

O USO DE DADOS COMO ALAVANCA DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO COM STARTUPS DO SEGMENTO DE DELIVERY DE ALIMENTOS

Área temática: EMPSI - Empreendedorismo, Startups e Inovação

RESUMO

O presente artigo destina-se a compreender como as startups de delivery, atuantes no estado de São Paulo, utilizam os dados gerados por seus modelos de negócio com o objetivo de alavancar suas estratégias competitivas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo, com três startups do segmento de delivery, sendo elas: Rappi, Uber Eats e Ifood, em que foram entrevistados gestores de modo a compreender com maior profundidade os pontos de paridade entre elas, além de explorar o alinhamento prático em relação ao composto teórico que fora previamente desenvolvido. Para fins de análise qualitativa, foi utilizado o software Atlas T.I., em que se mapeou e categorizou quatorze códigos, onde destacaram-se os temas "estratégia", "gerenciamento" e "base de dados", que, a posteriori, comprovaram as hipóteses iniciais de que essas empresas utilizam de dados para alavancarem suas estratégias competitivas.

Palavras-chave: Armazenamento de Dados, Base de Dados, Cultura Organizacional, Gestão Orientada por Dados.

ABSTRACT

This article aims to understand how delivery startups, agents in the state of São Paulo, use data generated by their business models in order to leverage their competitive strategies. To this end, a multiple case study was carried out, with three delivery segment startups, namely: Rappi, Uber Eats and Ifood, who were interviewed by managers in order to better understand the points of parity between them, in addition to explore or practical alignment in relation to the theoretical compound that is developed. For the purposes of qualitative analysis, the Atlas TI software was used, in which types and codes of categories were categorized, where the themes "strategy", "management" and "database" were highlighted, which subsequently proved as clinical hypotheses that these companies use data to leverage their competitive strategies.

Keywords: Data Storage, Database, Organizational Culture, Data Driven.

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais evidente o surgimento de empresas com estruturas enxutas, graus de hierarquia verticalizados, ambientes e horários alternativos e maior flexibilidade. As chamadas startups, vêm ocupando parcelas cada vez mais significativas dos mais variados setores, entregando, como proposta, praticidade e disrupção de modelos de negócio, até então, tradicionais.

Conforme Bianchi (2018), essas empresas possuem aspectos que favorecem um crescimento acelerado, muito acima da média do crescimento daquelas já consolidadas, em que fatores como a estrutura enxuta e o usufruto da tecnologia contribuem para que elas cresçam, em média, 200% ao ano, enquanto empresas conservadoras crescem, em média, 20% no mesmo período.

Um segmento bastante impactado por esse universo das startups é o de delivery (entregas à domicílio), que, nos últimos anos, foi preenchido por uma vasta gama de empresas recém-concebidas e que, não obstante, crescem em patamares exponenciais.

De acordo com o estudo Brasil Food Trends 2020, houve uma alteração no hábito dos consumidores que usufruem deste tipo de serviço, pois, se, anteriormente, o delivery de alimentos era requisitado para satisfazer a necessidade de se alimentar, atualmente, os clientes também o demandam a fim de satisfazer necessidades relacionadas a sensorialidade e ao prazer¹. A análise indica que essa tendência é resultado de um aumento no nível de educação, renda e maior exposição a informação por parte da população. (Brasil Food Trends 2020, 2019).

As startups de serviço de delivery, por estarem diretamente conectadas aos consumidores finais, através de suas plataformas, possuem acesso a dados que podem ser transformados em potenciais análises. Deter conhecimento sobre os hábitos de compra dos usuários, como itens mais buscados, avaliação do serviço prestado, endereço e faixa etária, pode fortalecer o desenvolvimento de estratégias competitivas com o propósito de torná-las altamente eficientes.

Com o objetivo de transformar esses dados em informação de valor, esse conjunto de empresas utiliza metodologias e ferramentas de análises modernas, além de passar por constantes processos de desenvolvimento e melhoria, transformando este novo cenário mercadológico no que muitos chamam de "a era dos dados"².

O processo de converter dados em informação é um grande desafio que, quando bem executado, coloca grandes empresas em posição de destaque. À vista disso, o presente estudo possui como objetivo principal compreender como as startups de delivery atuantes no estado de São Paulo utilizam as informações geradas pelo seu modelo de negócio como alavanca de vantagem competitiva.

Como objetivos secundários, foi estudado (1) como os dados coletados por essas startups contribuem para suas respectivas estratégias competitivas; (2) quais são os métodos utilizados na captação de dados e (3) o processo pelo qual as startups captam e transformam dados em informação.

¹ As tendências de "sensorialidade e prazer" estão relacionadas com o aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores. Em diversos países, os consumidores estão valorizando as artes culinárias e às experiências gastronômicas, influenciando tanto o setor de serviços de alimentação, como também o desenvolvimento de produtos industrializados. (Brasil Food Trends, 2020)

² Momento vivido por grande parte das organizações exponenciais em que o uso de dados é altamente reconhecido e utilizado para gerar valor às organizações. (Serasa Experience, 2018)

Justifica-se a pertinência desse tema de estudo em detrimento da mudança no cenário empresarial global, em que startups surgem com ideias disruptivas no mercado para suprir necessidades existentes, de forma a romper com padrões em que produtos e serviços são ofertados.

