PANORAMA DE PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS DE STARTUPS

Resumo: O conceito de competências aplicado nas startups direciona a estratégia e o desempenho destes empreendimentos desde sua criação até seu desenvolvimento. Essas competências promovem a geração de novos conhecimentos, a partir da experiência laboral de negócios e na transformação efetiva dos conhecimentos obtidos em ativos estratégicos. O objetivo do trabalho é mapear as principais competências presentes nas startups e como estas encontram-se em cada etapa do seu processo de desenvolvimento. Na literatura atual ainda são escassas as pesquisas sobre como aplicar os princípios de aprendizado contínuo na prática, principalmente nas startups. Este estudo trata deste gap ao realizar uma revisão sistemática considerando dados oriundos de duas bases de dados referenciais de pesquisa. Os resultados indicaram quatro dentre os cinco periódicos mais citados sendo oriundos de países de língua inglesa, com predominância dos EUA. Entretanto, mesmo com os EUA sendo absoluto em termos de publicações relacionadas a estas temáticas específicas, verifica-se muita heterogeneidade nos países que mais publicam trabalhos relacionados a startups e competências. Verifica-se uma inclinação maior destes estudos para o tema "Lean startup", com uma abordagem teórica sendo predominante. Foram mapeadas nove competências chave que norteiam desde a inserção da startup no mercado até o seu processo de consolidação e expansão no mercado. Este artigo é uma contribuição acadêmica que permite uma compreensão acerca da pesquisa desenvolvida sobre startups e suas competências.

Abstract: The concept of competences applied in startups guides the strategy and performance of these ventures from their creation to their development. These competences promote the generation of new knowledge, based on business work experience and the effective transformation of knowledge obtained into strategic assets. The objective of the work is to map the main competences present in startups and how they are found in each stage of their development process. In the current literature there is still little research on how to apply the principles of continuous learning in practice, especially in startups. This study deals with this gap by conducting a systematic review considering data from two reference research databases. The results indicated four of the five most cited journals from English-speaking countries, with a predominance of the USA. However, even with the USA being absolute in terms of publications related to these specific themes, there is a lot of heterogeneity in the countries that most publish work related to startups and skills. There is a greater inclination of these studies to the theme "Lean startup", with a theoretical approach being predominant. Nine key competences were mapped that guide from the startup's insertion in the market until its consolidation and expansion process in the market. This article is an academic contribution that allows an understanding of the research developed on startups and their competences.

Palavras-chave: competências, startup, competências de startups

INTRODUÇÃO

A terminologia "startup", especialmente devido a sua ascensão muito recente como campo de estudo, ainda não apresenta uma definição única e universal pela comunidade científica, sendo a mais aceita aquela que descreve estas como empreendimentos criados e desenvolvidos para lançar novos produtos e serviços no mercado (Bortolini, Nogueira Cortimiglia, Danilevicz & Ghezzi, 2018). Diversos estudos na literatura atribuem às startups o objetivo de realizar estas atividades em condições de grande incerteza no mercado, da mesma forma que estes entendem que o principal objetivo de uma startup deve ser encontrar um modelo

de negócios repetível e escalável primeiramente dentro do seu contexto local, mas sempre visão uma escala macro empresarial no futuro (Moen & Servais, 2002; Picken, 2017; Linton, 2019).

E como tantas outras ramificações do empreendedorismo, as startups necessitam de um conjunto de ferramentas para exploração das oportunidades de mercado (Harms & Schwery, 2020). Ao fazerem uso desta premissa, os empresários tendem a evitar erros de custo no início e aumentam a probabilidade de sucesso (Harms & Schwery, 2020). Neste sentido, este conjunto de características, as ditas competências, são encaradas como as atividades e comportamentos da empresa que norteiam seu desenvolvimento desde a fundação até alcançar o estágio de expansão de mercado (Knight & Cavusgil, 2004; Linton, 2019).

Quando falamos de competências e associamos esta temática as startups, automaticamente trazemos à tona que a inovação, o conhecimento e as capacidades como temas centrais da pesquisa. É importante salientar ainda que estas características norteiam a estratégia e o desempenho desta modalidade de negócios desde sua criação até o seu pleno desenvolvimento (Knight & Cavusgil, 2004).

Essas ditas competências desempenham um papel importante na rápida exploração de novos conhecimentos, que é identificada com a experiência laboral de negócios e na transformação efetiva de tais conhecimentos nos ativos estratégicos da própria empresa. Esta capacidade de absorção pode ser um meio eficaz para a empresa de adquirir recursos e um expressivo ganho de espaço no seu mercado competidor (Park & Rhee, 2012; Prashantham & Yip, 2017; Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi, 2019). Diante do exposto, realizou-se este estudo com o objetivo de mapear as principais competências presentes nas startups e como estas encontram-se em cada etapa do seu processo de desenvolvimento.

REVISÃO DE LITERATURA

Inserção de mercado das startups

O conceito por trás do empreendedorismo nos traz de encontro a um mercado onde busca-se cada vez mais aumentar a oferta em termos de qualidade e quantidade. Esta linha de pensamento prepara os empreendedores para um mercado que provavelmente se tornará complexo e incerto e poderá conter períodos de trabalho independente. Como a pesquisa reconheceu a importância do empreendedorismo de base tecnológica no capitalismo dinâmico que encontramos atualmente, este conhecimento se torna ainda mais relevante. Aqui, o desafio é preparar empreendedores para lidar com situações de inovação e gerenciamento de tecnologia com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam enfrentar os desafios globais (Harms, 2015).

As startups, como ramificação do empreendedorismo, favorecem a experimentação e o aprendizado sobre o planejamento elaborado. Esta metodologia parte da premissa de que os planos de negócios são de utilidade limitada quando a incerteza é alta, devendo-se avançar ao testar hipóteses que podem ser aceitas ou rejeitadas com base em experimentos do mercado. Estes dados de experimentos de mercado alimentam processos ágeis de desenvolvimento de produtos que dependem do feedback do usuário em vez de processos lineares, como o Stage-Gate (Hwang & Shin, 2019).

