

GIRLIANY SANTOS DA SILVA

**Análise da Conjuntura de *Edtechs* no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias:
Estudo de Casos Múltiplos com o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS–PB
2024

GIRLIANY SANTOS DA SILVA

**Análise da Conjuntura de *Edtechs* no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias:
Estudo de Casos Múltiplos com o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM)**

Artigo apresentado à Coordenação de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Camila Cristina Rodrigues Salgado, Doutora.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586a Silva, Girliany Santos da.

Análise da conjuntura de Edtechs no contexto de vantagens competitivas transitórias: estudo de casos múltiplos com o Transient Competitive Advantage Model (TCAM) / Girliany Santos da Silva. - Bananeiras, 2024. 27 f. : il.

Orientação: Camila Cristina Rodrigues Salgado Salgado.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Vantagem competitiva. 2. Vantagem competitiva transitória. 3. Transient Competitive Advantage Model (TCAM). 4. Estratégia. I. Salgado, Camila Cristina Rodrigues Salgado. II. Título.

UFPB/CCHSA-CHÃ


CDU 658 (043)

GIRLIANY SANTOS DA SILVA


**Análise da Conjuntura de *Edtechs* no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias:
Estudo de Casos Múltiplos com o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM)**

Artigo julgado e aprovado em 08 / 05 / 2024

Comissão Examinadora

Documento assinado digitalmente
 CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO
Data: 13/05/2024 22:23:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Camila Cristina Rodrigues Salgado, Doutora.
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 JOSE MANCINELLI LEDO DO NASCIMENTO
Data: 13/05/2024 21:07:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.º José Mancinelli Lêdo do Nascimento, Doutor.
Examinador

BANANEIRAS–PB
2024

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Gilvan e minha mãe Rosângela, por não medirem esforços afim de proporcionar aos meus irmãos e a mim uma educação de qualidade. Sei que muitas coisas precisaram ser sacrificadas, a minha gratidão irá perdurar eternamente.

À minha irmã Nagiany, que é minha melhor amiga e confidente. Obrigada por me ouvir, me apoiar e me incentivar, jamais conseguirei agradecer o suficiente por tudo que você fez e faz por mim.

Ao meu irmão Davy, por todo carinho e demonstração de afeto.

Ao meu amor, Wellington, por todo companheirismo, saiba que sem você, certamente eu teria desistido em algum momento. Obrigada por sempre me impulsionar e não me deixar esquecer das minhas qualidades. Você é minha sorte.

Ao meu tio Pedro, se não fosse o senhor naquele dia chuvoso eu não teria conseguido me matricular no curso de Administração.

A todos os meus amigos e colegas do curso de Administração que me acompanharam nesta jornada tão difícil, em especial a Wedja e João Artur. Obrigada, Wedja, por essa amizade improvável, por me ensinar sobre força e sinergia. Obrigada, João Artur, por todas as piadas em momentos inesperados e por sua disciplina.

À professora Patrícia Araújo Amarante, por me ensinar sobre Pesquisa. Não fosse a senhora naquele projeto de iniciação científica, talvez eu não tivesse me fascinado tanto pela caminhada acadêmica.

À minha orientadora, Camila Cristina Rodrigues Salgado, por ter sido tão parceira nesses últimos dois anos. Obrigada por ser compreensiva e paciente, suas contribuições com certeza me ajudaram a chegar até aqui. A senhora me inspira.

A todos que me incentivaram, direta ou indiretamente, a concluir o curso de Administração.

Análise da Conjuntura de *Edtechs* no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias: Estudo de Casos Múltiplos com o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM)

Resumo

Com a finalidade de estudar a conjuntura das organizações que estão inseridas em um contexto transitório, Salgado, Aires e Araújo (2022) propuseram o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM), modelo que permite identificar como a organização está competindo nos ambientes dinâmicos. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar, através do TCAM, a conjuntura das *startups* de tecnologia que atuam na área de educação. Trata-se de um estudo de casos múltiplos de cunho qualitativo, tendo o TCAM como meio de interpretação dos dados. No que tange os resultados, três conjunturas diferentes foram identificadas, sendo elas: “ambiente desfavorável”, “ambiente alerta, mas engessado” e “ambiente consistente e proativo, mas assistemático”. Sobre este último, trata-se de um cenário que não havia sido encontrado em nenhum dos estudos anteriores, ou seja, uma contribuição da presente pesquisa. As informações disponibilizadas no presente estudo podem contribuir para os gestores na administração das empresas, além de tornar-se uma nova referência para os pesquisadores que acreditam na premissa de que é preciso mudar a forma com que as coisas são feitas para que se consiga competir nos cenários dinâmicos.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Vantagem competitiva transitória; *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM); Estratégia.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA TRANSITÓRIA E O <i>TRANSIENT COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL</i> | 9 |
| 2.2 <i>STARTUPS</i> DE TI: AS <i>EDTECHS</i> | 12 |
| 3. MÉTODO | 11 |
| 4. RESULTADOS | 15 |
| 4.1 EMPRESA A | 15 |
| 4.2 EMPRESA B | 15 |
| 4.3 EMPRESA C | 18 |
| 4.4 EMPRESA D | 19 |
| 4.5 DISCUSSÃO | 20 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 23 |
| REFERÊNCIAS | 24 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 27 |

Análise da Conjuntura de *Edtechs* no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias: Estudo de Casos Múltiplos com o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM)

Girliany Santos da Silva

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas, mudanças relevantes aconteceram resultantes do processo de globalização, o que implicou especialmente em avanços tecnológicos (Baumann, 2022). Considerando a velocidade de atualizações que a tecnologia foi adquirindo ao passar do tempo, novos desafios foram impostos aos vários setores dos mercados (GOULART et al., 2020), o que exigiu que os gestores das organizações repensassem as estratégias, já que podem apresentar maior vulnerabilidade se continuarem utilizando as fontes mais tradicionais de vantagem competitiva (Dagnino et al., 2021).

Com a mudança se tornando cada vez mais habitual e rápida, a hipercompetitividade do mercado força as organizações a reformularem suas estratégias, a fim de deixá-las, cada vez mais, flexíveis e atuais (Salgado; Aires; Araújo, 2022). Neste contexto, McGrath (2013) apresenta a ideia de vantagem competitiva transitória, a qual compreende que as formas mais tradicionais de vantagens competitivas podem funcionar para um quantitativo pequeno de organizações, contudo, na realidade dos mercados dinâmicos, as organizações precisam identificar as estratégias cedo, com o propósito de aproveitá-las em suma, e então partir para a próxima, antes que a atual se esgote (Fernandes; Aires; Salgado, 2023).

Com a finalidade de estudar a conjuntura das organizações que estão inseridas em um contexto transitório, Salgado, Aires e Araújo (2022) criaram o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM), modelo que considera cinco elementos principais: Reconfiguração Contínua, Alocação de Recursos, Liderança, Inovação e Desligamento. Após a aplicação do modelo, cenários são criados, o que permite identificar como a organização está competindo nos ambientes dinâmicos, além de detectar o que pode ser melhorado.

Para validar o modelo, os autores realizaram um estudo de caso múltiplos com empresas localizadas no Rio Grande do Norte (RN), que são da área de inovação em TI e que passaram pelo processo de incubação de incubadoras tecnológicas na cidade do Natal-RN. Destaca-se que as empresas analisadas fazem parte de um contexto sensível e dinâmico no que diz respeito ao ambiente de vantagem competitiva transitória.

Nesta perspectiva, em se tratando de inovação tecnológica, é possível destacar a atuação de *startups* de tecnologia da área de educação, conhecidas como *Edtechs*. Sabe-se que à medida que os avanços tecnológicos foram se tornando cada vez mais rotineiros, os sistemas educativos precisaram acompanhar a mudança. Além disso, com a pandemia do COVID-19, as demandas por ferramentas educacionais aumentaram consideravelmente, visto que o ensino a distância precisou ser implementado como uma alternativa para a educação continuar sendo perpetuada (Dexter, 2023).