Sondando brevemente o contexto atual, onde bancos conservadores concorrem com fintechs, e empresas tradicionais de entrega concorrem com startups de delivery, faz-se imprescindível destrinchar os fenômenos de mudança através de dados, a fim de manter-se competitivo e relevante ao mercado.

Segundo os resultados da pesquisa “*The 2018 Global Data Management Benchmark Report*”, realizada em países como Brasil, EUA, Inglaterra e Austrália, 83% das empresas avaliadas consideram o uso de dados para fundamentar as estratégias de negócios. Quando observado esse mesmo resultado para o Brasil, o número é ainda mais expressivo, de modo que 91% das empresas disseram considerar dados para a sustentar a definição estratégica. (*The 2018 Global Data Management Benchmark Report, 2018*).

Em entrevista, um gestor do Serasa Experience comentou a importância dos dados e a mudança estrutural que acontece hoje nas empresas, de maneira que os dados que antes ficavam apenas sob supervisão da área de T.I., agora permeiam por toda empresa de forma holística, fazendo com que possam ser utilizados nas decisões estratégicas para gerar vantagem competitiva. (Serasa Experience, 2018).

Isso posto, e, levando em consideração a mudança do cenário empresarial, foi assumida como hipótese que startups que usam dados gerados pelo seu modelo de negócio, de forma estruturada, estariam tendentes à otimização das suas vantagens competitivas. Dessa forma, os dispositivos explorados a seguir, neste estudo, buscam trazer compreensão a respeito do uso de dados.

2. USO DE DADOS E STARTUPS DO SEGMENTO DE DELIVERY DE ALIMENTOS: A ESTRATÉGIA COMO DIFERENCIAL

Assumindo como verdade a integração do uso de dados estruturados ao modelo de negócio, para alavancar vantagem competitiva, o referido capítulo tem por objetivo explorar os conceitos de gestão orientada por dados, processos de inovação, bem como o alinhamento estratégico.

2.1. Uso de dados

Na chamada "era dos dados" fica cada vez mais usual o termo *data driven*, que, de acordo com a Neoway³, pode ser definido como o processo pelo qual uma “organização utiliza de dados para entender as possibilidades do mercado e para traçar estratégias coerentes com cada cenário”. (Neoway, 2019).

No livro *Lean Analytics* (2013), Ries define um processo genérico de inovação através do modelo de gestão orientado por dados, que combina o desenvolvimento do cliente, metodologias ágeis e práticas do sistema Lean de manufatura, com o objetivo de desenvolver produtos e o negócio da forma mais rápida possível.

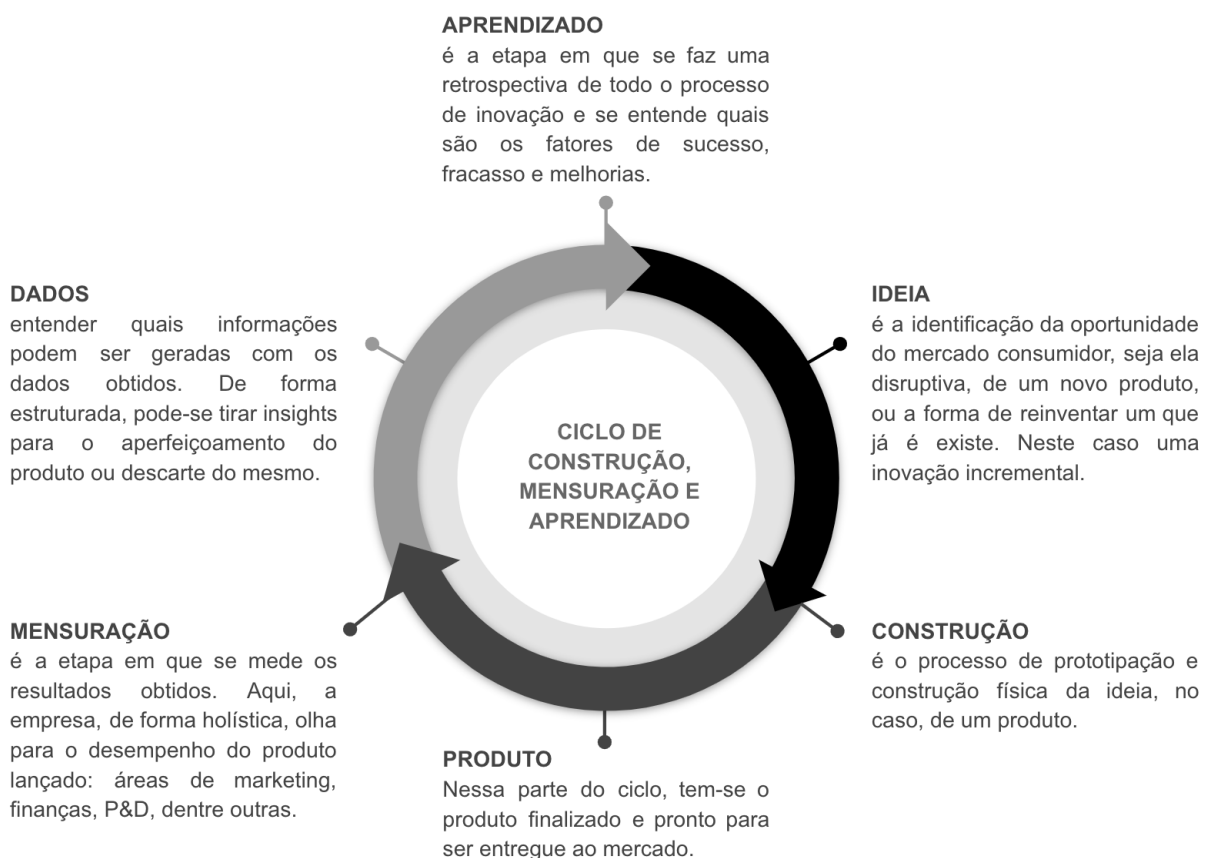
A metodologia proposta define um ciclo em que os processos de inovação devem acontecer pautados nos conceitos de construção, mensuração e aprendizado, levando em consideração a experiência do processo como um todo.

