

LIÇÕES APRENDIDAS DO MAIS RÁPIDO UNICÓRNIO BRASILEIRO

ANDRÉ LUIZ TAVARES DAMASCENO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

CRISTIANO MORINI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

LIÇÕES APRENDIDAS DO MAIS RÁPIDO UNICÓRNIO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

A digitalização, com a acelerada adoção de tecnologias em todos os domínios da vida humana – trabalho, estudo, entretenimento e relacionamentos – é um caminho sem volta e a força mais importante do empreendedorismo e da inovação (Berger, von Briel, Davidsson, & Kuckertz, 2019). Indivíduos, empresas e governos esforçam-se por entender o “novo normal”, e, de algum modo, entender como ele se compatibiliza com seus princípios, valores e práticas (Arlott, Henike, & Hölzle, 2019). Estudos que entendam a dinâmica do empreendedorismo digital em economias emergentes ainda são escassos (Al-Khateeb, 2019).

No Brasil, o relatório Neotrust evidencia que o faturamento do comércio eletrônico em 2019 atingiu R\$ 75,1 bilhões, 22,7% de alta em relação ao ano anterior (ClearSale, 2020). Apesar do ambiente digital brasileiro apresentar restrições e desafios a serem superados, os estímulos para o surgimento de empresas digitais em nosso país segue firme e constante.

Para preencher uma lacuna observável em estudos semelhantes no cenário brasileiro, este artigo pretende compartilhar as impressões e expectativas de profissionais que atuam na Loft – empresa que se tornou, em 16 meses, o mais rápido unicórnio brasileiro. Os principais achados das entrevistas são apresentados aqui. Além desta introdução, o artigo é composto das seguintes seções: revisão bibliográfica, com exposição dos conceitos relativos à temática; metodologia, que apresenta os métodos utilizados na pesquisa; a análise dos resultados e as conclusões dos autores. O artigo pretende colaborar com a temática negócios digitais, oferecendo *insights* sobre o *modus operandi* de uma *startup* brasileira de crescimento rápido, na perspectiva de profissionais que estão contribuindo com a construção dos novos modelos de negócios que, muitas vezes desafiam as práticas de gestão convencionais que ainda são majoritárias em manuais de administração.

2. ECONOMIA DIGITAL E NEGÓCIOS DIGITAIS

Uma economia digital, viabilizada e potencializada pelas descobertas tecnológicas surgidas a partir da década de 1960, vem transformando o mundo dos negócios.

Na aurora da 3ª revolução industrial, melhorias contínuas de *hardware* e *software* e a integração das tecnologias da informação e telecomunicações foram criando condições para a utilização de computadores pessoais nos ambientes organizacionais. Na sequência desses acontecimentos, é preciso citar o amadurecimento e popularização do uso da tecnologia por pessoas de todas as classes sociais (Met, Uysal, Özkaya, & Orç, 2020), e a consequente aplicação dos paradigmas dos negócios digitais pelas organizações, conforme já apontava Ghosh (2002) no seu estudo sobre a utilização da Internet em grandes indústrias, e por Drew (2003), ao tratar da adoção do e-commerce por pequenas e médias empresas. Em meados dos anos 1990, a adoção da Internet para uso comercial (Bei, Jin, & Ieee, 2005) iniciou a primeira onda dos negócios digitais, que avançou até a “crise das pontocom”, bolha econômica do início dos anos 2000. É relevante citar o surgimento e popularização da web 2.0 e das redes sociais, que há mais de 15 anos se tornaram centrais no desenvolvimento das estratégias de marketing digital (Hansen, 2020). Sturgeon (2019) apresenta 3 domínios que abrangem as tecnologias viabilizadoras da economia digital, quais sejam:

- (i) Aplicações industriais: impressoras 3D, robôs inteligentes e drones, sensores de IOT (*Internet of Things*) para coletas de dados em larga escala, realidade virtual aumentada, dispositivos de alta precisão e nanomanipulação;
- (ii) Aplicações para consumidores: smartphones, redes sociais, recursos de veículos autônomos, atendimento ao cliente utilizando IA (inteligência artificial), serviços de carona e entrega e compras virtuais;

- (iii) Tecnologias transversais: IOT, computação em nuvem, *Big Data*, Inteligência Artificial (redes neurais e aprendizado de máquina).

O processo de migração para a ordem econômica ditada pelos modelos de negócios digitais já apresentava tendências que se tornaram o paradigma das organizações: declínio dos custos de transação, fornecimento mais amplo de informações via internet e instabilidade dos modelos de negócios (Whitley & Darking, 2006). Na época, Slywotzky and Morrison (2001) já esclareciam que “pensar no design de negócios digitais como a soma total das inovações de alta tecnologia que se multiplicam à nossa volta é uma visão fatalmente incompleta”, ressaltando que o serviço aos clientes e a criação de proposições de valor superiores e exclusivas deve estar no centro da estratégia e das iniciativas de inovação (Bei et al., 2005). Apesar da antiguidade dos estudos, essas premissas permanecem verdadeiras. A tecnologia oferece grandes oportunidades e, também, grandes ameaças (Met et al., 2020), potencializando os erros das empresas que, preocupadas com a adoção da tecnologia, não avançaram no desenvolvimento de suas estratégias digitais.