No setor de educação, a tecnologia tornou-se uma ferramenta fundamental para desenvolvimento tanto dos docentes quanto dos discentes. Ademais, em países em desenvolvimento, é comum encontrar resultados defasados na educação, por isso investimentos em *Edtechs* são considerados uma opção propícia para impulsionar resultados positivos em relação a retenção em taxas de evasão e aumento no aprendizado (Segura, 2022).

Diante do exposto, o presente estudo possui a seguinte questão problema: Como as *startups* de tecnologia da área de educação se comportam em um contexto de vantagens competitivas transitórias? Nesse sentido, o objetivo principal é analisar, através do *Transient Competitive Advantage Model* – TCAM, a conjuntura das *startups* de tecnologia que atuam na área de educação. Espera-se poder auxiliar gestores e pesquisadores através da aplicação de um

modelo emergente e que contribui para a tomada de decisão com base em elementos cruciais para a competição em cenários de incerteza.

Além desta introdução, esta pesquisa estrutura-se em mais quatro seções. Primeiramente, contempla-se um apanhado teórico sobre a abordagem da Vantagem Competitiva Transitória e do TCAM, bem como sobre as *Edtechs*; em seguida, são descritos os aspectos metodológicos e resultados obtidos; e finalmente, são tecidas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA TRANSITÓRIA E O *TRANSIENT COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL*

A ideia de vantagem competitiva transitória é resultante da proposta de McGrath (2013), que entende, diferentemente do conceito de vantagem competitiva sustentável, que os ambientes são tão voláteis quanto incertos, por isso é imprescindível estar atento a mudança, a fim de considerar novas condutas diante das mais diversas situações. Logo, McGrath (2013) afirma que uma vantagem competitiva possui cinco fases principais:

- 1. Lançamento:** Fase em que se identificam as oportunidades. No intuito de promover a inovação, aloca-se os recursos e monta-se uma equipe com a finalidade principal de criar algo novo;
- 2. *Ramp-Up*:** Se a oportunidade for positiva, tanto sistemas quanto processos entrarão em prática com o mesmo intuito: elevar a escala do negócio. Com isso, os experimentos são enviados ao mercado. Destaca-se que o *ramp-up* não pode ser demorado demais, tendo em vista que os concorrentes podem identificar a mesma oportunidade e resultar na falta de diferenciação;
- 3. Exploração:** Nesta fase, os negócios geram lucros razoáveis, dessa forma os líderes precisam criar, de maneira antecipada, um “espaço de recursos” para a próxima vantagem, antes que a atual se esgote;
- 4. Reconfiguração:** Esta fase é indispensável no que diz respeito ao sucesso das vantagens transitórias, pois é a partir disto que os ativos, as pessoas e competências trocam de uma vantagem para a outra;
- 5. Desligamento:** A organização deve estar atenta a esta fase, e mais que isso, precisa entender que a vantagem que possui pode se esgotar. O desligamento, no contexto de vantagens transitórias, não é sinônimo de fracasso ou falência, mas sim de antecipação aos alertas de declínio. Destaca-se que durante o desligamento, as organizações podem se desfazer de competências e ativos que não somam na nova fase, podendo acontecer de maneira rápida e eficaz;

Diante do exposto, a vantagem competitiva pode ser entendida como se fossem ondas, considerando que são fluidas e que cada habilidade é vantajosa à sua maneira. Com o avanço das tecnologias, as organizações estão se tornando cada vez mais competitivas e pressionadas a serem mais rápidas e inovadoras (Lacerda et al., 2021), por isso apoiar-se apenas na ideia da sustentabilidade de uma vantagem pode ser perigoso.

Baseados na teoria de McGrath (2013), e tendo como premissa a facilidade de aplicação e compreensão, Salgado, Aires e Araújo (2022) criaram o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM), modelo que permite a realização de uma espécie de diagnóstico que revela como as organizações estão atuando nos seguintes elementos: Reconfiguração Contínua, Alocação de Recursos, Inovação, Liderança e Desligamento.

Para isso, o modelo é operacionalizado a partir das questões apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Questões do TCAM

| ELEMENTO | QUESTÕES |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconfiguração Contínua | Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas? |
| Alocação de Recursos | Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez? |
| Liderança | Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações? |
| Inovação | Temos um processo sistemático para a administração da inovação? |
| Desligamento | Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento? |

Fonte: Salgado, Aires e Araújo (2022)

A primeira questão, que se refere ao elemento **Reconfiguração Contínua**, diz respeito a tornar a mudança rotineira e natural dentro da organização. Dessa forma, ao buscar informações sobre o presente elemento, alguns pontos sobre dinamismo, novas atividades e experimentação se sobressaem. Com isso, reafirma-se a importância de acompanhar as tendências de mercado, especialmente as mudanças tecnológicas (Machado; Moori, 2023). Destaca-se que essa lógica da mudança se desassemelha da perspectiva de vantagem competitiva sustentável, que foca em sustentar-se a uma vantagem de modo que não se atenta aos sinais antecipados de declínio.

A segunda questão diz respeito à **Alocação de Recursos**, que busca entender se a empresa possui certa destreza e rapidez nesse processo. Assim sendo, alguns aspectos como: governança dos recursos, parcimônia e orçamentação em ciclos rápidos e contínuos, ajudam a entender melhor o elemento em questão. É imprescindível que o processo de Alocação de Recursos seja hábil e instantâneo, pois permite que a empresa lide melhor com as decorrências das vantagens transitórias (Salgado; Aires; Araújo, 2022).

A terceira questão analisa o aspecto **Liderança**, em que os líderes, obrigatoriamente, precisam se atentar e captar as mudanças, além de identificar possíveis novos cenários. Ao pesquisar a respeito deste elemento, atributos como: abertura dos líderes, fluxos de *feedback* e inclusão de opiniões destacaram-se. Além de estarem atentos as mudanças, os líderes precisam estimular a motivação da equipe e serem capacitados para lidar com a diversidade (Siqueira; Santos, 2020; Bem Filho; Macêdo, 2021), pois com esses atributos eles saberão enfrentar as ondas de vantagens transitórias.

Partindo para a quarta questão, têm-se a **Inovação**, que no contexto transitório é um elemento que nunca deve ser um incidente, pelo contrário, tem que ser disciplinado e ordenado. Ao buscar informações sobre Inovação, os atributos em destaque são: inovação como processo central, recursos destinados a inovação, governança e orçamentação. Com isso, evidencia-se que a inovação é imperativo para a sobrevivência de qualquer organização (Maciel et al., 2018).

Por fim, a quinta questão aborda o **Desligamento**, que possui o interesse de identificar se o abandono de atividades acontece de maneira natural ou não. Para tanto, alguns aspectos auxiliam a entender melhor como este elemento funciona, como: finalizar vantagens de forma sistêmica, aprender com as saídas, desligamento como parte do ciclo normal de negócios. No contexto de vantagens transitórias, desligar-se saudavelmente não é algo negativo, pelo contrário, é a oportunidade de se desfazer de uma vantagem que deixa de ser relevante, no intuito de avançar estrategicamente para a próxima (Salgado; Aires; Araújo, 2022).

A aplicação do modelo resulta na criação de cenários, que consideram os elementos do Quadro 1, com o intuito de diagnosticar a maneira com que as organizações se comportam nos ambientes de vantagens competitivas transitórias. O Quadro 2 apresenta os oito possíveis cenários a serem gerados.