³ Startup que usa Big Data para solucionar questões mercadológicas.

Abarcando o ciclo proposto junto a conceituação do MVP (*Minimum Viable Product* ou Mínimo Produto Viável), que é pautado na ideia de que startups vivem em cenários de incertezas, fica evidente a complementaridade entre ambas as propostas, nas quais os processos de inovação devem ser constantes, de modo a serem criados e entregues ao mercado consumidor produtos que sejam funcionais, porém, que tenham como fundamento o mínimo entregável, isto é, um protótipo, com funcionalidades básicas, mas que representa o produto final em essência.

Quando se entende o conceito de gestão orientada por dados e faz-se relação com o modelo explicado por Ries (2013) e o MVP, há como resultado uma visão genérica do que é, e como pode ser proficiente, o uso dos dados para gerar vantagem competitiva, ganho de tempo e produção de inovação trabalhando com estrutura enxuta e otimizada de custos.

FIGURA 1. Ciclo de Construção, Mensuração e Aprendizado



Fonte: elaborado pelos autores do estudo, com base no livro *Lean Analytics*, 2013.

Desta forma, é possível afirmar que o conceito de *data driven* surge do processo de criação ou aperfeiçoamento de produtos ou processos pelos quais uma organização utiliza dados quantitativos para sustentar esse processo. (Neoway, 2019).

2.2. Startups do segmento de delivery de alimentos

Para melhor assimilar o composto teórico ao objeto de estudo, propõe-se compreender melhor o segmento de delivery, que, segundo Butler (2018), surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos, e se deu por dois principais motivadores: avanços tecnológicos e o advento da televisão. No Brasil, o modelo manifestou-se em meados da década de 1980, onde entregadores a bordo de bicicletas ou mobiletes, transportavam refeições para os clientes - com grande destaque para a pizza -, encomendadas por meio do telefone. Mesmo com o longo histórico, o modelo de delivery consolidou-se somente no século XXI, e se torna cada vez mais acessível e variado em seus produtos e ofertas.

O delivery de alimentos Ifood, juntamente com o IBOPE (2016), elaborou uma pesquisa com 1.800 consumidores brasileiros, que revelou que 56% dos entrevistados consome comida por meio do serviço de delivery diariamente.

Segundo a ABRASEL (2019), o setor movimenta R\$ 11 bilhões ao ano, e o número de pedidos via aplicativo chega a alcançar 1 bilhão a cada mês. Hoje, os protagonistas desse setor no estado de São Paulo são as três grandes empresas: Ifood, Rappi e Uber Eats, objetos deste estudo. (Rude, 2016. IBOPE, 2016. ABRASEL, 2019).

2.3. A estratégia como diferencial

O conceito de estratégia pode ser definido, segundo Porter, como "uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades (...) comparáveis entre si" (Porter, 1947, p 27). Essas atividades devem estar alinhadas com a missão, visão e valores da organização. A execução da estratégia adequada para a organização dependerá de uma série de fatores, tais como, o ambiente em que a empresa está inserida, o grau de concorrência entre os players do setor, as principais metas e objetivos da empresa e as ferramentas disponíveis para alcançar estratégia competitiva.

Para que startups obtenham diferencial competitivo, é imprescindível, portanto, que saibam transformar os dados gerados em informação-chave para a definição e execução da estratégia. De acordo com Lastres e Albagli, "informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos.

Os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados, etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes, a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil, já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas" (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p.30).

No contexto das startups de delivery de alimentos, objetos do estudo, entende-se que ferramentas de gestão são imprescindíveis para a formulação e execução da estratégia competitiva. Atualmente, essas empresas oferecem um ambiente altamente flexível, volátil e cada vez mais imprevisível, fazendo com que ferramentas de análises de dados, tais como, os modelos de gestão SCRUM⁴ e *Lean Analytics*, tornem-se

⁴ metodologia usada para a gestão dinâmica de projetos, sendo muitas vezes aplicada para o desenvolvimento ágil de um software. O **scrum** é uma ferramenta que permite controlar de forma

importantes aliados para mapear as necessidades do mercado e agir para satisfazê-las o mais rápido possível.