“Digitalidade” como novo paradigma de empresas digitais e das que se transformam

Uma das características essenciais dos modelos de negócios digitais é sua evolução constante (Baber, Ojala, & Martinez, 2019), tanto nas modernas economias baseadas em serviços (Bygstad, Aanby, & Iden, 2017; Dellermann, Fliaster, & Kolloch, 2017; Hirte & Roth, 2018; Peter, Kraft, & Lindeque, 2020; Pin, 2014), como nas economias emergentes (Boojihawon & Ngoasong, 2018; Grabra & Manole, 2017; Mahmud, 2020; McAdam, Crowley, & Harrison, 2018). Neste novo paradigma, a “digitalidade” exerce papel central como meio de geração de valor para o cliente (Rantala, Ukko, Saunila, Puolakoski, & Rantanen, 2019), sobretudo quando as lideranças estão cientes e comprometidas com o processo de transformação digital (Bygstad et al., 2017; Locoro & Ravarini, 2019).

Modularidade, inovação aberta e plataformas são elementos característicos dos modelos de negócios digitais (Sturgeon, 2019). Wiesböck and Hess (2020) frisam que, além da capacidade em utilizar a tecnologia para prover novas soluções para os clientes, é preciso considerar os mecanismos que apoiem a facilitação da inovação digital e a governança dos processos e atividades. Esta última, longe de limitar a geração das soluções, organiza e direciona as soluções para que a empresa priorize o lançamento de inovações que atendam às necessidades dos clientes, mitiguem os riscos de fracasso e aumentem as chances de um crescimento futuro sustentado (Ries, 2011).

Peter et al. (2020) contribuíram de modo significativo para o entendimento dos impulsionadores da transformação digital: (i) engenharia de processos; (ii) novas tecnologias e desenvolvimento de negócios digitais, apoiados pela liderança e cultura digitais; (iii) nuvem e dados; (iv) foco no cliente; e, (v) marketing digital. Apesar do estudo incluir na sua amostragem empresas *online* e *off-line* (tanto as que já nasceram digitais como aquelas que criaram estratégias digitais), os impulsionadores identificados e categorizados pelos autores oferecem uma relevante base para discussão.

Competências

O desafio de universidades e governos passa pelo desenvolvimento de competências que habilitem futuros empreendedores a desenvolverem modelos de negócios digitais escaláveis (Nurlan Kurmanov, Aliyeva, Kabdullina, & Lyailya Mutaliyeva, 2020). Os resultados apresentados por Huđek, Širec, and Tominc (2019) sugerem que, no contexto europeu, há necessidade de investimentos em projetos para o desenvolvimento de habilidades que alavanquem o empreendedorismo digital no continente. Dentre as competências com potencial para geração de vantagens competitivas, Stoian and Tohanean (2019) destacam as habilidades analíticas.

O sucesso dos modelos de negócios digitais, depende, dentre outros fatores, das competências adquiridas e desenvolvidas pelos líderes da organização (Ravarini, Locoro, & Martinez, 2020; Sousa & Rocha, 2019). É essencial citar a importância na aquisição de habilidades que permitam a efetividade na aplicação de práticas e técnicas tais como o *Value Proposition Canvas* (VPC), *Business Model Canvas* (BMC) e o *Minimum Viable Product* (MVP), também em negócios digitais nascentes. As *startups*, que optam por utilizar experimentação, aprendizado e adequações rápidas dos produtos e serviços, tem o objetivo de convencer, a um só tempo, (i) potenciais clientes frequentemente desconfiados (Konya-Baumbach, Schuhmacher, Kuester, & Kuharev, 2019) e (ii) investidores, ávidos por negócios que ofereçam motores de valor e crescimento (Cavallo, Ghezzi, Dell'Era, & Pellizzoni, 2019; König, Ungerer, Baltes, & Terzidis, 2019; Panda, 2019).

Empreendedorismo e ecossistemas digitais

Os ecossistemas digitais tem impacto tão central no empreendedorismo atual que se tornaram tema relevante de pesquisa e de oportunidades econômicas (Mahmud, 2020). Empresas nascentes e já estabelecidas são potencializadas quando estão inseridas em ecossistemas digitais (Llewellyn D W Thomas, 2020). Apesar de carecer de conceituação mais objetiva (Sussan & Acs, 2017), existem características observáveis nesses ambientes, dentre as quais: (i) estímulo à colaboração entre universidade, órgãos públicos e empresas; (ii) práticas de gestão que permitam rapidez na experimentação de novos produtos e serviços; e, conforme salienta White (2012), (iii) a adoção de locais de trabalho digitais, com o objetivo de estimular a produtividade das equipes.