Bosch, Holmström Olsson, Björk e Ljungblad (2013) comentam que startups são instituições humanas projetadas para oferecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Na maioria das vezes, as startups têm recursos limitados em termos de pessoas e financiamento e são executadas com prazos muito apertados. Além disso, eles são geralmente de natureza exploratória, sem requisitos claros, clientes e até modelos de negócios. Com isso em mente, ser eficiente e sistemático é de grande importância; eficiente em termos de

minimizar o esforço de desenvolvimento enquanto maximiza o valor ganho e sistemático em termos de validar continuamente se o que você desenvolve gera valor para o cliente.

No nível prático, vemos uma quantidade crescente de startups criadas usando a abordagem estrutural enxuta, porém, que as vezes carece de informações ou um aporte teórico mais robusto. Nesse caso, a questão da aprendizagem experiencial eficaz baseada na angariação de conhecimento vai além daquilo que os novos empreendimentos apresentam dentro de suas competências de estruturação (Harms, 2015).

As startups em geral combinam crescimento rápido, alta confiança na inovação de produtos, processos e financiamentos, atenção máxima aos novos desenvolvimentos tecnológicos e uso extensivo de modelos de negócios inovadores e, muitas vezes, plataformas colaborativas. Ambas as definições apontam o aspecto mais importante das startups: e dinamismo que resulta do funcionamento em um ambiente muito instável e imprevisível. A maioria das startups inovadoras está intimamente relacionada ou até totalmente dependente da tecnologia, não apenas como um núcleo do valor do cliente e fonte de inovação, mas também como uma plataforma de desenvolvimento e distribuição desse valor (Kopera, Wszendybyl-Skulska, Cebulak & Grabowski, 2018).

Competências como ferramentas de gestão

Os princípios que enfatizam o aprendizado contínuo com base na funcionalidade das startups, aliados ao estudo das características que permeiam o seu desenvolvimento, têm sido constantemente pautados como objetos de estudo sobre a gestão destas. No entanto, embora estes tenham permeado a indústria de desenvolvimento e inovação já algum tempo, as pesquisas sobre como aplicar esses princípios na prática, e especialmente no contexto das startups, ainda são escassas (Bosch et al., 2013).

Partindo dessa premissa, utiliza-se o conceito de competência quando se trata de reunião das características essenciais que regem os processos de criação, formação, desenvolvimento e expansão de um empreendimento, no caso, das startups. Assim, entende-se o conceito de competência como a capacidade de um indivíduo ou uma empresa para mobilizar e combinar recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes), a fim de iniciar, consolidar e expandir o empreendimento (Elidrissi, Hauch & Loufrani-Fedida, 2017).

No entanto, embora estudos prévios enfatizassem a importância das competências, estes não fornecem um entendimento mais específico dessas competências ou de como elas surgem e atuam no processo de gestão do empreendimento. Estudar essas dinâmicas interníveis é essencial para identificar o papel desempenhado por cada nível no sucesso das startups e destacar os mecanismos usados para implantar competências nesse tipo de negócio. Na realidade, o conceito de competência é analisado em três níveis: o nível individual com competências relacionais aos empreendedores, o nível de equipe com competências relacionais coletivas da equipe empreendedora e o nível de organização com competências relacionais organizacionais da empresa como negócio. E como esses níveis de competências existem e se relacionam, é necessário considerar a dinâmica de interação entre eles (Loufrani-Fedida et al., 2019). Nesse contexto, é razoável associar a interdisciplinaridade de conhecimentos e competências ao próprio núcleo das startups (Kopera et al., 2018).

Com tantos exemplos de pequenas startups que fracassam logo no seu processo de implantação e inserção de mercado, os gestores (intencionais ou reais) precisam prever estratégias para superar os desafios enfrentados por estes empreendimentos recém-estabelecidos. As razões para o crescimento ou o colapso de startups em pequena ou média escala tem sido objeto de extensa pesquisa no campo do desenvolvimento de pequenas empresas. No entanto, pesquisas relacionadas ao assunto foram limitadas e predominantemente realizadas por profissionais. Pesquisas concluídas no setor comercial demonstraram que este

fracasso geralmente resulta de causas definíveis e que o entendimento dessas causas pode impedir o término da atividade destas (Bennett, 2016).

Processo de expansão das startups

Quando as startups decidem por realizam o processo de internacionalização, elas buscam encontrar um nicho no mercado global aplicando uma estratégia pré-determinada. Estas podem operar simultaneamente em muitos mercados já no estágio inicial ou mesmo podem nascer globais, dependendo este contexto da orientação empreendedora de contexto global que será adotada (Maciejewski & Wach, 2019).

Atualmente, gerentes e gestores de pequenas e médias empresas, dentre as quais enquadram-se o contexto das startups, enfrentam desafios, dualidades e paradoxos relacionados ao processo de internalização dos seus produtos e serviços. Estudiosos e profissionais estão cada vez mais concluindo que apenas um estudo aprofundado dos fatores relacionados a gestão dos recursos disponíveis para a realização deste processo de inserção num mercado cada vez mais globalizado (Andresen & Bergdolt, 2016). E uma descoberta importante que muitos pesquisadores apontaram é que internacionalização e empreendedorismo são processos semelhantes e que a teoria da área de empreendedorismo pode aprimorar o entendimento da internacionalização das empresas (Andersson, 2011).

Dado que os mercados são metamórficos, além de apresentarem uma velocidade de mudança muito acelerada, o processo de avaliação e seleção de novos mercados precisa ser repetido regularmente para todos os mercados possíveis, podendo assim levar a diferentes resultados, como uma saída de um mercado e entrada em outro, além do lançamento de novos produtos ou serviços (Neubert, 2018). Devido às menores barreiras comerciais, aumento da concorrência e rápido desenvolvimento tecnológico, cada vez mais, pequenas e médias empresas iniciam suas atividades internacionais durante o primeiro ano de operação ou, pelo menos, logo após o estabelecimento, destinando uma parte de suas vendas totais aos mercados estrangeiros. Esse desenvolvimento de empresas que surgem no mercado e rapidamente crescem internacionalmente alavancou o crescimento do empreendedorismo internacional como um campo de pesquisa, concentrando os focos de estudo na inter-relação entre empreendedorismo e negócios internacionais (Andersson, 2011).

