévia do empreendedor?

- Qual o seu nível de educação formal?
- Qual o conhecimento da indústria na qual sua empresa está inserida?
- Quais foram os principais obstáculos no início da empresa e como foram solucionados?

- Eixo Financiamento

- A empresa passou por um processo de investimento-anjo / primeiro investimento?
- Após a rodada inicial, quantas rodadas a empresa participou?
- Qual o grau atual de alavancagem da empresa?

- Eixo co-branding

- Foram feitas parcerias com marcas complementares ou atuantes no mesmo mercado?
- Existe alguma parceria no sentido de acesso à base de clientes de empresas parceiras?
- Quais as estratégias de valorização da marca?