A colaboração entre *startups* e empresas de setores tradicionais é estudada por Hofmann and Giones (2019). Os autores, num estudo sobre a dinâmica de inovação no setor de energia eólica da Dinamarca, destacam que a interação em atividades de menor valor (operações e manutenção) foi intensa e se beneficiou bastante com a oferta de novas soluções pelas *startups*. Isso não aconteceu em atividades consideradas estratégicas (como desenvolvimento tecnológico) (Hofmann & Giones, 2019). Hirte and Roth (2018) destacam, por sua vez, que as empresas já estabelecidas têm empreendido esforços para desenvolver competências organizacionais que permitam enfrentar a competição das empresas digitais. Na pesquisa citada, os autores propõem o *Advanced Corporate Innovation Framework*, que considera 6 dimensões (ou categorias) de competências: (i) estratégia, (ii) estrutura organizacional, (iii) processos de inovação, (iv) pessoas e cultura, (v) recursos e (vi) fatores higiênicos/recompensas.

Le Dinh, Vu, and Ayayi (2018) definem o empreendedorismo digital por reconciliar do empreendedorismo tradicional com a nova maneira de criar e fazer negócios na era digital. O empreendedor digital se diferencia por buscar a prospecção de soluções e viabilização de modelos de negócio baseados na Internet e nas tecnologias atuais (Ngoasong, 2018). Nas economias emergentes, cumpre relevante papel na oferta de soluções para o preenchimento dos vazios institucionais, que acarretam desigualdades e enfraquecimento do tecido social (Martinez Dy, 2019; McAdam, Crowley, & Harrison, 2019).

No cerne dos ecossistemas empreendedores e/ou digitais, estão as práticas ágeis, que tem ajudado na revolução do modo convencional de criar e gerir negócios. Esse movimento, que tem raízes no movimento japonês da qualidade total e nas práticas de desenvolvimento de *software*, popularizadas nas décadas de 1990 e 2000, é denominado *Lean Startup Approach* (Carroll & Casselman, 2019; Ghezzi, 2019; Ghezzi & Cavallo, 2020; Sanasi, Ghezzi, Cavallo, & Rangone, 2019). Essas práticas vem influenciando uma nova geração de empreendedores digitais em setores tão variados como o industrial (Remane, Hanelt, Nickerson, & Kolbe, 2017; Tangour, Gebauer, Fischer, & Winkler, 2019), o agrícola (Kampker, Jussen, & Moser, 2019) e o universitário (Faria & Nóvoa, 2017), para a criação de novos produtos e serviços, melhoria de cadeia de valor e de processos das organizações. Apesar da crescente digitalização das cadeias de valor, organizações que se relacionam com parceiros com utilização limitada de

tecnologia pode afetar negócios e exigir adaptações, sobretudo num contexto de internacionalização (Vadana, Torkkeli, Kuivalainen, & Saarenketo, 2019) da cadeia de valor.

Estado e negócios digitais

O papel do Estado (Hanna, 2018) e das políticas públicas para o surgimento ambientes de negócio atrativos para os investimentos (Götz, 2019) e para a proteção da propriedade intelectual ainda é um desafio (Iqbal & Yadav, 2020) para os agentes econômicos. Trazendo à luz um aspecto relevante, o contexto governamental e social, Mukherjee (2020) ressalta que muitos dos grandes nomes do mercado digital têm sido acusados de recolher baixos montantes de impostos ou mesmo de adiar o seu recolhimento.

Os negócios digitais permitem a internacionalização dos negócios sem a necessidade de presença física, o que provoca discussões tributárias que mexem com os princípios da tributação local e internacional. A relevância econômica desses gigantes da indústria digital, que tem sido bem-sucedidos na criação de ecossistemas ao seu redor (Valdez-De-Leon, 2019), como na experiência bem-sucedida das plataformas de transação digitais (*marketplaces*) (Hänninen, 2019), demonstra a seriedade do tema. Neste contexto, é significativo o estudo de Geringer (2020), que trata dos esforços de três países-membros da UE para o avanço das discussões sobre a tributação justa. E, mesmo considerando o valor que muitos negócios digitais geram para seus clientes, uma abordagem mais ampla deve considerar como os negócios tradicionais são afetados pelo novo paradigma da digitalidade (Rantala et al., 2019). A resistência de atores que se sentem prejudicados pelas inovações geradas pode causar turbulências institucionais que podem limitar as oportunidades econômicas do empreendedorismo digital (Geissinger, Laurell, Sandström, Eriksson, & Nykvist, 2019).