Durante este processo de internacionalização, a startup cria um novo nicho de mercado especialmente através do uso de seus recursos tecnológicos disponíveis e, logicamente, de um novo modelo de negócios. Devido ao feedback imediato do cliente e do mercado nesse processo, os produtos e serviços podem ser rapidamente adaptados às suas necessidades. É importante destacar ainda que as startups, ao internacionalizarem, geralmente iniciam suas operações por meio de atividades upstream, como o desenvolvimento e patente de um algum produto ou serviço, antes de se engajarem em atividades downstream, como vendas, preços e exportação (Neubert, 2018).

METODOLOGIA

As etapas metodológicas para a construção da revisão sistemática foram orientadas seguindo as etapas destacadas por Souza e Ribeiro (2013): (i) criar um problema de pesquisa que norteie a pesquisa; (ii) escolha o aspecto a ser analisado na literatura; (iii) filtrar os dados coletados de acordo com sua relevância para o problema de pesquisa; e (iv) analisar e interpretar os dados. Os bancos de dados escolhidos foram “Scopus” e “Web of Science” levando em consideração as áreas de “business” (contabilidade e economia) e “management” (administração). Ressalta-se que a escolha por estes bancos de dados deve-se ao fato destes

abrangerem um universo contendo as revistas mais relevantes destas áreas em todo o mundo (Peçanha & Iizuka, 2014; Schmitt, Hayde, & Dreher, 2013).

Não houve período de tempo na pesquisa, mas os autores coletaram apenas publicações com processo de "blind review" por pares. Os autores usaram as palavras-chave "startups", "startup capabilities", "startup competence", "startup competencies" e "competencies" em resumos para coletar dados e obter o maior número de publicações em sobre o assunto. Foram encontrados 18.686 artigos científicos publicados entre 1938 e 2020. Os autores primeiramente excluíram trabalhos que apresentavam duplicidade entre as duas plataformas (o mesmo trabalho aparecendo em ambas) ou que não apresentavam relação com a área de administração, reduzindo o número de artigos científicos para 1.178 publicados entre 1976 e 2020. Em seguida, foram excluídos os trabalhos que não tratavam especificamente sobre temas relacionados a startups, obtendo 122 artigos publicados entre 1996 e 2020. Por fim, foram excluídos os trabalhos que não tratavam sobre competências de startups, obtendo 66 artigos publicados entre 2000 e 2020 (Figura 1).

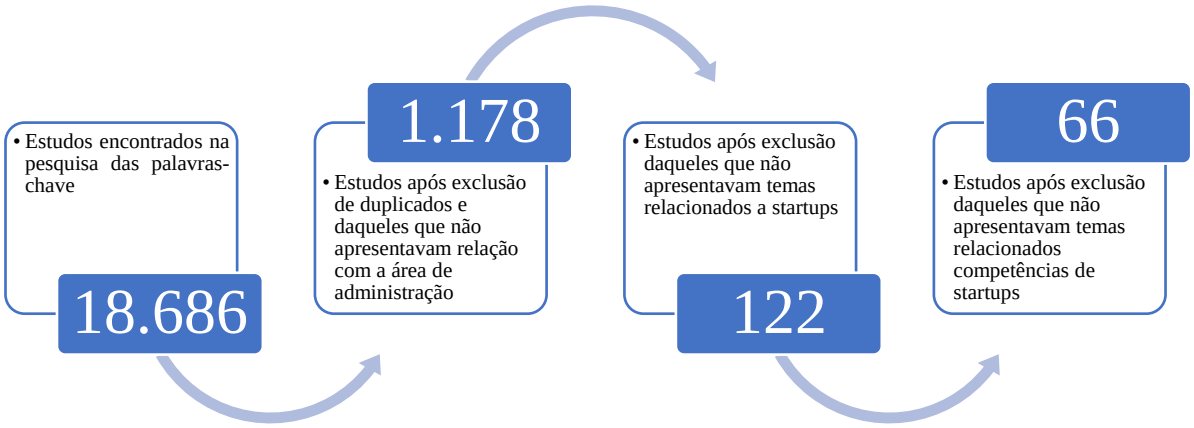


Figura 1. Diagrama de fluxo da revisão sistemática.
Fonte: Os autores

Os trabalhos foram classificados de acordo com as características descritivas (periódicos, país de origem e ano de publicação) e metodológicas (método da pesquisa); além dos resultados (temática principal da pesquisa) e citações. Mesmo com uma amostra de 66 artigos, é possível mapear as competências de uma forma a estabelecer as mesmas com base nos conceitos implícitos e explícitos verificados nestes trabalhos. Todos os artigos selecionados foram gerenciados por computador. Para os fins de nosso estudo, projetamos um banco de dados do Microsoft Excel que continha a referência de cada artigo e suas informações básicas (resumo, keywords, base de dados residente, tipo de trabalho dentre outras).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o escopo da pesquisa, os resultados da análise dos dados coletados indicam quatro dentre os cinco periódicos mais citados sendo oriundos de países que possuem a língua inglesa como língua materna, sendo dois oriundos dos EUA, além de um do Reino Unido e outro do Canadá (Technology Innovation Management Review, o mais citado). Essa predominância de artigos relacionados a competências e startups em periódicos oriundos de países de língua inglesa fica ainda mais evidente quando verificado que todos os periódicos relacionados neste estudo apresentam obrigatoriedade de publicação neste idioma.

Tabela 1
Periódicos que mais foram citados na pesquisa (+2).

Periódico	Frequência
Technology Innovation Management Review	5
Journal of Small Business and Enterprise Development	3
Lecture Notes in Business Information Processing	3
Research Technology Management	3
Small Business Economics	3
Academy of Management Executive	2
Journal of Enterprising Communities - People and Places in the Global Economy	2
Long Range Planning	2
Management Decision	2
Technological Forecasting and Social Change	2

Fonte: os autores.