Quadro 2. Cenários gerados pelo TCAM

| CENÁRIO | DESCRIÇÃO |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente desfavorável | A empresa não atua ou pensa sua estratégia para competir no contexto de vantagens competitivas transitórias. Tem-se, portanto, um ambiente desfavorável, apresentando sérios riscos à competitividade da empresa. |
| Ambiente propício, mas inexplorado | A empresa considera aspectos da mudança, mas não avança na lógica do aproveitamento das ondas de vantagem transitória. Assim, o ambiente é propício à competição no cenário de vantagens transitórias, pois há presença da reconfiguração contínua, porém tem-se uma prática ainda limitada, que deixa de explorar elementos cruciais. |
| Ambiente alerta, mas engessado | A empresa possui um ambiente favorecido pela atuação da liderança, que é marcada por uma mentalidade aberta e que promove a reconfiguração das atividades, mas limitado em termos de recursos, apresentando barreiras à flexibilidade quando as mudanças são necessárias. |
| Ambiente flexível, mas alheio | A empresa mantém a capacidade de reconfiguração das atividades, encontrando apoio no processo de alocação de recursos, contudo perde um tempo crucial, deixando de enxergar oportunidades e comprometendo a capacidade de passar de uma vantagem à outra. |
| Ambiente consistente, mas assistemático e reativo | A empresa concentra esforços em elementos importantes para a competição no ambiente de vantagens transitórias, como a reconfiguração contínua, a alocação de recursos e a liderança, mas tem dificuldades em administrar a inovação, assim como em abandonar vantagens em declínio. Portanto, ela não possui processos formais de inovação, nem se antecipa aos sinais do mercado. |
| Ambiente consistente e sistemático, mas reativo | A empresa caminha em direção à mudança, sustentando-se nos processos de alocação de recursos, de liderança e inovação, mas não consegue terminar, de maneira frequente, formal e sistemática, vantagens decrescentes, tendo dificuldades para se antecipar e identificar sinais de alerta. |
| Ambiente consistente e proativo, mas assistemático | A empresa promove a reconfiguração contínua, encontrando sustentação apenas nos elementos alocação de recursos, liderança e desligamento, no entanto, tem como empecilho para a competição no contexto de vantagens transitórias a ausência de um processo sistemático de inovação. |
| Ambiente favorável | A empresa atua com base em elementos fundamentais para a competição no contexto de vantagens competitivas transitórias na medida em que: reconfiguram suas atividades; possuem um processo de alocação de recursos flexível e hábil, movimentando recursos com vistas a agarrar novas oportunidades; possuem líderes com capacidade de previsão; desenvolvem o processo de inovação, tornando-o sistemático; e convertem o desligamento em uma atividade contínua com um ritmo constante. |

Fonte: Salgado, Aires e Araújo (2022)

De forma geral, o TCAM ajuda as organizações a identificarem como estão atuando e mostra em que sentido precisam melhorar. Após a criação dos cenários, é possível implementar mudanças que alavanquem a organização nos contextos dinâmicos.

2.2 STARTUPS DE TI: AS EDTECHS

No século XXI, não se discutem e nem se planejam processos de aprendizagem e de avaliação sem que se cogite, em alguma hora, as tecnologias digitais (Boechat; Mont’alvão, 2022). Com isso, afirma-se que as tecnologias digitais permitiram inúmeros formatos de aprendizagem, a exemplo do ensino híbrido, que o aluno pode aprender, em parte, por meio de plataformas virtuais, e do ensino móvel, que o aluno estuda onde quiser.

Neste contexto, as *Edtechs*, especialmente nos países em desenvolvimento, surgiram como um caminho promissor e desafiador no que se refere aos sistemas educacionais (Segura, 2022). Estudos como o de Escueta et al. (2020) afirmam que a tecnologia educacional pode apoiar significativamente a aprendizagem dos alunos, e mais que isso, Kohler, Elreda e Tindle (2023) defendem que é preciso saber usar a tecnologia a seu favor. Em consonância, Niederhauser et al. (2018) e Law, Zhang e Pepler (2021) afirmam que o contexto em que a implementação da tecnologia ocorre tem influência fundamental, tendo em vista que cada situação é única, ou seja, tanto o ambiente quanto quem irá aplicar a tecnologia acabam interferindo no resultado.

Cabe aqui salientar que a pandemia da COVID-19 impactou significativamente na atuação das *Edtechs*, visto que o ensino remoto foi a saída encontrada para a formação de muitos alunos (Kohler; Elreda; Tindle, 2023). O estudo de Martins e Freire (2022) disponibiliza dados que mostram que em 2019 o Brasil possuía 449 *Edtechs* ativas, contudo, em meio à pandemia este número aumentou significativamente, chegando a 559 *Edtechs* ativas em 2020. O fato é que as instituições de ensino tiveram a necessidade de se adaptar ao ensino remoto emergencial e a adoção de tecnologias de informação e comunicação ganharam espaço e protagonismo no processo.

Conforme mapeamento realizado pela Associação Brasileira de *Startups* e do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (2020), os principais segmentos educacionais que as *Edtechs* atuam no Brasil são: ensino infantil, fundamental, médio e superior, educação corporativa, cursos preparatórios, cursos de idiomas e cursos livres. No mesmo mapeamento, afirma-se que uma mesma *Edtech* pode atuar em mais de um segmento educacional.

Para Gonçalves et al. (2020), as *Edtechs* apresentam algumas características próprias, bem como lidar com a inovação inserindo a tecnologia como um ator no processo de aprendizado. Outro ponto crucial é que os professores precisaram se esforçar muito mais do que os alunos para integrar-se a esta ferramenta, pois quem aplica a tecnologia possui uma responsabilidade muito maior. Outra característica é a promoção de melhorias nos ensinamentos dos alunos, pois as contribuições das *Edtechs* podem mudar realidades sociais, especialmente em países em desenvolvimento.

Em síntese, as *Edtechs* fazem parte de um setor que “incorpora as principais inovações no setor educacional atualmente, e que ainda possui muito campo para ser desvendado, investido e empreendido” (Gonçalves et al., 2020, p. 79). Isso reforça que as *Edtechs* estão inseridas em um contexto sensível e dinâmico no que diz respeito às vantagens transitórias.

3 MÉTODO

Este estudo tem como objetivo analisar, através do *Transient Competitive Advantage Model* – TCAM, a conjuntura das *startups* de tecnologia que atuam na área de educação. Nesse sentido, a fim de alcançar o objetivo apontado, o estudo se enquadra como uma pesquisa descritiva, tendo em vista que ela é recomendada para investigações que possuem o propósito de descrever determinada situação, e que pode se referir desde um indivíduo até uma comunidade (Gil, 2021).

Sobre os procedimentos, esta investigação trata-se de um estudo de casos múltiplos, método mais adequado e indispensável quando se possui o anseio de descrever de maneira ampla e profunda um fenômeno social (Yin, 2015). Ressalta-se que o uso de estudo de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, em detrimento da amostragem, e o pesquisador necessita ser minucioso na sua escolha, pois os casos devem servir similarmente aos experimentos múltiplos, a partir de resultados semelhantes ou resultados contrastantes conforme os resultados previstos no início da pesquisa (Yin, 2015). De forma geral, o uso de estudo de casos múltiplos permite maior robustez à pesquisa, no sentido de contribuir para a

validação ou generalização dos achados. Os casos aqui estudados referem-se a quatro *edtechs* paraibanas, escolhidas por acessibilidade, que estão inseridas em cenários dinâmicos, apresentando atributos que se adequam ao TCAM.

No que se refere a técnica de coleta de dados, foi adotada a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista, elabora-se previamente um roteiro que serve como um guia, entretanto o entrevistador não se prende ao mesmo (Guazi, 2021). Para a presente pesquisa, o roteiro utilizado possui como base as perguntas do TCAM, já apresentadas no Quadro 1. Além disso, foram usadas perguntas direcionadoras sempre que se identificou necessário, na intenção de obter mais detalhamento a partir das respostas obtidas. O Quadro 3 apresenta as perguntas direcionadoras mais utilizadas.