2.3.1. Inovação

A definição mais comumente utilizada caracteriza a inovação como sendo a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais. (Dosi, 1988).

As startups nascem de ideias que surgem para solucionar problemas de mercados ou responder a demanda de forma inovadora ou completamente diferente. A fim de entender os outputs dos processos de transformação, é válido destrinchar que existem, então, tipos de inovação, que são (1) incremental (2) e disruptiva.

Inovação incremental não significa romper com ideias ou produtos já existentes, mas sim melhorá-los, enquanto a inovação disruptiva tem, de fato, o objetivo de romper com uma ideia ou produto, já que impacta drasticamente o mercado, cadeia diversas em outras indústrias e até mesmo na economia de um país. (Oliveira, 2015).

Além dos dois tipos de inovação já citados acima, é pertinente destacar uma forma de inovação que se encaixa perfeitamente nas três empresas que serão analisadas neste trabalho. Trata-se da inovação de modelo de negócio que, segundo a 3M, se dá quando há implementação de alguma mudança significativa na forma de fazer negócios da empresa, atuando sobre dois componentes fundamentais da oferta. Na maioria dos exemplos de inovação, ocorre um mix de dois ou mais tipos simultaneamente. A inovação de modelo de negócios incorpora, em geral, inovações de todos os pilares: produtos, serviços, marketing, processos e organizacional. (3M, 2019).

No caso das três empresas estudadas, percebe-se claramente a disruptura na maneira de fazer negócios, atuando no segmento de delivery, já que, anteriormente esse serviço era realizado de um modo mais elementar. A partir de uma nova proposta de valor, através da introdução de um aplicativo que liga o consumidor final ao produto desejado, foi possível implementar uma mudança considerável na maneira de se fazer negócios dentro deste segmento.

Vale lembrar que devido ao crescente questionamento por parte sociedade acerca da coleta desenfreada de dados por parte das corporações, o poder legislativo viu-se na obrigação de desenvolver a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. (Planalto, 2018).

Dessa forma, percebe-se o quão relevante é estudar o modo com que os dados podem ser utilizados com a intenção de desenvolver uma estratégia mais assertiva e coerente com as necessidades do mercado, nas startups do segmento de delivery, bem como novas ferramentas de gestão de dados podem auxiliar e influenciar no processo de tomada de decisões estratégicas.

eficaz e eficiente o trabalho, potencializando as equipes que trabalham em prol de um objetivo em comum.

3. METODOLOGIA

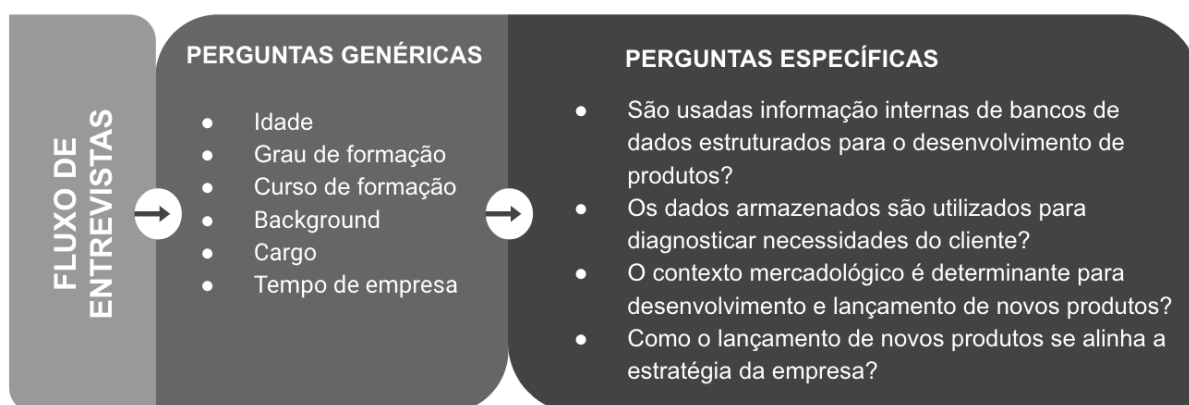
A definição do tipo de pesquisa leva em consideração o fato de que esse tema ainda não foi amplamente explorado e de que existe grande dificuldade para a obtenção de dados secundários. Tendo em vista isso, o tipo de pesquisa utilizado para desenvolver este estudo é o modelo **exploratório**, **bibliográfico** e de **campo**, captando os dados por meio de um formulário de cunho qualitativo, com representantes das startups de delivery que atuam na cidade de São Paulo, selecionadas por conveniência (amostra não probabilística), além de consulta a dados secundários dentro do escopo do tema estudado.

De acordo com Richardson (1999; p. 281), a pesquisa exploratória busca conhecer as características de um evento para procurar justificativas das causas e consequências deste evento. Devido a isso, ao realizar as entrevistas em profundidade com os especialistas, teve-se como objetivo ampliar conhecimentos sobre o tema estudado.

O método de pesquisa utilizado é o **Estudo de Caso Múltiplo**, com metodologia qualitativa descritiva, onde os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas com representantes das empresas Ifood, Uber Eats e Rappi, e posteriormente analisados e comparados entre si, resultando em uma análise do setor dentro dos objetivos propostos por este estudo.