Entretanto, mesmo com os EUA sendo absoluto em termos de publicações relacionadas a estas temáticas específicas, verifica-se muita heterogeneidade no ranking dos cinco países que mais publicam trabalhos relacionados a startups e competências, com escolas de pensamento e linguística totalmente distintas. Esta constatação fica ainda mais evidente quando estende-se esta visão para o ranking dos 10 países que mais apresentam publicações sobre estes assuntos.

É fato que os EUA têm uma cultura de startup estabelecida há muito tempo, particularmente no Vale do Silício, por isso não surpreende que, em termos absolutos, mais estudos acerca das startups estejam sendo desenvolvidos por instituições norte-americanas do que em qualquer outro país (Engel, 2015). Entretanto, nos últimos anos, países como Finlândia, Polônia e Austrália tem sido relativamente bem-sucedidos em fundar startups inovadoras, mas, pelos padrões internacionais, ainda ficam para trás, como fica claro nesta análise, de outras nações com economia mais robusta (Yeheskel, Shenkar, Fiegenbaum & Cohen, 2001; Engel, 2015; Haines, 2016; Salamzadeh & Kesim, 2017; Bhagavatula, Mudambi & Murmann, 2019; Maciejewski & Wach, 2019). Este desenvolvimento pode ser atribuído, dentre outros motivos, graças a uma série de iniciativas, tais como políticas públicas de incentivo, associação e cooperação com universidades para desenvolvimento de produtos e serviços, dentre outros (Colombo & Piva, 2008; Oliveira Lacerda, Klein, Fulco, Santos & Bittarello, 2017; Bortolini et al., 2018; Doblinger, Surana & Anadon, 2019; Bocken & Snihur, 2020).

Tabela 2
Distribuição dos *papers* de acordo com o país de origem do estudo

País	Número de artigos	Percentual (%)
Estados Unidos	12	18,18
Itália	6	9,09
Suécia	6	9,09
Brasil	4	6,06
França	4	6,06
Reino Unido	4	6,06
Alemanha	3	4,55
Finlândia	3	4,55
Polônia	3	4,55
Austrália	2	3,03
Canadá	2	3,03
Coréia do Sul	2	3,03
Dinamarca	2	3,03
Holanda	2	3,03
Índia	2	3,03
Taiwan	2	3,03
Arábia saudita	1	1,52

Bulgária	1	1,52
China	1	1,52
Irã	1	1,52
Israel	1	1,52
Noruega	1	1,52
Suíça	1	1,52

Fonte: os autores.

Essa perspectiva de destaque dos estudos desenvolvidos pelos EUA confirma-se ao serem observados os *paper*s que apresentaram maior número de citações (Tabela 3) sobre o assunto proposto, onde de forma disparada o estudo desenvolvido por Knight e Cavusgil (2004) apresenta maior relevância. Entretanto, também corroborando com a análise do resultado anterior, verifica-se um ecleticismo entre os cinco trabalhos com maior número de citações, com destaque para a Suécia, que emplaca dois trabalhos neste contexto (Moen & Servais, 2002; Bosh et al., 2013). Quando estende se essa classificação, estudos desenvolvidos em países como Itália, Suíça e Dinamarca também ganham um destaque considerável (Saner, Yiu & Sondergaard, 2000; Frederiksen & Brem, 2017; Ghezzi, 2019; Ghezzi & Cavallo, 2020).

Particularmente, o estudo desenvolvido por Knight e Cavusgil (2004) apresenta um destaque maior devido a sua aprofundada pesquisa acerca das "born globals" e o seu processo pioneiro de internacionalização ao se expandirem para mercados estrangeiros e exibirem proezas nos negócios internacionais e desempenho superior em um curto período de tempo pós-fundação. E apesar do estudo focar mais no processo de internacionalização e expansão das empresas, este destaca o papel crítico da cultura da inovação, bem como o conhecimento e as capacidades desta modalidade de empreendimento.

Tabela 3
*Paper*s mais citados (+17).

Nº	*Paper*	Citações (até o momento da pesquisa)
1	Knight, G.A.; Cavusgil, S.T.	1240
2	Moen, O.; Servais, P.	290
3	Andersson, S.	111
4	Harms, R.	54
5	Bosch, J.; Olsson, H.H.; Björk, J.; Ljungblad, J.	53
6	Saner, R.; Yiu, L.; Sondergaard, M.	45
7	Colombo, M.G.; Piva, E.	38
8	Frederiksen, D.L.; Brem, A.	38
9	Ghezzi, A.; Cavallo, A.	37
10	Engel, J.S.	31
11	Andresen, M.; Bergdolt, F.	23
12	Wu, W.-W.	21
13	Park, T.; Rhee, J.	20
14	York, J.L.; Danes, J.E.	19
15	Ghezzi, A.	17

Fonte: os autores.

Quanto a temática principal abordada nos estudos sobre startups (Figura 2), verifica-se uma inclinação maior destes pela investigação acerca dos processos relacionados a "Lean startup". Partindo dessa constatação, destaca-se que a linha de pensamento "Lean" gira em torno da ideia central de maximizar o valor do cliente e minimizar o desperdício. Isso implica que o "Lean" exige a criação de mais valor para clientes com menos recursos. Já tratando-se desse conceito em startups, as "Lean startups" são empreendimentos essencialmente baseados na aplicação deste método científico no contexto prático das startups, onde concentra-se em criar apenas o que o cliente realmente valoriza e apresenta potencial para consumir (York & Danes, 2014; Järvi, Taajamaa & Hyrynsalmi, 2015; Chen, Chen, Yang & Chiang, 2017;

Bortolini et al., 2018; Semcow & Morrison, 2018; Carroll & Casselman, 2019; Euchner, 2019; Felin, Gambardella, Stern & Zenger, 2019; Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia & ten Caten, 2019; Yang, Sun & Zhao, 2019). Além disso, esta metodologia de "Lean Startup" refere-se a um modelo de negócios mais organizado, direto e simples que visa auxiliar as organizações a realizar experimentos de mercado com o objetivo de encontrar um modelo de negócios sustentável para que haja o pleno desenvolvimento do empreendimento (Taipale, 2010; Still, 2017; Blank & Euchner, 2018; Bortolini et al., 2018; Buhl, 2018; Yordanova, 2018; Balocco, Cavallo, Ghezzi & Berbegal-Mirabent, 2019; Galli, 2019; Werwath, 2019; Bocken & Snihur, 2020; Shepherd & Gruber, 2020; Vliet, 2020).