Outros desafios

Apesar de o empreendedorismo digital ativar impressões e memórias positivas ao relatar histórias de esforço, resiliência e obstinação que levaram muitas *startups* ao sucesso, aumentar a taxa de sobrevivência desses negócios é um desafio (Le & Suh, 2019). Oferecer experiências que permitam criar níveis elevados de envolvimento do cliente com a marca é essencial em negócios, seja *off-line* ou *online*. Essa necessidade, por razões óbvias, é fundamental para a estratégia de marketing digital das empresas digitais (Kucharska, 2019), sobretudo para aquelas cujo êxito depende mais fortemente do boca-a-boca eletrônico, aproveitando-se das recomendações positivas dos usuários satisfeitos para realizar vendas e fortalecer a marca (Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah, & Elidjen, 2019; Thakur, 2019).

O combate à pirataria digital, que reduz receitas e modifica hábitos de consumo, é um desafio para muitas empresas digitais (Aversa, Hervas-Drane, & Evenou, 2019), bem como questões relativas à segurança dos dados. A isso, some-se as práticas e esforços para alinhamento da estratégia de TIC com a estratégia de negócios, sobretudo em empresas que não tem base 100% digital (Ivanov, 2019). Essa exigência desafia as empresas a empreender esforços para atualização dos ativos tecnológicos, agregando valor real e genuíno aos públicos-alvo e/ou permitindo o aprendizado estratégico (Gupta & Bose, 2019). Muitas destas tecnologias estão relacionadas ao *data science*, fundamentais nos modelos de negócio orientados a dados (Fielt, Desouza, Gable, & Westerveld, 2019; Nguyen Duc et al., 2019).

Outras questões tratam de temas como o empreendedorismo social, considerado como relevante tema de pesquisa no estudo de Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger, and Spitzer (2019), sustentabilidade organizacional e negócios verdes (El Hilali, El Manouar, & Janati Idrissi, 2020; Tohanean & Weiss, 2019).

3. METODOLOGIA

3.1. Formação do portfólio bibliográfico

Os trabalhos acadêmicos utilizados nesta pesquisa foram extraídos das bases *Scopus* e *Web of Science*, em 07/05/2020. Os termos utilizados nos motores de busca foram “*digital business*” e “*digital entrepreneurship*”, em ambas as bases. A tabela 1 apresenta as consultas e parâmetros utilizados na extração inicial.

Base	Consulta	Outros parâmetros
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("digital business" OR "digital entrepreneurship")	Limit to Business, Management and Accounting
Web Of Science	Você pesquisou por: TÓPICO: ("digital business" OR "digital entrepreneurship")	<ul style="list-style-type: none"> Refinado por: CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS) Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

Tabela 1: Consultas e parâmetros utilizados na extração (por base)

A figura 1 demonstra os resultados da extração realizada:

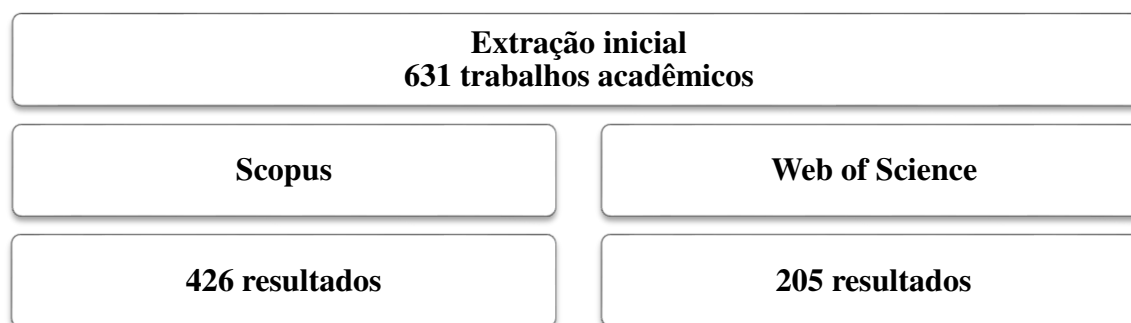


Figura 1: Trabalhos acadêmicos retornados na extração inicial

Para efetuar o refinamento do portfólio (feito conforme as etapas descritas na figura 2 no período de 07/05 a 10/06/2020), os arquivos extraídos das bases *Scopus* e *Web of Science* foram importados para o *software* Endnote, específico para gerenciamento de bibliografias. O refinamento excluiu os documentos: (i) duplicados; (ii) com informações faltantes (ano, título ou autor) e (iii) sem alinhamento com a pesquisa pretendida.