O roteiro de entrevista elaborado teve como base os conteúdos levantados na análise bibliográfica do tema, bem como a escala desenvolvida por Menor e Roth (2006). (Menor&Roth, 2006).

FIGURA 2. Roteiro de Entrevista



Fonte: elaborado pelos autores do estudo, com base no Menor&Roth, 2006.

Tal escala permitiu realizar a mensuração, com maior credibilidade e embasamento acadêmico, da maneira como os questionamentos foram direcionados aos entrevistados. Ela considera uma série de competências e itens de mediação que devem ser analisados para concluir se os dados coletados estão, ou não, sendo utilizados de modo a se adquirir vantagem competitiva. Os dados coletados foram analisados utilizando o Software Atlas T.I., que permitiu a criação de categorias de análise para posterior análise de conteúdo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

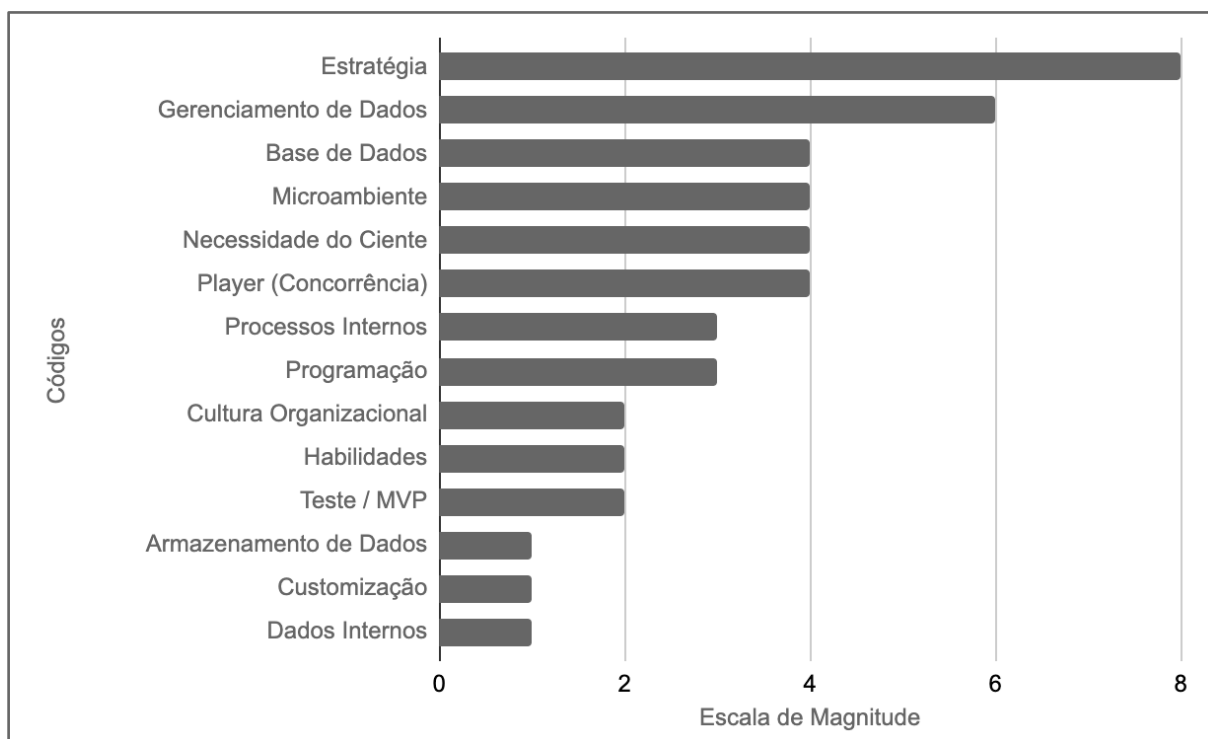
Aspirando alcançar os objetivos, foram entrevistados gestores de cada startup tomada como objeto deste estudo, sendo: Rappi, Uber Eats e Ifood, as quais, doravante, serão denominadas, respectivamente, empresas X, Y e Z, de forma aleatória com o intuito de preservar suas identidades e informações sigilosas.

Conforme a metodologia definida, a ferramenta de software Atlas T.I. foi utilizada para auxiliar nas análises qualitativas das entrevistas e nas respostas dos principais objetivos do presente estudo. Dessa forma, foram criados 14 códigos de classificação com o objetivo de captar as semelhanças e diferenças relatadas por cada gestor.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência (amostra não probabilística por conveniência) e o presente estudo se utilizou da metodologia qualitativa descritiva

Dessa forma, conforme o gráfico de gerenciamento de códigos abaixo, gerado com base nos resultados do Atlas T.I., ficam evidentes os temas que mais surgiram, de acordo com escala de magnitude, nas entrevistas, denominados códigos, os quais nortearão as análises qualitativas deste estudo.

GRÁFICO 1. Gerenciador de Códigos



Fonte: elaborado pelos autores do estudo, com base no Gerenciador de Códigos do Software Atlas T.I.