Neste contexto, também verifica se uma forte inclinação dos estudos relacionados a startups sobre o empreendedorismo e a forma como este atua na construção do modelo de negócios destas. Este resultado, de certa forma, não é surpreendente devido as associações de conteúdos que cercam o estudo das startups que a todo momento convergem e encontram-se diretamente relacionadas ao mundo do empreendedorismo e inovação (Wu, 2009; Kohout, 2016; Bortolini et al., 2018; Sick, Bröring & Figgemeier, 2018; Del Bosco, Chierici & Mazzucchelli, 2019; Giudici, Guerini & Rossi-Lamastra, 2019).

Já os estudos relacionados as "regional startups" e "internationalization" tendem a uma direção mais relacionada a como as startups se desenvolvem dentro do contexto regional de cada país e o seu ambiente de negócios próprio, ou como estas tendem a iniciar e desenvolver o seu processo de internacionalização (Haines, 2016; Abu Bakar, Ahmad, Wright & Skoko, 2017; Shukla, Chauhan & Saumya, 2018; Maciejewski & Wach, 2019). É importante salientar que este processo de internacionalização, apesar de ser um estágio mais avançado do processo de desenvolvimento de uma startup, é essencialmente dependente do processo organizacional adotado no início do empreendimento, também podendo ser considerado um reflexo do seu processo de idealização (Saner et al., 2000; Moen & Servais, 2002; Rasmussen & Tanev, 2015; Tanev, 2017; Ferguson & Henrekson, 2019).

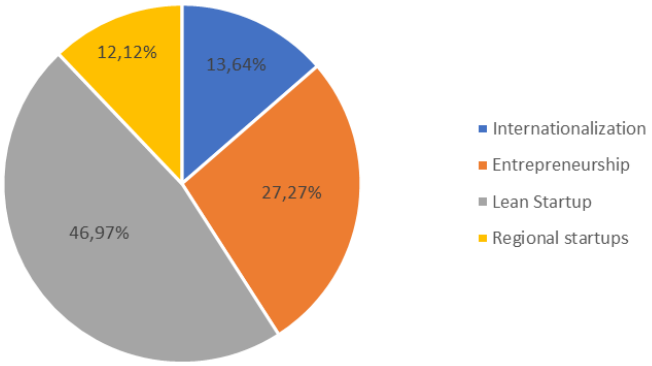


Figura 2. *Papers* categorizados conforme o tema principal.
Fonte: os autores.

Quanto ao modelo de pesquisa aplicado no estudo das startups e competências de maneira geral (Figura 3), observa-se uma inclinação maior para estudos teóricos e análises dos modelos de gestão e organização dos empreendimentos, com poucos estudos que avaliam quantitativamente as estruturas destes. Entretanto, outro motivo que pode explicar este resultado seria o fato desta temática ser muito recente no âmbito dos estudos relacionados a gestão e administração, o que implica num estágio embrionário de construção teórica e necessidade de estudos que avaliem quantitativa e qualitativamente o desenvolvimento desta modalidade de empreendimento. Esta constatação torna-se ainda mais evidente ao se observar a concentração de estudos desenvolvidos sobre o assunto com base no ano de publicação deste

(Figura 4), onde há uma clara e evidente prevalência de estudos nos últimos cinco anos considerados na pesquisa (2015-2020).

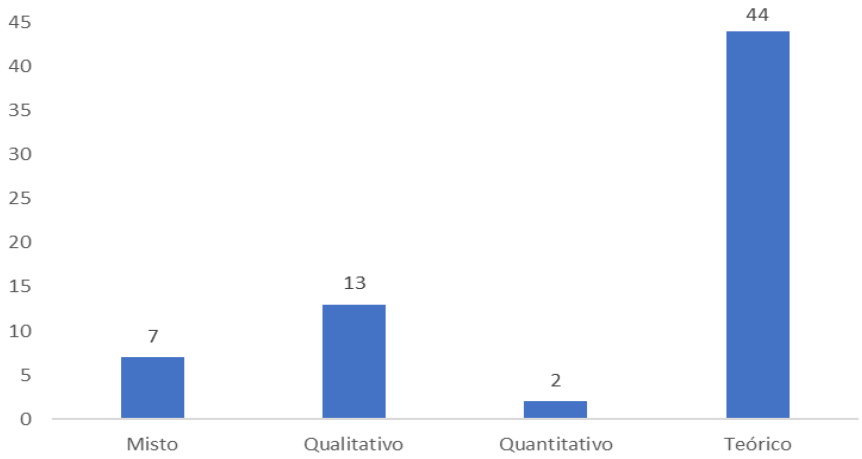


Figura 3. *Paper*s categorizados conforme os tipos de pesquisa.
Fonte: os autores.