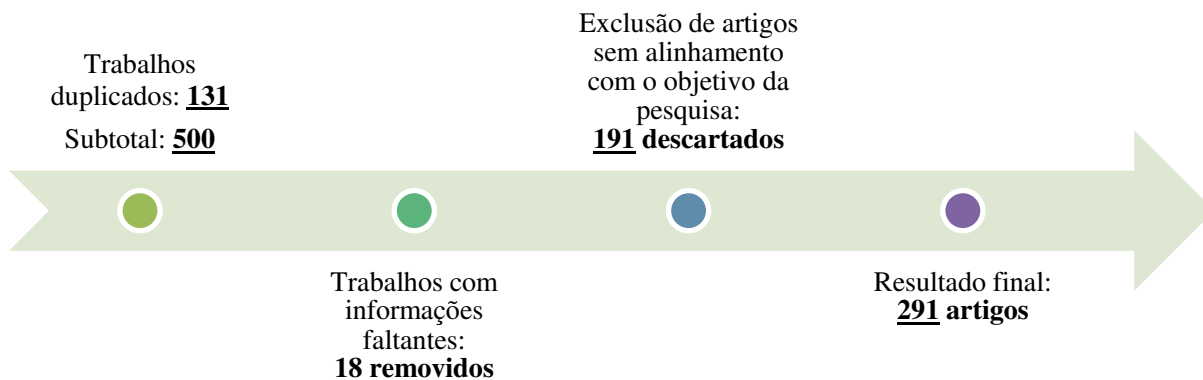


Figura 2: Resultados de cada etapa do refinamento do portfólio

Do total de 348 documentos remanescentes após o refinamento efetuado, 291 documentos foram encontrados e baixados.

3.2. Estudo de caso

A estratégia de pesquisa escolhida é o estudo de caso, frequentemente recomendado para o estudo de fenômenos históricos (Yin, 2003). Nessa estratégia perguntas do tipo “como” e “por que” são predominantes. A abordagem utilizada para o estudo do caso da Loft é exploratória (Yin, 2003), identificando elementos objetivos e subjetivos presentes na narrativa dos entrevistados. A partir desta etapa, segue a etapa analítica a partir dos dados primários coletados.

3.3. A empresa estudada

A Loft foi fundada em 2018, na capital paulista e atua no setor imobiliário. A exemplo do que ocorre com outros unicórnios, a empresa vem explorando oportunidades num setor tradicional que apresenta pouco espaço e disposição para a inovação. Na relação convencional, as imobiliárias e corretores de imóveis seguem, desde muito tempo, um modelo já conhecido: apoio à precificação, agendamento de visitas e apresentação de imóveis aos interessados. A Loft percebeu que poderia utilizar tecnologias de *Data Science* (Inteligência Artificial, *Machine Learning*, *Big Data*) para simplificar a compra e venda de imóveis, e desenvolvendo soluções e melhorando a relação com corretores, vendedores e compradores. Em novembro de 2019, adquiriu a empresa de reformas Decorati, quintuplicando o número de reformas. O crescimento fez com que empresa, depois de 2 anos de operação, chegasse aos 600 funcionários, dos quais 200 foram contratados durante a pandemia de COVID 19, expandindo a atuação para o Rio de Janeiro.

3.4. Entrevistas

Entrevistas foram conduzidas para coletar as informações necessárias. As perguntas foram elaboradas a partir da revisão da literatura. Os 5 profissionais pertencem às áreas de operações, tecnologia, *business intelligence* e relacionamento com corretores.

3.4.1. Questões

As 13 questões semi-estruturadas foram formuladas com base em temas e assuntos identificados na revisão de literatura, conforme apresentado na figura 3.