Quadro 3. Perguntas direcionadoras

| ELEMENTO | PERGUNTAS DIRECIONADORAS |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconfiguração Contínua | A mudança é incorporada no cotidiano da empresa? |
| | As pessoas que fazem parte da empresa são preparadas para lidar com a mudança? |
| | A empresa encontra dificuldades para fazer ajustes solicitados pelos clientes? |
| Alocação de Recursos | Verbas são definidas em ciclos longos ou curtos (trimestrais ou contínuos, por exemplo)? |
| | É relativamente normal para a empresa retirar recursos de um negócio para financiar outras oportunidades? |
| Liderança | A empresa mantém fluxos de <i>feedback</i> ? |
| | O processo decisório costuma ser moroso ou rápido? |
| | É fácil para as pessoas serem francas com os líderes quando algo dá errado? |
| Inovação | A empresa reserva uma verba regular para o processo de inovação? |
| | Há uma maneira sistemática de identificar oportunidades? |
| | São desenvolvidos pilotos, protótipos ou testes de mercado? |
| Desligamento | A empresa se mantém atenta a sinais antecipados de declínio de uma vantagem? Como? |
| | A empresa realiza avaliações regulares para decidir o que deve ser mantido ou removido do portfólio do negócio? |

Fonte: Adaptado de Salgado, Aires e Araujo (2022)

As entrevistas foram realizadas com os gestores das quatro *Edtechs*, que por questões de confidencialidade, são aqui nomeadas como “Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C” e “Empresa D”. Consequentemente, os entrevistados das respectivas *Edtechs* são tratados como “Entrevistado A”, “Entrevistado B”, “Entrevistado C” e “Entrevistado D”. Ademais, destaca-se que as entrevistas aconteceram em dezembro de 2023, através do *Google Meet*, sendo gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas.

É importante salientar que no roteiro semiestruturado havia perguntas introdutórias que buscavam um maior detalhamento acerca dos gestores entrevistados, conforme detalha o Quadro 4.

Quadro 4. Informações sobre os gestores entrevistados

| Empresa | Sexo | Idade | Escolaridade | Cargo | Tempo de atuação |
|---------|-----------|---------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| A | Feminino | 43 anos | Graduada em Administração, Mestrado e MBA em logística | CEO e fundadora | Desde a fundação (2021) |
| B | Masculino | 26 anos | Graduando em Farmácia e Ciências da Computação | CEO e fundador | Desde a fundação (2021) |
| C | Masculino | 39 anos | Formado em Letras, Mestrando em literatura e interculturalidade | Professor e Diretor Administrativo | Desde a fundação (2018) |

| | | | | | |
|---|-----------|---------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| D | Masculino | 41 anos | Graduado em <i>Design</i> | CEO e desenvolvedor de produto | Desde a fundação (2022) |
|---|-----------|---------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Já a interpretação dos dados foi realizada com base no TCAM (Salgado; Aires; Araújo, 2022), ou seja, a partir dos passos propostos no modelo e nos cenários por ele gerados, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5. Análise por meio do TCAM

| Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas? | Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez? | Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações? | Temos um processo sistemático para a administração da inovação? | Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento? | Cenário |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| NÃO | - | - | - | - | Ambiente desfavorável |
| SIM | NÃO | NÃO | - | - | Ambiente propício, mas inexplorado |
| SIM | NÃO | SIM | - | - | Ambiente alerta, mas engessado |
| SIM | SIM | NÃO | - | - | Ambiente flexível, mas alheio |
| SIM | SIM | SIM | NÃO | NÃO | Ambiente consistente, mas assistemático e reativo |
| SIM | SIM | SIM | SIM | NÃO | Ambiente consistente e sistemático, mas reativo |
| SIM | SIM | SIM | NÃO | SIM | Ambiente consistente e proativo, mas assistemático |
| SIM | SIM | SIM | SIM | SIM | Ambiente favorável |

Fonte: Salgado, Aires e Araújo (2022)

A análise foi apoiada através do uso do *software* Atlas.ti® 24, que é um programa com função de análise de dados qualitativos. Para Alves, Figueiredo Filho e Henrique (2015), programas como o Atlas.ti são facilitadores no que diz respeito ao processo analítico dos dados, já que os *softwares* podem aumentar a produtividade do pesquisador, principalmente quando se trabalha com uma base de dados muito extensa.

Por fim, afirma-se que esta pesquisa foi conduzida a partir da abordagem qualitativa, pois ela possibilita captar e entender as circunstâncias que os fenômenos acontecem, além de investigar, de maneira profunda, a experiência vivenciada por um indivíduo ou comunidade.

Para Gil (2021), algumas experiências não devem ser apenas puramente quantificadas, por isso a necessidade da pesquisa qualitativa.

4 RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a aplicação prática do modelo TCAM nas empresas analisadas, bem como detalhada a conjuntura de cada uma delas. Vale ressaltar que além de pôr em evidência a conjuntura resultante da análise, também são oferecidas possíveis soluções para as organizações competirem nos cenários transitórios. Por fim, também é apresentada uma discussão dos resultados encontrados.

4.1 EMPRESA A

Fundada no ano de 2021, a empresa A oferece soluções inteligentes e gamificadas para as organizações, mais especificamente na área de recursos humanos. A empresa A disponibiliza um jogo que ensina a criação de hábitos saudáveis e prevenção de doenças como depressão, ansiedade, estresse e *burnout*, reduzindo assim o número de faltas e afastamentos dos colaboradores, implicando em uma maior produtividade no ambiente de trabalho.

Ao aplicar o TCAM na empresa A, o primeiro passo foi realizar a pergunta referente ao elemento Reconfiguração Contínua: Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas? Em um primeiro momento, a gestora afirmou que a mudança é vista como algo natural na *startup*, entretanto, ao serem feitas perguntas adicionais com o intuito de buscar mais explicações, as respostas não foram positivas. Quando questionada se a empresa encontrava dificuldades para fazer ajustes solicitados pelos clientes, a resposta foi a seguinte:

“Por ser um produto novo, recém-lançado, a gente ainda não recebeu solicitações de ajustes, mas caso fosse pedido, acredito que seria muito difícil e doloroso, no sentido de que não depende só de esforço nosso, mas de investimento alto também” [Entrevistada A]

Além disso, a gestora relatou que, no momento, a *startup* não estava focada em manter flexibilidade, não por falta de vontade, mas porque isso requer um investimento maior, o que ainda não é possível para a realidade da empresa. Ela afirmou ainda que se reorganizar quando as oportunidades exigem uma estrutura diferente não é natural para a empresa A, tendo em vista que, por possuir recursos limitados, não conseguem atender essas oportunidades.

Diante disso, após obter resposta negativa para a primeira pergunta, o modelo TCAM sugere que se encerre sua aplicação. Dessa maneira, a conjuntura da empresa A caracteriza-se como um “**Ambiente desfavorável**”, no que diz respeito a competir no contexto de cenários transitórios.

Apesar da gestora se mostrar aberta a mudanças, a empresa A não possui o elemento principal e indispensável para competir nos cenários transitórios. A justificativa é estar presa a falta de recursos, que os impedem de investir em novas oportunidades. Em ambientes desfavoráveis, o recomendado é começar a adotar a mudança como rotineira na organização, de modo que seja natural e incorporada por todos os colaboradores.

4.2 EMPRESA B

A empresa B, fundada em 2021, possui uma plataforma *online* que oferece a aceleração do aprendizado no ensino fundamental através de gamificações e conteúdos que estão alinhados a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Além disso, o gestor afirma que a plataforma

atende a três vertentes: professor (auxilia com os conteúdos), aluno (auxilia na aprendizagem) e gestor (auxilia no controle). Por oferecer um produto personalizado e tecnológico, a empresa necessita estar se atualizando constantemente, já que precisa acompanhar as novas tendências de ensino, enquanto busca metodologias atuais e tecnológicas.