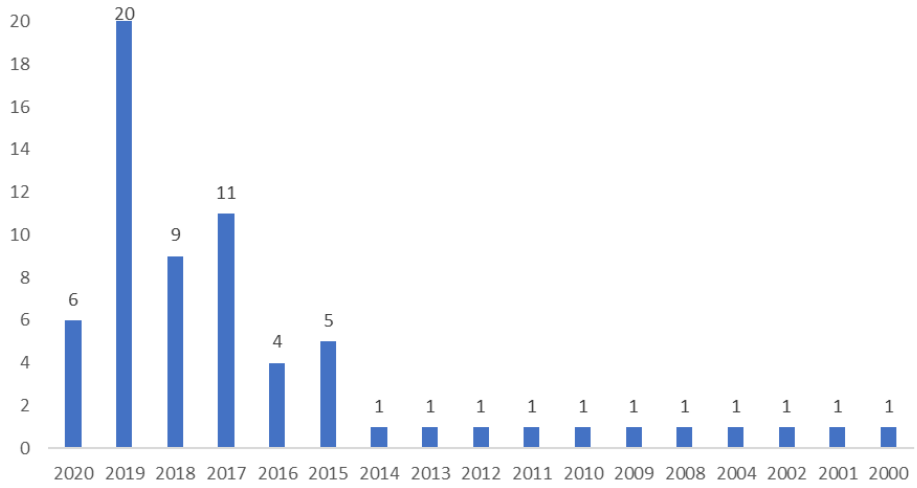


Figura 4. *Papers* categorizados conforme o ano de publicação.
Fonte: os autores.

Quanto as competências para o desenvolvimento de um ambiente de negócios em startups (Tabela 4), foram mapeadas nove competências chave que norteiam desde a inserção da startup no mercado, considerando seu período de desenvolvimento, até o processo de consolidação desta e expansão para mercados internacionais. Este processo fica mais bem evidenciado quando estas encontram-se associadas com seu estágio correspondente (Figura 5).

Inicialmente, na fase de inserção de mercado, evidencia-se que haja um foco sobre as competências de mercado, onde concentra-se o processo de P&D, com o mapeamento das possíveis demandas que hajam disponíveis e a criação de produtos e serviços que venham preencher estas lacunas. Paralelamente, há a construção de contatos e elos junto ao possível mercado consumidor, com evidência das competências de construção, e a junção destas com as competências pessoais, que correspondem ao conhecimento prévio dos indivíduos fundadores sobre o foco do desenvolvimento (produto e/ou serviço) e o mercado que desejam se inserir (Colombo & Piva, 2008; Vieira, Alcantara, do Prado & de Souza Bermejo, 2015; Bennett, 2016; Oliveira Lacerda, 2017; Del Bosco et al., 2019).

Já no processo de desenvolvimento, onde o foco se direciona para a implantação do negócio propriamente dito, tem-se as competências digitais, que atuam como uma vitrine primordial neste mundo globalizado (Skala, 2016; Haddad & Hornuf, 2019), e angariam visibilidade para o empreendimento (marca, identidade visual, produtos e/ou serviços), e as competências relacionais, que diz respeito tanto a forma como a empresa estrutura e prepara seus recursos humanos como representantes do seu empreendimento, quanto a forma como a empresa se relaciona diretamente e indiretamente com os clientes e o mercado consumidor. Ambas as abordagens encontram se vinculadas as relações humanas e sociais que nortearão o empreendimento desde o seu planejamento e implantação (Mansoori, Karlsson & Lundqvist, 2019; Yang, Kher & Newbert, 2020). Além disso, há ainda as competências corporativas, que visam a formação de uma mentalidade corporativa desde o momento que tem a ideia e planejamento da implantação da startup com o objetivo de profissionalizar o máximo possível todas as esferas constituintes da mesma (Andresen & Bergdolt, 2017).

Quando a startup já encontra se em processo de consolidação e expansão de suas fronteiras mercadológicas, a startup direciona-se as competências de aliança com o objetivo de construir parcerias e acordos que viabilizem o processo de expansão do empreendimento além das fronteiras das suas províncias de origem, podendo este processo ser nacional ou internacionalmente executado. E com este advento, toma-se por foco as competências de alavancagem, onde a formação de contatos e alianças prévias abre o precedente de prioridade em negociações e entrada em novos mercados, possibilitando um processo de expansão mais organizado, acelerado e lucrativo para o empreendimento. Por fim, quando todas as competências convergem e trabalham positivamente entre si, as competências de expansão podem ser trabalhadas de forma correta e o empreendimento pode vislumbrar a implementação de suas atividades em novos mercados consumidores e levar sua marca para novos públicos (Knight & Cavusgil, 2004; Elidrissi et al., 2017; Loufrani-Fedida et al., 2019).

Tabela 4

Competências para o desenvolvimento de um ambiente de negócios em startups.

Competências	Definição do conceito	Áreas de estudo que se apresentam	Referências selecionadas
Competências de mercado	Foco principal no desenvolvimento de produtos ou serviços a serem disponibilizados com base no mercado consumidor a ser impactado	Lean startup Entrepreneurship	Kopera, Wszendybyl-Skulska, Cebulak e Grabowski (2018); Carroll e Casselman (2019); Del Bosco, Chierici e Mazzucchelli (2019); Giudici, Guerini e Rossi-Lamastra (2019); Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia e ten Caten (2019); Vliet (2020);
Competências de construção	Edificação de elos com os possíveis mercados consumidores para a introdução dos produtos e serviços;	Entrepreneurship	Knight e Cavusgil (2004); Vliet (2020);
Competências pessoais	Experiência e conhecimento prévio dos fundadores em áreas afins ao negócio	Lean startup Entrepreneurship	Knight e Cavusgil (2004); Park e Rhee (2012); Oliveira Lacerda, Klein, Fulco, Santos e Bittarello (2017); Giudici, Guerini e Rossi-Lamastra (2019); Järvi Taajamaa, Hyrynsalmi e Linton (2019);
Competências digitais	Capacidade e eficiência de trabalhar as atividades relacionadas às tecnologias digitais	Lean startup Entrepreneurship	Neubert (2018); Balocco, Cavallo, Ghezzi e Berbegal-Mirabent (2019); Ferguson e

			Henrekson (2019); Ghezzi (2019);
Competências relacionais	Estruturação de recursos humanos utilizados para a execução das atividades da empresa e a forma como a empresa se relaciona com seu público	Entrepreneurship	Bosch, Olsson, Björk e Ljungblad (2013); Elidrissi, Hauch e Loufrani-Fedida (2017); Shukla, Chauhan e Saumya (2018); Yang, Kher e Newbert (2020);
Competências corporativas	Desenvolvimento de uma mentalidade global desde a fundação do negócio	Lean startup Entrepreneurship Internationalization	Wu (2009); Andresen e Bergdolt (2017); Picken (2017); Neubert (2018); Ghezzi (2019);
Competências de aliança	Parcerias e acordos com parceiros nacionais e internacionais	Regional startups Internationalization	Moen e Servais (2002); Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2019);
Competência de alavancagem	Entrar no mercado de seus parceiros com prioridade, a fim facilitar competências de alianças	Regional startups Internationalization	Moen e Servais (2002); Knight e Cavusgil (2004); Ghezzi e Cavallo (2020);
Competências de expansão	Atingir novos mercados para firmar novos parceiros comerciais em âmbito nacional e/ou internacional	Regional startups Internationalization	Moen e Servais (2002); Knight e Cavusgil (2004); Andersson (2011); Rasmussen e Tanev (2015); Andresen e Bergdolt (2017).