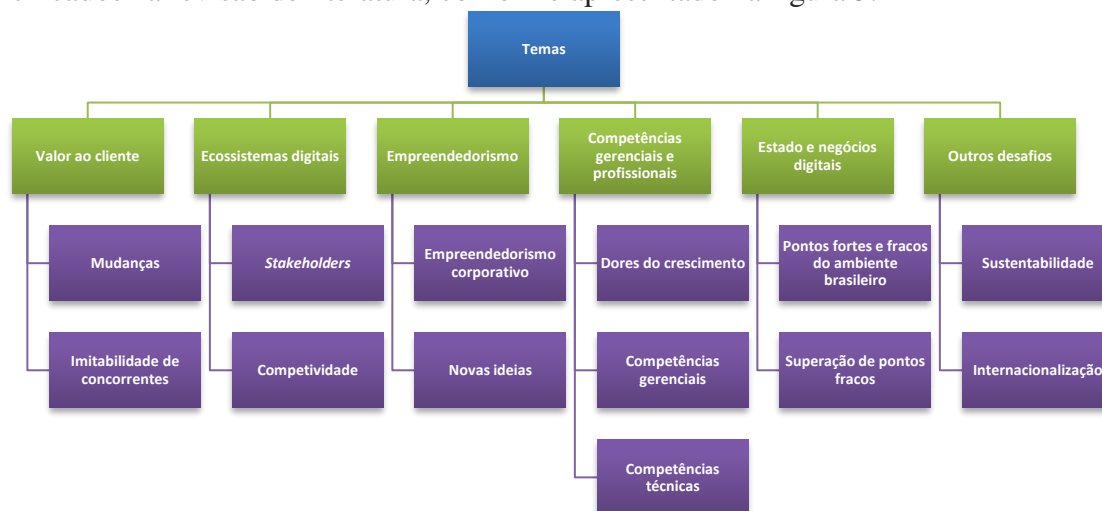


Figura 3: Temas e assuntos abordados nas questões da entrevista

3.4.2. Perfil dos entrevistados

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas no mês de julho/2020, por meio de conferências remotas. Todas as entrevistas foram gravadas com prévio consentimento dos entrevistados.

3.5. Análise de dados

A análise de conteúdo foi utilizada para extrair os resultados das entrevistas realizadas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Relacionamento com clientes

As *startups* tendem a empregar tecnologia para oferecer soluções e experiências diferentes, além de conseguir escala. Ao conversar com os entrevistados, fica evidente que modelo de negócio da Loft também busca isso, mas, a um só tempo, precisa operar processos e atividades complexas de reforma, compra de imóveis e relacionamento com *stakeholders*. O crescimento rápido trouxe desafios enormes: “Quando éramos pequenos e atuávamos apenas nos Jardins, conhecíamos os corretores pelo nome e era mais fácil estar próximos. Como a empresa cresceu muito, é um desafio manter esse contato mais próximo”, relata a profissional que atua na área de relacionamento com corretores. Muitos projetos precisam ser executados com qualidade e rapidez, permitindo aprendizado sobre o ambiente e, sobretudo, sobre os clientes. A funcionária acrescenta: “não se trata tanto de mudanças de perfil ao longo do tempo, mas do perfil de novas frentes de atuação”.

A empresa atua num setor tradicional, com muitas deficiências e entraves, e exige relações baseadas na confiança e comprometimento, cujo setor apresenta baixo índice de utilização de tecnologias digitais. Esses valores são citados como barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes, sempre dispostos a explorar oportunidades e lacunas deixadas pelas empresas incumbentes. “Termos sido os primeiros nos dá vantagem, pois estabelecemos relações de confiança que são essenciais para o negócio”. Além disso, “um time de pessoas muito capacitadas”, e o “emprego eficiente de tecnologia, para melhorar a vida do cliente”. Um erro muito frequente das empresas é entender a tecnologia como a proposta de valor em si; um funcionário da área de *business intelligence* acrescenta: “De modo geral, as empresas não estão preocupadas em atender ao cliente de modo comprometido e dedicado. Tentamos fazer isso aqui”.

Ecossistemas digitais

A Loft não nasceu a partir de uma agência de inovação ou incubadora. “Como nascemos a partir de outra empresa, com sócios muito experientes, não estivemos presentes de modo tão intenso numa incubadora. Mas, certamente, investidores foram essenciais; acreditaram no potencial do negócio e na experiência dos sócios”. A empresa, num processo de expansão que desacelerou apenas por causa da pandemia da Covid-19, vai tomando as feições de um *hub*, conectando os *stakeholders*, estabelecendo-se como *player* importante do setor habitacional, gerando oportunidades para vários atores envolvidos, incluindo imobiliárias e corretores.

Empreendedorismo corporativo

A postura empreendedora dos funcionários é estimulada pela empresa. De acordo com três entrevistados, há estímulo para que as pessoas ajam como donos do negócio, tocando as atividades com autonomia e responsabilidade. O funcionário da área de BI relata: “sem deixar de entender que, por termos crescido muito, temos níveis hierárquicos que tem responsabilidade mais ampla pelos resultados”. O acúmulo de ações e atividades mudou um pouco o cenário.

Dores do crescimento

Uma das falas ajuda a entender que a empresa já sente “as dores do crescimento”: “No início, tínhamos mais tempo para pensar em novas ideias e projetos... Mas, com a quantidade de coisas para fazer, priorizados pelos líderes, já não dá tanto tempo”, relata a funcionária envolvida com o programa de engajamento de corretores. O desafio é manter a agilidade, “aceitando e se adaptando”, como comentam dois profissionais, que atuam nas áreas de análise de dados e desenvolvimento. “Estimular a comunicação e não deixar que a comunicação deixe de fluir, que sempre fez parte da cultura organizacional”, é dito pela profissional de engajamento de corretores, desde o seu início. E o que fazer com o movimento natural de muitas organizações, que crescem e muitas vezes, evitam os conflitos e as divergências? “Não deixar de tratar dos assuntos difíceis” completa a funcionária sobre o que ela considera um dos aspectos mais saudáveis e positivos da cultura da empresa. “Algo que sempre considere importante é que o acúmulo de atividades não nos deixe cair na fadiga do alerta”, compartilha o funcionário da área de tecnologia, numa feliz analogia com a indiferença que pode abater a equipe que, insensibilizada pelo ambiente dinâmico e, por vezes, estressante, enxerga todos os problemas com a mesmo nível de atenção. “Sanitário entupido e alarme de incêndio”, diz, “tem que ser tratados de acordo com a relevância que possuem”.