O primeiro elemento do TCAM trata-se da Reconfiguração Contínua, e a pergunta realizada foi: Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas? Nesse caso, o gestor afirmou que a mudança acontece frequentemente, e que acredita que a cultura de sempre estar se modernizando faz parte da *startup*, principalmente porque no início, em busca de melhorias, foi preciso mudar estratégias e reformular o produto repetidas vezes. Para entender se a empresa B encontra alguma dificuldade para realizar ajustes solicitados pelos clientes, foi feita uma pergunta direcionadora, obtendo-se a seguinte resposta:

“É fácil porque na nossa essência, a gente já permite isso. Ao oferecer o produto, nós já explicamos que é personalizável, que o gosto do cliente será atendido[...] Toda gamificação é adaptada para a realidade do cliente[...] A única coisa que permanece é a mudança” [Entrevistado B]

Com isso, conclui-se que a mudança é natural na empresa B, além de ser flexível em relação aos pedidos que os clientes solicitam. Com a resposta positiva para o primeiro elemento, o modelo sugere que se prossiga para o segundo e terceiro passo.

Partindo para o segundo passo, que diz respeito ao elemento Alocação de recursos, o questionamento foi: Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez? O gestor respondeu que atualmente a empresa B consegue alocar recursos com facilidade e rapidez, e fez um comparativo com o início da *startup*, afirmando que no começo não era possível, porque tudo era muito restrito, relatando a dificuldade em encontrar pessoas dispostas a trabalhar no projeto e de investidores que acreditassem na proposta.

Quando questionado sobre tirar recursos de um negócio para financiar outras oportunidades, o entrevistado respondeu da seguinte forma

“Não acredito que seja o ideal, mas acontece bastante[...] A gente utiliza os métodos OKR’s que as metas são feitas de três em três meses para ver como as coisas estão indo, e nesse processo a gente costuma perceber que algumas coisas têm que ser redirecionadas, daí a gente aloca os recursos onde é preciso” [Entrevistado B]

O terceiro elemento se refere a Liderança, e nesse caso a pergunta foi: Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações? O entrevistado explicou que a liderança na empresa B é composta por ele, um sócio e um mentor. Dos três, o entrevistado é o mais novo e relatou que costuma estar atento ao que os dois mais velhos dizem, segundo ele, principalmente porque possuem mais experiência. O gestor afirma ter a mente aberta ao que os colaboradores sugerem, pois se ele não possuir vontade de estar buscando as mudanças, não terá como evoluir como gestor e nem com a empresa.

Quando se fala em Liderança em um contexto de vantagem competitiva transitória, o *feedback* é fator indispensável para a sobrevivência da empresa, tendo em vista que é uma característica fundamental para se estar atento a mudança. Nesse sentido, quando se questionou sobre fluxos de *feedback*, o entrevistado afirmou que acontece constantemente e de forma estruturada:

“Constantemente mantemos o fluxo de feedback, tanto é que criamos uma gamificação própria e interna, onde a gente consegue se comunicar muito bem[...] Tem pessoas que trabalham com a gente na Holanda, São Paulo, Bahia e aqui em João Pessoa, e essa gamificação ajudou muito[...] Inclusive,

“muitas ideias para a criação partiu dos próprios funcionários, gosto muito de ouvi-los, eles têm opiniões muito boas, sem contar no senso de pertencimento”
[Entrevistado B]

Após as respostas positivas dos três elementos iniciais, o modelo pede para que se prossiga para os dois elementos finais. Na quarta fase, o elemento Inovação será abordado. Logo, tem-se o seguinte questionamento: Temos um processo sistemático para a administração da inovação? Neste caso, o gestor respondeu negativamente e explicou que não está satisfeito com a situação:

“Hoje, não temos nenhuma sistemática para administrar a inovação[...] Veja que a gente trabalha com jogos, livros e atividades, e a sistemática precisa ser bem definida e personalizada entre esses três, porque pode dar certo para um, mas para outro pode não dar, e é aí que complica” [Entrevistado B]

Com o intuito de explorar se a empresa possui alguma verba voltada exclusivamente para o processo de inovação, foi feita uma pergunta direcionadora, em que o gestor respondeu:

“Hoje, como ainda é startup, praticamente todo recurso é voltado para inovar [...] Sempre estamos buscando a melhor forma de gerar resultados, e 90% do recurso é voltado para isso, mas no momento não é sistematizado”
[Entrevistado B]

Para finalizar o elemento Inovação, questionou-se sobre testes de mercado, protótipos ou pilotos antes de lançar o produto. A resposta obtida foi positiva e o gestor explicou que costumam fazer o chamado Produto Viável Mínimo (MVP) para economizar recursos financeiros e tecnológicos. Após aplicação do MVP, os usuários são consultados para que se colem *feedbacks*, a fim de entender, em suma, a experiência de utilizar o produto.

Por fim, ao aplicar o quinto e último elemento, o Desligamento, quando questionado se possuem uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento, o gestor respondeu positivamente:

“Sim, inclusive a gente já visualizou que vai ser preciso abandonar uma tecnologia X para investir em outra e continuar crescendo. Hoje em dia ela está funcionando otimamente, mas daqui um tempo não vai mais funcionar[...] Então estamos na transição de um modelo para outro justamente para poder atender ao futuro” [Entrevistado B]

O gestor explicou que, graças a equipe da empresa, foi possível identificar a queda de uma certa tecnologia e a adesão de uma nova para garantir o funcionamento pleno da *startup*. Ademais, quando questionado se a empresa realiza avaliações regulares para decidir o que deve ser mantido ou retirado do portfólio, o gestor respondeu que em média de seis em seis meses isso é feito, e que acontece de duas formas: a primeira é por meio de *feedbacks* dos professores e a segunda é através de um controle que eles têm na própria plataforma, em que é possível visualizar o número de acessos naquele jogo.

Portanto, ao seguir a análise por meio do TCAM exposta no Quadro 2, conclui-se que a conjuntura da empresa B caracteriza-se como um **“Ambiente consistente e proativo, mas assistemático”**, isso porque a empresa não possui um processo sistemático para que se administre a inovação. Ou seja, apesar de se sustentar em pilares indispensáveis no que diz respeito ao ambiente competitivo transitório, bem como Reconfiguração Contínua, Alocação de Recursos, Liderança e Desligamento, a empresa B falha no quesito administração da inovação.

Desse modo, há um ambiente assistemático, o que pode implicar em uma empresa que deixa de criar coisas novas, podendo ser ultrapassada por seus concorrentes. Entretanto, o

entrevistado apresentou interesse em, posteriormente, criar uma sistemática para administrar a inovação, bem como citou a importância desse elemento. Todavia, sugere-se que se crie uma estrutura de apoio, concentrando atividades em inovação, de modo que seja contínua e bem estruturada.

4.3 EMPRESA C

Fundada em 2018, a empresa C oferece uma plataforma de avaliação gamificada que visa auxiliar o professor na hora das avaliações, principalmente no ensino básico que, naturalmente, possui uma quantidade significativa de estudantes. Com constantes atualizações de metodologias de ensino, a empresa C oferece soluções tecnológicas para a educação, o que requer muita pesquisa e foco no mercado para que se acompanhem as exigências dos cenários dinâmicos, bem como a inovação.

Para o primeiro elemento, Reconfiguração Contínua, ao ser questionado se a empresa possui uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecem que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas, a resposta foi positiva. O gestor citou que, especialmente no ano de 2023, o surgimento da inteligência artificial generativa no âmbito da educação implicou em um nível de mudança mais profundo do que eles estavam acostumados, mas que isso não os impediu de se adaptar e de entender que algumas atividades precisam ser reconfiguradas para que outras surjam.

Ao questionar se a empresa C encontra dificuldades em realizar ajustes solicitados pelo consumidor final, a resposta obtida foi:

“A gente consegue se adaptar a realidade de cada cliente, até porque no fim das contas é o cliente quem tem que estar satisfeito, né? Então a gente precisa alcançar essa satisfação. E aí em relação a isso, para a gente é tranquilo”
[Entrevistado C]

Com a resposta positiva para a primeira pergunta do modelo, prosseguiu-se para o segundo elemento, Alocação de Recursos, e o questionamento feito foi o seguinte: Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez? O gestor explicou:

“Se a gente entender que é preciso tirar recurso de um lugar para colocar em outro, a gente consegue fazer[...] Mas enfatizo que, definitivamente, não é rápido, o processo é meio complicado, a gente aceita, concorda, mas até finalizar demora” [Entrevistado C]

Realizar o processo de alocação de recursos, em ambientes dinâmicos, com destreza, é imprescindível, com isso percebe-se que a empresa C apresentou resposta negativa para este elemento.