Fonte: os autores.



Figura 5. Relação entre as competências e os respectivos estágios de formação de uma startup dentro de um mercado consumidor.
Fonte: os autores.

Conclusões

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a cultura empreendedora dos EUA torna o mesmo destaque absoluto em estudos relacionados a startups e competências. Entretanto, outras nações também tem desenvolvido estudos relevantes sobre os elementos primordiais que constituem esta modalidade de negócios, especialmente aquelas que já apresentam uma economia de mercado mais estabilizada e robusta. Além disso, os estudos relacionados a startups e competências ainda se encontram em estágio muito teórico, o que cria um precedente de demanda para o desenvolvimento de estudos que coletem e forneçam dados científicos para o mercado acerca destes empreendimentos. Quanto as competências, foram mapeados nove elementos relacionados como competências que constituem três estágios fundamentais para a construção de uma startup, considerando desde a idealização até a expansão desta no mercado, além de estarem diretamente interligadas com quatro grandes áreas de pesquisa verificadas em estudos sobre startups.

Este artigo é uma contribuição acadêmica que permite uma compreensão acerca pesquisa desenvolvida sobre startups e suas competências, considerando dados oriundos de duas bases de dados referenciais de pesquisa. Outrora, um ponto que pode ser explorado em

pesquisas futuras é a expansão dos bancos de dados a serem investigados, além do aprofundamento de como cada uma dessas competências individualmente atua sobre o processo de gestão das startups em suas diversas etapas. Além disso, futuros estudos também podem verificar ou mapear como estas competências se apresentam e influenciam outras grandes áreas de estudo relacionadas a investigação científica das startups.

Referências

Abu Bakar, A.R., Ahmad, S.Z., Wright, N.S., & Skoko, H. (2017). The propensity to business startup Evidence from Global Entrepreneurship Monitor (GEM) data in Saudi Arabia. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 263-285.

Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(3), 627-643.

Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams. International Journal of Human Resource Management, 28(1), 170-195.

Balocco, R., Cavallo A., Ghezzi, A., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Lean business models change process in digital entrepreneurship. Business Process Management Journal, 1-24.

Bennett, R. (2016). Factors contributing to the early failure of small new charity start-ups. Journal of Small Business and Enterprise Development, 23(2), 333-348.

Bhagavatula, S.; Mudambi, R.; & Murmann, J.P. (2019). Innovation and entrepreneurship in india: an overview. Management and Organization Review, 15(3), 467-493.

Blank, S., & Euchner, J. (2018). The genesis and future of lean startup: an interview with steve blank. Research-Technology Management, 61(5), 15-21.

Blume-Kohout, M.E. (2016). Why are some foreign-born workers more entrepreneurial than others?. The Journal of Technology Transfer, 41(6), 1327–1353.

Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. Long Range Planning, 101953.

Bortolini, R.F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A.M.F., Ghezzi, A. (2018). Lean Startup: a comprehensive historical review. Management Decision, 1-20.

Bosch, J., Holmström Olsson, H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups. Lecture Notes in Business Information Processing, 1-15.

Buhl, A. (2018). Do it yourself - a lean startup toolbox for employee-driven green product innovation. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 22(4/5), 526.

Carroll, R., & Casselman, R.M. (2019). The lean discovery process: the case of raiserveJournal of Small Business and Enterprise Development, 26(6-7), 765-782.

Chen, H.-J., Chen, L.-Y., Yang, T.-C., Chiang, T.-Y. (2017). A study on the lean startup development: A case of 3D ice cream machine. International Journal of Systematic Innovation, 4(3), 24-32.

Colombo, M.G., & Piva, E. (2008). Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. IEEE Transactions on Engineering Management, 55(1), 37–49.

Del Bosco, B., Chierici, R., & Mazzucchelli, A. (2019). Fostering entrepreneurship: an innovative business model to link innovation and new venture creation. Review of Managerial Science, 13, 561-574.

Doblinger, C., Surana, K., & Anadon, L.D. (2019). Governments as partners: The role of alliances in US cleantech startup innovation. Research Policy, 48, 1458-1475.

Elidrissi, D., Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2017). The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: a multilevel approach. Revue Internationale PME, 28(2), 222-237.

Engel, J.S. (2015). Global clusters of innovation: lessons from silicon valley. California Management Review, 57(2), 36-65.

Euchner, J. (2019). Yes … And: Making Lean Startup Work in Large Organizations. Research Technology Management, 62(6), 36-43.

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: experimentation revisited. Long Range Planning, 101889.

Ferguson, S., & Henrekson, M. (2019). The long-run performance of born globals in computing: the role of digital platforms. International Review of Entrepreneurship, 1224, 1-30.

Frederiksen, D.L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International Entrepreneurship and Management Journal, 13, 169-189.

Galli, B.J. (2019). Reflection of literature on using lean innovation models for start-up venture. Journal of Modern Project Management, 7(2).

Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. Technological Forecasting and Social Change, 146, 945-960.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches . Journal of Business Research.

Giudici, G., Guerini, M., & Rossi-Lamastra, C. (2019). The creation of cleantech startups at the local level: the role of knowledge availability and environmental awareness. Small Business Economics, 52, 815-830.