Competências técnicas e gerenciais

E a gerência tem papel relevante para coordenar, inspirar e guiar os times. Dentre as competências destacadas pelos entrevistados, estão: (i) comunicação; (ii) gestão de projetos; (iii) liderança de times de alto desempenho (iv) priorização de projetos e atividades; (v) adaptação e (vi) competências analíticas. As equipes, sobretudo das áreas de tecnologia, precisam, por sua vez, dominar (i) ferramentas para análise de dados (aplicativos de planilhas; SQL, R e Python). Mas essas ferramentas nunca resolverão as coisas sozinhas; “é preciso, antes de tudo, saber o que perguntar, possuir visão sistêmica e saber comunicar-se”. Um profissional de desenvolvimento de sistemas comenta que “durante os *hackdays*, times multifuncionais debruçam-se para resolver problemas reais da empresa. Achei bem interessante o fato de que as melhores soluções sempre viam de times compostos por pessoas com visões e competências diferentes”.

Estado brasileiro e negócios digitais

Sobre os desafios do ambiente de negócios brasileiro, os entrevistados destacaram “impostos, burocracia, leis trabalhistas muito engessadas e falta de transparência”; além do “baixo grau de digitalização em vários setores. No setor imobiliário, isso é uma realidade bem evidente, o que nos faz ter que buscar soluções para lidar com os desafios”. Um ponto forte comentado por uma profissional que atuou numa *startup* na Argentina é a “flexibilidade do brasileiro em gerar soluções para resolver problemas. Nas mãos do brasileiro, tudo vira oportunidade”. Quando perguntados sobre como a empresa pode ajudar a superar desafios, os profissionais elencam práticas atuais da Loft: “respeito aos seus profissionais, focando mais em

resultados do que em cumprimento de horários”, “busca contínua para satisfação de clientes através de soluções e relações transparentes”.

Sustentabilidade ambiental e social

“Descarte planejado do resíduo de obras” e “conscientização ambiental dos funcionários através de educação e comunicação” foram elementos destacados pelos entrevistados. Em relação à conscientização, a Loft atua de modo a estimular atitudes simples de serem incorporadas no dia-a-dia. Além disso, a empresa, por meio de parceria como o Programa Vivenda, ajuda na reforma de imóveis de pessoas que vivem em comunidades localizadas em São Paulo.

Internacionalização

Quando perguntados sobre estratégia de *scale-up* via internacionalização, um dos funcionários comenta que a estratégia de expansão para o México, suspenso por ocasião da pandemia. “A empresa percebe que o mercado mexicano sofre com as mesmas limitações encontradas no Brasil”, que evidencia a estratégia de correr riscos calculados e auxiliando o aprendizado organizacional. “Porém, a pandemia nos fez recuar e, hoje, estamos monitorando a situação e com a consciência de nos estabelecer no Brasil, promovendo a marca e criando soluções que ajudem os nossos parceiros a crescer e se desenvolver”.

5. CONCLUSÕES

Os fundadores da Loft identificaram oportunidades inexploradas no setor imobiliário, que é, a um só tempo, tradicional e recheado de incertezas, característica marcante das *startups* (Ries, 2011). Hofmann and Giones (2019) sugerem que negócios tradicionais devem buscar colaboração com startups para potencializar suas iniciativas de transformação digital. A exemplo de outros unicórnios, a Loft obteve êxito pois atuou em setor tradicional com inovação tecnológica para oferta de valor novo ao cliente. Atender às demandas represadas dos compradores, vendedores e corretores, criando relações de confiança (Konya-Baumbach et al., 2019) e uma estrutura eficiente, com recursos humanos capacitados, processos alinhados e tecnologias transversais (Sturgeon, 2019) para oferecer produtos e serviços que garantiram, até o momento, crescimento rápido e sustentado.

Baber et al. (2019) destacam a evolução constante dos modelos de negócios digitais. Parece que um dos grandes desafios futuros da Loft será conciliar crescimento rápido e a manutenção de aspectos virtuosos da sua cultura, dentre os quais estão a agilidade e a comunicação fluída e aberta, preparando-a para expandir seus negócios no Brasil e em outros países. A pesquisa oferece elementos importantes para a compreensão da dinâmica e de questões essenciais para o sucesso de negócios digitais no ambiente brasileiro.