Ao ser questionado sobre a definição de ciclos das verbas, o gestor respondeu que se forem verbas adquiridas através de projetos, elas precisam ser definidas em um plano de ação para um ou dois anos, a depender do edital, mas se forem as verbas privadas, estas são definidas mensalmente.

Partindo para o terceiro elemento, a Liderança, que aborda a seguinte pergunta: Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações? O gestor da empresa C apresentou resposta positiva, além disso afirmou que a liderança, composta por ele e mais duas pessoas, é adepta do *feedback* e que ele acontece semanalmente durante reuniões com toda a equipe. Ao ser questionado se é fácil para as pessoas serem francas quando algo dá errado, o gestor explicou:

“Acredito que são francos sim[...] Desde a contratação a gente explica que o ambiente é aberto a opiniões e sugestões[...] Nas reuniões que acontecem o feedback todos ficam muito confortáveis” [Entrevistado C]

Com a resposta positiva para Reconfiguração Contínua e Liderança, mas negativa para Alocação de Recursos, o modelo sugere que sua aplicação seja encerrada. Portanto, a conjuntura da empresa C se caracteriza como **“Ambiente alerta, mas engessado”**, isto é, apesar da Reconfiguração Contínua ser presente no cotidiano da empresa e da Liderança ser aberta as contestações, quando se questiona sobre Alocação de Recursos encontra-se um ambiente limitado e que mostra certa inflexibilidade quando estas mudanças são solicitadas.

Portanto, sugere-se que a empresa C se atente a Alocação de Recursos, tendo em vista que este processo precisa ser hábil e rápido, pois só assim a *startup* poderá melhor competir nos cenários transitórios, identificando oportunidades e estando um passo à frente dos seus concorrentes.

4.4 EMPRESA D

A empresa D, fundada em 2022, oferece uma plataforma digital para alunos entre 8 e 14 anos com o intuito de melhor prepará-los para o mercado. Para que se desenvolvam as habilidades comportamentais dos usuários, são utilizados elementos tecnológicos, tais como *games*, produção multimídia e oratória. Com as *Edtechs* sendo um mercado recente e inovador, a empresa D encontrou a chance de competir nesse cenário dinâmico quando entendeu que precisava oferecer algo diferente ao mercado, com isso, focou em desenvolver as *soft skills* dos usuários.

Ao ser questionado sobre o primeiro elemento, Reconfiguração Contínua, que visa verificar se a empresa D possui uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecem que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas, o gestor afirmou que eles enxergam a mudança como natural, e explicou que inclusive um dos módulos da plataforma já foi refeito duas vezes, justamente por ter essa cultura de reconfigurar as atividades, e que semestre a semestre vão se inserindo coisas novas. Sobre a mudança, o gestor afirma:

“Como é muito dinâmico, as técnicas de ensino e tecnologias mudam o tempo todo, a gente sempre tem que estar revisitando e reestruturando as condições do produto[...] A mudança é muito natural aqui” [Entrevistado D]

Em relação ao segundo elemento, Alocação de Recursos, a pergunta realizada foi: Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez? O gestor, por sua vez, respondeu negativamente e apresentou a seguinte justificativa:

“Não, devido ao tamanho da equipe mesmo. A minha equipe é multitarefas[...] Não é fácil e nem rápido[...] Por ser um mercado muito dinâmico a gente precisa estar bem concentrado em cada atividade, é tudo muito bem dividido, se não a gente se perde” [Entrevistado D]

O gestor explicou que se for preciso tirar recurso de um lugar para alocar em outro, hoje em dia, não é possível porque se precisar alocar a equipe, por exemplo, já atrapalha a estrutura deles, e isso acontece com o financeiro também. Ao ser questionado sobre a definição de verbas, a resposta obtida foi:

“A gente tem investimento próprio, e aí a gente faz esse planejamento semestralmente[...] Mas já trabalhamos com editais, e é tudo mais engessado, acaba dependendo do que eles pedem, se é para um, dois ou três anos” [Entrevistado D]

No que diz respeito ao terceiro elemento, Liderança, quando questionado se a empresa D possui líderes atentos à mudança com mentalidade aberta às contestações, o gestor respondeu que além dele, a empresa D possui mais dois líderes, e que eles estão tanto atentos à mudança quanto abertos às contestações.

O entrevistado exemplificou contando algo que aconteceu no início da *startup*, descrevendo que a ideia era a de um outro produto, também voltado para a educação, mas com um lado mais cultural, porém, ao participar de um movimento do Sebrae tiveram a oportunidade de participar de uma roda de investimento, e que nesse encontro foi discutida a mudança do produto que eles ofereciam. Ao perceber a oportunidade de mudar, e que aquilo realmente fazia sentido, acataram as sugestões e abriram ainda mais a visão de mercado. O gestor afirmou que, caso fosse preciso, eles não veriam problema em pivotar novamente.

Ao ser questionado se havia abertura para que as pessoas fossem sinceras com os líderes caso algo desse errado, a resposta foi:

“Sim, totalmente, a gente precisa escutar a ponta[...] Por exemplo, se o professor volta e diz que a turma não assimilou ou que a metodologia não é legal de ser aplicada, a gente escuta, muda e testa de novo[...] A gente também coleta feedbacks dos colaboradores, alunos e dos pais, é uma jornada 360”
[Entrevistado D]

Ao responder negativamente ao elemento Alocação de Recursos, assim como na empresa C, a entrevista com a empresa D foi encerrada, conforme solicitado pelo modelo TCAM. Por não conseguir realizar atividades de Alocação de Recursos, a empresa D deixa de configurar a *startup* de acordo com a oportunidade que surge, o que implica em uma conjuntura caracterizada como um “**Ambiente alerta, mas engessado**”.

Logo, as mesmas sugestões apresentadas para a empresa C podem ser aplicadas dentro desta *startup*. O Quadro 6 mostra a aplicação do TCAM nas empresas supracitadas.

Quadro 6. Aplicação do Modelo TCAM nas empresas A, B, C e D

| Empresa | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Cenário |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------------------------------|
| A | NÃO | - | - | - | - | Ambiente Desfavorável |
| B | SIM | SIM | SIM | NÃO | SIM | Ambiente consistente e proativo, mas assistemático |
| C e D | SIM | NÃO | SIM | - | - | Ambiente alerta, mas engessado |

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Logo, constata-se que o modelo TCAM foi aplicado em sua totalidade, e mais que isso, com facilidade em todas as empresas. É possível afirmar que o modelo possui linguagem acessível e de fácil compreensão, ou seja, as entrevistas fluíram de modo em que se foi possível captar e analisar todas as respostas dos entrevistados.

4.5 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados são uma contribuição à compreensão do conceito de vantagem competitiva transitória, bem como à validação do TCAM, modelo emergente na literatura de estratégia. Esses achados se juntam aos demais e novas comparações ganham espaço para serem feitas. Por exemplo, ao comparar os resultados obtidos na presente pesquisa com o estudo de Salgado, Aires, Araújo (2022) e Fernandes, Aires e Salgado (2023), percebe-se que a maioria dos cenários gerados foi diferente. Nesses casos, o modelo foi aplicado em

empresas que passaram pelo processo de incubação em incubadoras de base tecnológica do Rio Grande do Norte. O Quadro 7 mostra os cenários encontrados nas pesquisas anteriores.