Dessa forma, levando em consideração a escala acima, pode-se dizer que os códigos com maior magnitude, ou seja, os temas mais evidentes nas entrevistas, enfatizam a relevância, respectivamente: (1º) da forte relação do tema **estratégia** ao uso de dados, sendo essa palavra-chave a "*top of mind*" nas entrevistas; (2º)

gerenciamento de dados, ou seja, a forma mais técnica de como os dados são gerenciados e usados; (3º) **base de dados, microambiente, necessidade do cliente e player (concorrência)**.

4.1. Empresa X

Em entrevista com um gestor, de 24 anos, que trabalha há 9 meses na empresa X, quando questionado se a base de dados utilizada é estruturada, ele respondeu que é "super estruturada", e que "existe uma base *real time*, onde, todos os cliques no aplicativo são armazenados e digeridos, possibilitando que sejam feitas análises". Além disso, mencionou que a empresa X trabalha primordial e exclusivamente com dados internos.

Sobre a influência da tecnologia e do uso de dados na estratégia de negócio da companhia, o entrevistado diz que "devido a existência dessa base *real time*, é exigido que toda decisão seja embasada em números", ficando evidente o conceito de gestão orientada por dados (*data driven*). Além dessa exigência, foi mencionada a prática de realizar testes pilotos de novos produtos ou até de pequenas melhorias em outros países em que a empresa atua, a fim de garantir o sucesso da implementação no mercado brasileiro. (Neoway, 2019).

Além da exigência de comprovação quantitativa de sucesso para embasar mudanças no produto, tais modificações devem estar alinhadas com a visão da empresa de ser um super aplicativo, sempre presente no cotidiano dos usuários. Em contrapartida, foi mencionado que a empresa X não possui processos burocráticos no momento de realizar projetos, sendo que, conforme o entrevistado, é mais importante se comunicar com as pessoas certas e ter consciência de que isso vai gerar algum custo, por isso a necessidade de validar a relevância e o impacto do projeto com números.

Em relação à linguagem SQL, foi mencionado na entrevista que os líderes da empresa sabem programar com esta linguagem, e que a maioria da equipe possui um nível de conhecimento básico. Porém, caso necessário, a empresa disponibiliza a ferramenta "Looker", que conforme o entrevistado, "É basicamente um facilitador, pois ele constrói as *queries*⁵ para você. Você fala 'eu quero isso com esse filtro...' ele guia o processo, se você não entende de SQL, é ótimo".

De acordo com as informações obtidas, concluiu-se que a empresa X aplica o conceito de *data driven* em todos os processos de criação e melhorias, tendo baixa incidência burocrática e agilidade como preceitos fundamentais, ficando evidente, dessa forma, a aplicação prática do conceito de MVP, elaborado por Ries (2018).

4.2. Empresa Y

Foi entrevistado um gestor da área comercial, de 24 anos, com aproximadamente um ano de companhia, que especificou informações bastante oportunas no que tange a captação e gerenciamento dos dados gerados pela empresa que atua. Segundo ele "A empresa Y utiliza bases de dados internos durante todo o processo de tomada de decisão, seja na criação de novos produtos, ou de qualquer promoção/ação da empresa".

Além disso, o mesmo ainda relata que "todas as bases de dados armazenadas são utilizadas para diagnosticar as necessidades dos clientes, com o objetivo de tomar

⁵ Plural de *query*. Consiste em uma solicitação de informação para um banco de dados que pode ser realizada em várias linguagens de programação.

decisões pautadas em análise de dados”. Os dados também auxiliam no entendimento de como a organização pode melhorar e quais são os custos envolvidos para criar soluções relevantes.

Foi relatado que a empresa possui áreas exclusivamente voltadas para dados, como a área de *data science*. Há um vice presidente de inteligência artificial, que gerencia sistemas de leitura de dados para se que possa alinhar a estratégia da companhia de maneira mais personalizada, direcionada e conclusiva.

A empresa utiliza estudos de mercado para entender as necessidades dos três principais stakeholders para a companhia, sendo eles: entregadores, usuários e restaurantes, buscando melhorar fatores críticos para o sucesso do negócio, como atendimento, variedade de opções, o zoneamento, as praças e as ofertas. Desse modo, a empresa avalia os fatores que já estão satisfatórios e aqueles que precisam de mais atenção. Para esses uma série de produtos são lançados em conformidade com a estratégia da empresa.

De acordo com o gestor, “a organização trabalha com pilotos e testes AB para testar novos produtos e tecnologias e, assim, analisar quais resultados essas novidades trazem, para que possa, dessa forma, decidir seguir ou descartar esses novos produtos”.

No que diz respeito à existência de uma área que centraliza todas as informações que são geradas, o gestor relata que a área de Data Science que está subordinada a área de inteligência artificial é o departamento responsável pela organização e gerenciamento dos dados captados, a sede deste departamento se localiza na grande São Paulo, no entanto, existem algumas filiais no interior do estado focadas em tecnologia que de acordo que o gestor “trabalham com banco de dados, em SQL, BI e Data Science”.