Haddad, C.; & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. Small Business Economics, 53, 81-105.

Haines, T. (2016). Developing a startup and innovation ecosystem in regional Australia. Technology Innovation Management Review, 6(6), 24-32.

Harms, R. (2016). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. Technological Forecasting and Social Change, 100, 21-28.

Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean startup: operationalizing lean startup capability and testing its performance implications. Journal of Small Business Management, 58(1), 200-223.

Hwang, S., & Shin, J. (2019). Using lean startup to power organizational transformation: creating an internal division that implemented concepts from lean startup helped a consumer electronics firm foster an entrepreneurial mindset among employees. Research Technology Management, 62(5), 40-49.

Järvi, A., Taajamaa, V., & Hyrynsalmi, S. (2015). Lean software startup – an experience report from an entrepreneurial software business course. Lecture Notes in Business Information Processing, 230-244.

Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the bornglobal firm. Journal of International Business Studies, 35, 124-141.

Kopera, S., Wszendybyl-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity in tech startups development - case study of 'unistartapp' project. Foundations of Management, 10, 23-32.

Linton, G. (2019). Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. Journal of Global Entrepreneurship Research, 9(1).

Loufrani-Fedida, S., Hauch, V., & Elidrissi, D. (2019). The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. International Business Review, 9(1), 1-21.

Maciejewski, M., & Wach, K. (2019). International Startups from Poland: Born Global or Born Regional?. Journal of Management and Business Administration - Central Europe, 27, 60-83.

Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. Technovation, 84/85, 37-47.

Moen, O., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. Journal of International Marketing, 10, 49-72.

Neubert, M. (2018). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. Technology Innovation Management Review, 8, 44-54.

Park, T., & Rhee, J. (2012). Antecedents of knowledge competency and performance in born globals. Management Decision, 50(8), 1361-1381.

Peçanha, R.S., & Iizuka, E.S. (2014). Análise da produção científica brasileira sobre sustentabilidade entre os anos de 2008 a 2011. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS, 3(1), 01-17.

Picken J.C. (2017). From startup to scalable enterprise: laying the foundation. Business Horizons.

Prashantham, S., & Yip, G.S. (2017). Engaging with startups in emerging markets. MIT Sloan Management Review, 58(2), 51-56.

Rasmussen, E.S., & Tanev, S. (2015). The emergence of the lean global startup as a new type of firm. Technology Innovation Management Review, 5(11), 12-19.

Salamzadeh, A., & Kesim, H.K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy, 11(4), 456-479.

Saner, R., Yiu, L., & Sondergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. Academy of Management Executive, 14(1), 80-92.

Schmitt, C. d. S., Hayde, C.T. v. d., & Dreher, M.T. (2013). Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 6(2), 157-174.

Semcow, K., & Morrison, J.K. (2018). Lean Startup for social impact: refining the national science foundation's innovation corps model to spur social science innovation. Social Enterprise Journal, 14(3).

Shepherd, D.A., & Gruber, M. (2020). The lean startup framework: closing the academic–practitioner divide. Entrepreneurship: theory and practice, 0(0), 1-31.

Shukla, T., Chauhan, G.S., & Saumya. (2018). Traversing the women entrepreneurship in South Asia: A journey of Indian startups through Lucite ceiling phenomenon. Journal of enterprising communities-people and places in the global economy, 12(1), 50-66.

Sick, N., Bröring, S., & Figgemeier, E. (2018). Start-ups as technology life cycle indicator for the early stage of application: An analysis of the battery value chain. Journal of Cleaner Production, 201(10), 325-333.

Silva, D.S., Ghezzi, A., Aguiar, R.B., Cortimiglia, M.N., & ten Caten, C.S. (2019). Lean startup, agile methodologies and customer development for business model innovation: a systematic review and research agenda. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 26(4), 595-628.

Skala, A. (2016). Statement on the first research on digital startups in Poland. Advancing Research in Entrepreneurship in the Global Context, 2, 191-202.

Souza, M. d., & Ribeiro, H. C. M. (2013). Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. Revista de Administração Contemporânea, 17(3), 368-396.

Still, K. (2017). Accelerating research innovation by adopting the lean startup paradigm. Technology Innovation Management Review, 7(5), 32-43.

Taipale, M. (2010). Huitale - A story of a finnish lean startup. Lecture Notes in Business Information Processing, 111-114.

Tanev, S. (2017). Is there a lean future for global startups?. Technology Innovation Management Review, 7(5), 6-15.

Vieira, K.C., Alcantara, V. de C., do Prado, J.W., & de Souza Bermejo, P.H. (2015). External sources in the process of open innovation: reinforcing and restrictive factors in tech startups. RISUS - Journal on Innovation and Sustainability, 6(3), 3-28.

Vliet, B.V. (2020). A behavioural approach to the lean startup/minimum viable product process: the case of algorithmic financial systems. International Journal of Innovation Management, 1-54.

Werwath, M. (2019). Lean startup and the challenges with 'hard tech' startups. IEEE - Engineering Management Review, 47(1), 22-23.

Wu, W.-W. (2009). A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up. WSEAS Transactions on Business and Economics, 6(6), 279-291.

Yang, S., Kher, R., & Newbert, S.L. (2020). What signals matter for social startups? It depends: The influence of gender role congruity on social impact accelerator selection decisions. Journal of Business Venturing, 35(2), 105932.

Yang, X., Sun, S.L., & Zhao, X. (2019). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. Small Business Economics, 52, 667-679.

Yeheskel, O., Shenkar, O., Fiegenbaum, A., & Cohen, E. (2001). Cooperative wealth creation: Strategic alliances in Israeli medical-technology ventures. Academy of Management Executive, 15(1), 16-24.

Yordanova, Z.B. (2018). Lean startup method hampers breakthrough innovations and company's innovativeness. International Journal of Innovation and Technology Management, 15(2), 1850012.

York, J.L., Danes, J.E. (2014). Customer development, innovation, and Decision-Making biases in the lean startup. Journal of Small Business Strategy, 24(2), 21-39.