Quadro 7. Cenários encontrados em estudos anteriores

| Cenários encontrados | Estudo | Quantidade de empresas |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Ambiente desfavorável | Salgado, Aires e Araújo (2022) | 1 |
| Ambiente propício, mas inexplorado | Salgado, Aires e Araújo (2022) | 1 |
| Ambiente alerta, mas engessado | Salgado, Aires e Araújo (2022) | 2 |
| Ambiente consistente, mas assistemático e reativo | Salgado, Aires e Araújo (2022); Fernandes, Aires e Salgado (2023) | 5 |

Fonte: Elaboração própria (2024)

Conforme observado nos Quadros 6 e 7, é possível identificar que os cenários que mais se repetem são: **Ambiente alerta, mas engessado** (quatro empresas), e **Ambiente consistente, mas assistemático e reativo** (cinco empresas). Dessa forma, ao aplicar a análise por meio do TCAM, exposta no Quadro 5, observa-se que as empresas estão respondendo NÃO repetidas vezes para os seguintes elementos: Alocação de Recursos, Inovação e Desligamento.

Continuando a análise dos Quadros 6 e 7, percebe-se que o presente estudo gerou um ambiente que ainda não havia sido encontrado em nenhuma das pesquisas anteriores, sendo ele o **Ambiente consistente e proativo, mas assistemático**. Esta conjuntura apresenta resposta negativa para a Inovação, mas sustenta-se nos elementos Reconfiguração contínua, Alocação de Recursos, Liderança e Desligamento. Dessa forma, ao identificar que a Inovação não acontece de maneira disciplinada e ordenada, tem-se o risco iminente de os concorrentes ultrapassarem a organização.

A conjuntura caracterizada como um **Ambiente alerta, mas engessado** responde negativamente para o elemento Alocação de Recursos, o que significa que a empresa deixa de destinar seus recursos de maneira flexível, de modo em que reconfigure seus ativos todas as vezes em que se julgar necessário (Salgado; Aires; Araújo, 2022).

Responder NÃO para Alocação de Recursos mostra que as empresas não estão percebendo a importância deste processo, e mais que isso, estão deixando de melhor lidar com as decorrências das vantagens transitórias. Desse modo, apesar das empresas enxergarem a mudança como algo fundamental e reconfigurarem suas atividades quando é preciso, o Alocar Recursos com agilidade e facilidade ainda não é uma realidade. Com o auxílio do *software* Atlas.ti® 24 foi criada a Figura 1, que mostra as palavras mais citadas pelos entrevistados na caracterização do ambiente alerta, mas engessado.



Figura 1. Nuvem de palavras do Ambiente alerta, mas engessado

Fonte: Elaboração própria (2024)

Destaca-se que quanto mais citada a palavra, maior ela fica. Nesse caso, as palavras em destaque são: adaptar, investimento, doloroso e complicado. Uma possível explicação para a repetição das palavras em questão é que as empresas, atualmente, possuem barreiras orçamentárias para poder flexibilizar a alocação de recursos, tendo em vista que se adaptar a este processo que exige rapidez e destreza, pode ser doloroso e complicado.

Já no que se refere a conjuntura caracterizada como **Ambiente consistente, mas assistemático e reativo**, os gestores entrevistados respondem NÃO para os elementos Inovação e Desligamento. Nesse sentido, identifica-se que, no que tange a Inovação, as empresas entrevistadas não estão pensando no “novo” como parte da rotina, o que é preocupante, pois no contexto de vantagens transitórias, este elemento deve ser bem estruturado e nunca um acidente. Já no Desligamento, o NÃO, mostra que as empresas não estão buscando se desligar saudavelmente, ou seja, esperam que suas vantagens se esgotem para, posteriormente, partirem para outras.

A falta de sistematização tanto da Inovação quanto do Desligamento implica em uma empresa que pode ser, facilmente, alcançada por seus concorrentes, o que representa um empecilho para competir nos ambientes transitórios. A Figura 2 evidencia as palavras mais citadas pelos gestores no Ambiente consistente, mas assistemático e reativo.

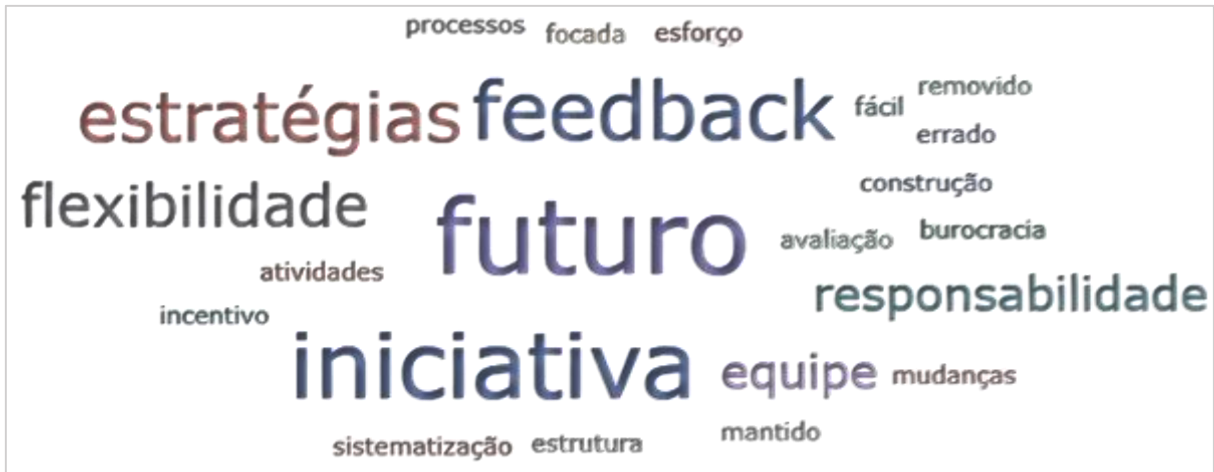


Figura 2. Nuvem de palavras do Ambiente consistente, mas assistemático e reativo
Fonte: Elaboração própria (2024)

Na Figura 2, por sua vez, as palavras mais citadas foram: futuro, iniciativa, *feedback* e estratégias. Na conjuntura caracterizada como Ambiente consistente, mas assistemático e reativo, é possível notar que as empresas realizam *feedbacks* com seus colaboradores, além de incentivar seus funcionários a terem a iniciativa de serem francos com os líderes. Além disso, ao responder NÃO para Inovação e Desligamento, as empresas mostraram que ainda não possuem estratégias sistematizadas para identificar os dois elementos em questão, o que resulta em um futuro incerto para as organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem de vantagens competitivas transitórias desenvolvida por McGrath (2013) traz consigo pontos fundamentais, apresentados no que a autora chama de novo manual da estratégia. No manual em questão, indicam-se formas de identificar novas oportunidades que trarão vantagens para as empresas, além de mostrar que não se deve ter medo de abandonar uma vantagem a fim partir para a próxima, caso seja necessário.

O presente estudo se propôs a analisar, através do *Transient Competitive Advantage Model* – TCAM, a conjuntura das *startups* de tecnologia que atuam na área de educação. Em resumo, assegura-se que o objetivo foi alcançado, tendo em vista que o modelo pôde ser aplicado em sua totalidade.

Partindo para a análise realizada, três conjunturas diferentes foram identificadas, sendo elas: “Ambiente desfavorável”, “Ambiente alerta, mas engessado” e “Ambiente consistente e proativo, mas assistemático”. Sobre este último, trata-se de um cenário que não havia sido encontrado em nenhum dos estudos anteriores, o que permite considerar estar diante de um achado muito relevante, dado que se trata da aplicação de um modelo novo. De modo geral, os resultados obtidos mostram que apesar das *startups* estarem inseridas nos cenários dinâmicos, elas ainda não estão competindo plenamente neste contexto, visto que nenhuma realiza a Inovação de maneira sistêmica.

Contudo, uma possível explicação para as conjunturas apresentadas é a de que as empresas analisadas foram fundadas recentemente, ou seja, ainda não atingiram a maturidade, além de relatarem certa dificuldade para receber financiamento, o que implica em operações sendo realizadas de maneira mais simples. Destaca-se que a falta de investimento acarreta em dificuldade para tirar do papel as ideias que abrangem o elemento Inovação.