Finalmente, quando questionado acerca da necessidade de todos os colaboradores da empresa precisarem conhecer sobre programação o gestor argumentou que não havia a necessidade de saber e que empresas de programação fornecem esses dados à empresa Y. Eventualmente, a companhia utiliza uma plataforma denominada “Tableau” para construir dashboards e converter dados brutos em informação, que auxilia a tomada de decisão, conforme dito pelo gestor “eu, como executivo, usufruo desses dados, crio dashboards prontos e gero informações para criar caminhos e ajudar na minha tomada de decisão”.

Considerando as informações acima, conclui-se que a empresa Y segue o conceito definido com Ries de MVP, por meio da inclusão de novos produtos como pilotos e teste, pois a empresa acredita que, em um cenário de incertezas, como é o caso, a melhor maneira de se mensurar os anseios e necessidades dos clientes é através da inserção de de pilotos e das reações que esses testes proporcionam. (Ries, 2013).

4.3. Empresa Z

Em entrevista com um gestor de operações de delivery, de 25 anos, da empresa Z, que está há 2 anos e meio na companhia, foi perguntado sobre como são usados os dados para o desenvolvimento de produtos. Dessa forma, foi respondido que “o objetivo é conseguir agregar os dados de uma forma que eles não fiquem caóticos, para gerar *insights*, e, com isso, chegar em conclusões que façam sentido para a maioria dos clientes”. Complementando ainda que, devido a critérios de confidencialidade e privacidade, nunca se deve trabalhar com dados individualizados,

o que evidencia o alinhamento da empresa com a Lei Geral de Proteção de Dados. (Planalto, 2018).

Além disso, foi comentado que a priorização de criação de produtos é global, mas que pode ser cascadeada para níveis regionais, no caso da empresa Z, nível Latam (América Latina) de priorização.

Relacionado ao uso de dados para identificar necessidades dos clientes, foi comentado que devido a escalabilidade, as métricas têm se tornado cada vez mais padronizadas, sendo centralizadas em nível regional. Tempo de delivery e satisfação média do cliente, foram algumas métricas citadas, onde foi colocado como exemplo pelo gestor as comparações dentro do Brasil: "será que no nordeste está muito diferente de SP? Olhamos isso e entendemos qual o perfil dos clientes nessas regiões e as ações que podemos tomar para melhorar as situações".

No que tange a influência do mercado para lançamento de produtos, o gestor respondeu que a empresa Z "não lança produto por lançar". Segundo ele, "existem players no mercado que testam muitas coisas lançando produto", mas que a empresa Z primeiro estuda, faz pesquisa de mercado em níveis mais granulares, a fim de atender realmente o que o cliente quer, e não lançar produtos "quebrados", dessa forma há a otimização de recursos.

Com a última afirmação, fica implícito que a empresa Z parece não apostar muito no conceito de MVP, onde o produto é colocado no mercado como um protótipo. Esse fato se dá pelo crescimento e tamanho da empresa, que, hoje, atinge patamares globais. Além disso, segundo ele, a mão de obra super especializada é cara, requer otimização, o que deve guiar as decisões da empresa. Ries (2013).

No que tange a acessibilidade de dados, o gestor diz trabalhar em uma das poucas empresas em que o dado pode ser acessado por praticamente todas as pessoas internas. Sendo que, no início todos deveriam saber a linguagem de dados SQL e que era um fator crítico para o business, mas comenta: "hoje esse perfil de renascentista, pessoas que sabem fazer um pouco de tudo, mas que não tem domínio de assuntos específicos, começa a perder um pouco de relevância e se começa a ter um pouco de especialização e áreas que nascem com finalidade mais própria. Então passam a existir áreas Latam, regionais e time de sales, onde os profissionais não precisam saber SQL, por exemplo, sendo que o foco dessa área deve ser vendas e negociação".

5. Considerações Finais

Com base nas informações coletadas das empresas X, Y e Z, fica evidente que existem muitos conceitos teóricos que são de aplicação tática no dia-a-dia dessas startups, de modo que os três gestores afirmaram o uso de dados internos para guiar a tomada de decisão e desenvolvimento ou teste de produtos, o que enfatiza o conceito de *data driven*, ou gestão orientada por dados, em que oportunidades do mercado e estratégias são entendidas com respaldo quantitativo de dados.

Além disso, a construção ou desenvolvimento de produtos, seguindo a ideia de MVP, ficou parcialmente evidente para algumas das empresas, onde o preceito de testes com protótipos e MVPs entregues ao mercado são evidentes em 2 das 3 empresas estudadas a fim de se proporcionar uma rápida resposta aos clientes e a ideia de tornar enxuta e otimizada a estrutura de custos.

Retomando os objetivos deste estudo, entende-se que, no que tange a compreender como as startups de delivery atuantes no estado de São Paulo utilizam as informações geradas pelo seu modelo de negócio, esse objetivo foi parcialmente

atingido, já que se fez evidente a necessidade de estudos mais aprofundados a fim de conhecer processos e projetos internos de cada uma das startups. Além disso, apesar de atuarem no mesmo setor, foi identificado certo nível de disparidade da cultura organizacional e exigência de competências técnicas dos colaboradores internos.

Fica subentendido ainda que, devido ao nível de internacionalização das empresas - enquanto algumas delas atuam em mais de um país e outras atuam apenas no Brasil -, esse fator pode influenciar a padronização de processos e níveis de burocracia.