As informações disponibilizadas no presente estudo podem contribuir com os gestores na administração das empresas, permitindo deixar o processo de decisão gerencial mais

assertivo. Além dos gestores, este estudo torna-se nova referência para os pesquisadores que acreditam na premissa de que é preciso mudar a forma com que as coisas são feitas para que se consiga competir nos cenários dinâmicos. Isso porque este estudo apresenta grande contribuição ao mostrar que novas aplicações do TCAM, em empresas de contextos diferentes dos estudos anteriores, têm gerado novos achados, o que contribui com a expansão do modelo. Ademais, o modelo se mostrou útil e de fácil aplicação.

Contudo, cabe apontar algumas limitações encontradas na presente pesquisa. Primeiramente, destaca-se a quantidade de entrevistas realizadas, já que levando em consideração o universo de *edtechs*, só foi possível realizar quatro casos. Outro ponto é que por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não se deve tentar generalizar os resultados obtidos. Por fim, por ser um modelo/temática com pouca pesquisa prévia, o processo de destaque de contribuições ou contradições tornou-se mais complexo.

Diante do exposto, considera-se que a temática estudada no presente estudo é emergente e, considerando que tanto neste quanto nos trabalhos anteriores a área explorada foi a de tecnologia, sugere-se que novas aplicações sejam exploradas em outros setores dos mercados dinâmicos, bem como: música, viagens/turismo, indústria automobilística e comunicação.

REFERÊNCIAS

ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; HENRIQUE, A. O Poderoso Nvivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS E CENTRO DE INOVAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO BRASILEIRA. **Mapeamento Edtech 2019**: Investigação sobre as *startups* de tecnologia educacional no Brasil. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/04/M2019_edtechs.pdf> Acesso em 01 de outubro de 2023.

BAUMANN, R. Globalização, Desglobalização e o Brasil. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 42, n. 3, 592-618, 2022.

BEM FILHO, O; MACÊDO, M. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios. **Revista de Psicologia**, v 15, n. 55, p. 261-277, 2021.

BOECHAT, C.; MONT'ALVÃO, C. Processos de aprendizagem e avaliação tecnológica pensam nas pessoas? Uma abordagem de Design Centrado no Ser Humano sobre a EdTech. **Educação**, v. 47, p.2-28, 2022.

DAGNINO, G. B.; PICONE, P. M.; FERRIGNO, G. Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions. **International Journal of Management Reviews**, v. 23, n. 1, p. 85-115, 2021.

DEXTER, S. Developing faculty EdTech instructional decision-making competence with principles for the integration of EdTech. **Educational technology research and development**, v. 71, p. 163–179, 2023.

ESCUETA, M.; NICKOW, A. J.; OREOPOULOS, P.; QUAN, V. Upgrading Education with Technology: Insights from Experimental Research. **Journal of Economic Literature**, v. 58, n. 4, p. 897-996, 2020.

FERNANDES, S. M. F. S.; AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R. The transient competitive advantage model to analyze business scenario of technology companies. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (JOITMC)**, v. 9, p. 100011, 2023.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o Uso de Entrevistas Semiestruturadas em Investigações Científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

GIL, A. C. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

GOULART, G. S.; WEBER, A. F.; PORTO, R. B. Desempenho Mercadológico No Mercado De Alta Tecnologia: Uma Revisão Sistemática. **Internext**, v. 15, n. 1, p. 37–52, 2020.

GONÇALVES, L.; OLIVEIRA, S. A. A.; PACHECO, J. C. A.; SALUME, P. K. Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: Um estudo de caso em uma Edtech. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 72-93, 2020.

KOHLER, E. A.; ELREDA, L. M.; TINDLE, K. EdTech Context Inventory: Factor analyses for ten instruments measure edtech implementation contexto features. **Computers & Education**, v. 195, p. 104709, 2023.

LACERDA, R. T. O.; OLIVEIRA, L. V.; BERNARDES, M. L.; RIBEIRO, A. M. S. Avaliação de desempenho construtivista para apoio à gestão de projetos em startup de tecnologia. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01-22, 2021.

LAW, N.; ZHANG, J.; PEPLER, K. Sustainability and Scalability of CSCL Innovations. In: CRESS, U.; ROSÉ, C.; WISE, A. F.; OSHIMA, J. (Eds). **International Handbook of Computer-Supported Collaborative Learning. Computer – Supported Collaborative Learning Series**. Cham: Springer, 2021 (pp 121-141).

MACHADO, S. T.; MOORI, R. G. Perspectiva do Impacto da Blockchain em Empresas do Setor de Alimentos: Multicasos. **Future Studies Research Journal**, v. 16, n. 1, e0763, 2023.

MACIEL, J. R.; BECKER, J. B. W.; GOMES, R. A. O. S.; TEIXEIRA, C. S. A interação entre grandes empresas e startups: desafios da inovação aberta. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 7, n. 13, p. 1-9, 2018.

MARTINS, G. J. T.; FREIRE, P. S. Capacidade absorptiva em startups: Alavancando as vantagens competitivas das Edtechs durante a pandemia da Covid-19. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 4, p. 1-26, 2023.

McGRATH, R. **The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2013.

NIEDERHAUSER, D. S.; HOWARD, S. K.; VOOGT, J.; AGYEI, D. D.; LAFERRIERE, T.; TONDEUR, J.; COX, M. J. Sustainability and Scalability in Educational Technology Initiatives: Research-Informed Practice. **Technology, Knowledge and Learning**, 23, 507-523, 2018.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G. Transient competitive advantage model (TCAM) to analyze companies in the context of transience. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 23, n. 2, p. 185-199, 2022.

SEGURA, D. R. EdTech in Development Countries: A Review of the Evidence. **The World Bank Research Observer**, v. 37, n. 2, p. 171-203, 2022.

SIQUEIRA, M. S. D.; SANTOS, G. S. Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas? **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 2, p. 238, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I – INTRODUÇÃO

1. Apresentação do propósito do trabalho;
2. Explicação dos procedimentos da pesquisa.

PARTE II – PERFIL

1. Dados do respondente

- a) Nome: _____
- b) Idade: _____
- c) Grau de escolaridade: _____
- b) Cargo/Função: _____
- c) Tempo que ocupa este cargo: _____

2. Dados da empresa

- a) Nome: _____
- b) Tempo de atuação: _____
- c) Produto ou serviço que oferece: _____
- c) Mercado (s) em que compete: _____

PARTE III – MODELO TCAM

Questões:

1. Reconfiguração contínua: Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?

Explorar:

- A mudança é incorporada no cotidiano da empresa?
 - As pessoas que fazem parte da empresa são preparadas para lidar com a mudança?
 - A empresa encontra dificuldades para fazer ajustes solicitados pelos clientes?
- (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

2. Alocação de Recursos: Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?

Explorar:

- Verbas são definidas em ciclos longos ou curtos (trimestrais ou contínuos, por exemplo)?
 - É relativamente normal para a empresa retirar recursos de um negócio para financiar outras oportunidades?
- (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

3. Liderança: Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?

Explorar:

- A empresa mantém fluxos de feedback?
 - O processo decisório costuma ser moroso ou rápido?
 - É fácil para as pessoas serem francas com os líderes quando algo dá errado?
- (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

4. Inovação: Temos um processo sistemático para a administração da inovação?

Explorar:

- A empresa reservar uma verba regular para o processo de inovação?
 - Há uma maneira sistemática de identificar oportunidades? Ela cria mecanismos para identificar um conjunto de ideias promissoras?
 - São desenvolvidos pilotos e protótipos ou testes de mercado?
- (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

5. Desligamento: Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?

Explorar:

- A empresa se mantém atenta a sinais antecipados de declínio de uma vantagem? Como?
 - A empresa realiza avaliações regulares para decidir o que deve ser mantido ou removido do portfólio do negócio?
- (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)