Com relação aos objetivos secundários, assume-se que todos foram atingidos, já que foi esclarecido de forma genérica como os dados coletados por essas startups contribuem para suas respectivas estratégias competitivas; quais são os métodos utilizados na captação de dados; e o processo pelo qual as startups captam e transformam dados em informação.

Os dados comumente ficam armazenados em bases internas, aparentemente bem estruturadas e com certo níveis de automação, o método de coleta parece ser automático, ou seja, cliques e compras nas plataformas são automaticamente importados em bases internas, e o processo pelo qual os dados são transformados em informação acontece, principalmente, para provar a relevância de projetos.

Isto posto, faz-se possível validar as hipóteses inicialmente assumidas de que dados corroboram para a alavancagem da vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, Caio. (Startups) Unicórnio: O que são, o que comem e onde vivem?. ESPM Empreendedorismo , [S. l.], p. 1-1, 17 jan. 2019. Disponível em: <https://homolog-www.espm.br/homolog-espm.br/empreendedorismo/startups-unicornio-o-que-sao-o-que-comem-e-onde-vivem/>. Acesso em: 13 mar. 2019

BUTLER, Stephanie. The Take on Takeout. History, 22 de ago. de 2018. Disponível em: <https://www.history.com/news/the-take-on-takeout>.

BRASIL FOOD TRENDS 2020. [S. l.: s. n.], 2010-2020. Anual. Disponível em: http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html. Acesso em: 20 fev. 2020.

CONHEÇA os tipos de inovação. 3M, [S. l.], p. 1-3, 8 out. 2019. Disponível em: <http://3minovacao.com.br/aprenda/cursos/os-tipos-de-inovacao> . Acesso em: 31 out. 2019.

COZER , Carolina. Como o brasileiro vai se alimentar em 2020? Conheça as tendências do setor de alimentação: Assim como no resto do mundo, o brasileiro idealiza uma alimentação mais saudável e sustentável em 2020. Mas será que a prática reflete o desejo?. Consumidor moderno , [S. l.], p. 1-3, 3 fev. 2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/02/03/brasileiro-alimentacao-2020-tendencias/>. Acesso em: 18 fev. 2020.

DATA driven: como a sua empresa pode atuar estrategicamente?. São Paulo, 31 jul. 2019. Disponível em: <https://www.neoway.com.br/data-driven/> . Acesso em: 12 set. 2019.

DELIVERY movimenta 11 bilhões por ano. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>

ENTENDA a Metodologia Lean Startup. [S. l.], 1 ago. 2017. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/entenda-metodologia-lean-startup> . Acesso em: 17 nov. 2019.

GAMA , Claudio. Estratégia: conceitos, modelos e processo: A variedade de conceitos em torno do tema estratégia empresarial reflete a renovação constante neste campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existentes. Em parte, a multiplicidade de conceitos revela a própria complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por direções, escolhas, mudanças, resultados, posições de mercado, levando em consideração, ainda, o contexto social, econômico e político da organização. Administradores. com , [s. l.], 25 mar. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/estrategia-conceitos-modelos-e-processo> . Acesso em: 16 set. 2019

HISTÓRIA do Delivery: uma prática antiga com novo visual: Entrega de comida em casa é algo que já ocorre há séculos, mas com o tempo o Delivery ganhou diferentes propósitos e novos modelos, conheça a História do Delivery. *In*: Vitto Blog . [S. l.], 13

dez. 2016. Disponível em: <https://blog.sistemavitto.com.br/historia-do-delivery-no-mundo/> . Acesso em: 18 set. 2019.

LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

LEAN Start up. *In*: CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. 1. ed. [S. l.]: O'Reilly, 2013. p.22

LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência. Planalto, [S. l.], 14 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 25 fev. 2020.

MENOR, Larry J.; ROTH, Aleda V. New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, [S. l.], p. 12-13, 7 nov. 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1016/j.jom.2006.07.004> . Acesso em: 18 nov. 2019.

OLIVEIRA , Marcelo. Inovação incremental ou disruptiva – você sabe a diferença?. *In*: Ideia de Marketing . [S. l.], 11 nov. 2015. Disponível em: <https://www.ideiademarketing.com.br/2015/11/11/inovacao-incremental-ou-disruptiva-voce-sabe-a-diferenca/> . Acesso em: 14 out. 2019.

PESQUISA do iFood revela hábitos de consumo no delivery: Levantamento foi realizado com 1800 pessoas em diferentes cidades do País. *In*: Meio&Mensagem. [S. l.], 1 jul. 2016. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/07/01/pesquisa-do-ifood-revela-habitos-de-consumo-no-delivery.html> . Acesso em: 19 set. 2019.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDE , Emelyn. Takeout and Delivery Food. *Time Magazine*. 14 de abr. de 2016. Disponível em: <https://time.com/4291197/take-out-delivery-food-history/>

UM EM cada três internautas tem app de delivery de comida. *In*: IBOPE Inteligência . [S. l.], 30 ago. 2017. Disponível em: <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/um-em-cada-tres-internautas-tem-app-de-delivery-de-comida/> . Acesso em: 17 out. 2019.