6. REFERÊNCIAS

- Al-Khateeb, B. A. A. (2019) The conceptual framework for the examination of a successful digital entrepreneurship in 21st century. *Advances in E-Business Research Series* (pp. 126-141): IGI Global.
- Arlott, A., Henike, T., & Hölzle, K. (2019) Digital Entrepreneurship and Value Beyond: Why to Not Purely Play Online. *FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship* (pp. 1-22): Springer.
- Aversa, P., Hervas-Drane, A., & Evenou, M. (2019). Business model responses to digital piracy. *California Management Review*, 61(2), 30-58. doi: 10.1177/0008125618818841

- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation: Insights from Japanese high-tech innovators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6-7), 811-830. doi: 10.1108/JSBED-04-2019-0139
- Bei, W., Jin, C., & Ieee. (2005). *E-innovation: A new innovation platform based on the Internet*. New York: Ieee.
- Berger, E. S. C., von Briel, F., Davidsson, P., & Kuckertz, A. (2019). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.12.020
- Boojihawon, D. K., & Ngoasong, Z. M. (2018). Emerging digital business models in developing economies: The case of Cameroon. *Strategic Change*, 27(2), 129-137. doi: 10.1002/jsc.2188
- Bygstad, B., Aanby, H. P., & Iden, J. (2017) Leading digital transformation: The Scandinavian way. Vol. 294. *8th Scandinavian Conference on Information Systems, SCIS 2017* (pp. 1-14): Springer Verlag.
- Carroll, R., & Casselman, R. M. (2019). The Lean Discovery Process: the case of raiserve. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6-7), 765-782. doi: 10.1108/JSBED-04-2019-0124
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 24-35. doi: 10.1016/j.techfore.2019.04.022
- ClearSale. (2020). Neotrust Report 2020 (3^o ed.). São Paulo: ClearSale.
- Dellermann, D., Fliaster, A., & Kolloch, M. (2017). Innovation risk in digital business models: the German energy sector. *Journal of Business Strategy*, 38(5), 35-43. doi: 10.1108/JBS-07-2016-0078
- Drew, S. (2003). Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England. *European Management Journal*, 21(1), 79-88. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00148-2
- El Hilali, W., El Manouar, A., & Janati Idrissi, M. A. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. *International Journal of Innovation Science*. doi: 10.1108/IJIS-08-2019-0083
- Faria, J. A., & Nóvoa, H. (2017) Digital transformation at the University of Porto. & I. B. M. Italia (Vol. Ed.): Vol. 279. *8th International Conference on Exploring Service Science, IESS 2017* (pp. 295-308): Springer Verlag.
- Fielt, E., Desouza, K. C., Gable, G., & Westerveld, P. (2019) Data-Driven Business Models and Professional Services Firms: A Strategic Framework and Transitional Pathways. Vol. 357. *17th Annual Workshop on e-Business, WeB 2018* (pp. 26-38): Springer Verlag.
- Geissinger, A., Laurell, C., Sandström, C., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2019). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change– Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 877-886. doi: 10.1016/j.techfore.2018.06.019
- Geringer, S. (2020). National digital taxes–Lessons from Europe. *South African Journal of Accounting Research*. doi: 10.1080/10291954.2020.1727083
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960. doi: 10.1016/j.techfore.2018.09.017
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.013
- Ghosh, P. (2002). The Advent of Information Industrials. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 43-47. doi: 10.1108/eb040274
- Götz, M. (2019). Attracting Foreign Direct Investment in the Era of Digitally Reshaped International Production. The Primer on the Role of the Investment Policy and Clusters–The Case of Poland. *Journal of East-West Business*. doi: 10.1080/10669868.2019.1692985

- Grabra, I., & Manole, A. L. (2017). Assessment of progressiveness of Polish and Romanian enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 41-54. doi: 10.17512/pjms.2017.16.1.04
- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 865-876. doi: 10.1016/j.techfore.2018.06.020
- Hanna, N. (2018). A role for the state in the digital age. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1). doi: 10.1186/s13731-018-0086-3
- Hänninen, M. (2019). Review of studies on digital transaction platforms in marketing journals. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. doi: 10.1080/09593969.2019.1651380
- Hansen, B. (2020). 'From guanxi to WeChat?': New social networking technologies and digital entrepreneurship in Beijing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 39(3), 430-454. doi: 10.1504/IJESB.2020.104978
- Hirte, R., & Roth, P. (2018). *Advanced innovation management: Best practice of German and American corporations in the mobility sector*. Paper presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, PICMET 2018.
- Hofmann, M., & Giones, F. (2019) Entrepreneurship as an Innovation Driver in an Industrial Ecosystem. *FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship* (pp. 99-121): Springer.
- Hudek, I., Širec, K., & Tominc, P. (2019). Digital skills in enterprises according to the European digital entrepreneurship sub-indices: Cross-country empirical evidence. *Management (Croatia)*, 24(2), 107-119. doi: 10.30924/mjcmi.24.2.8
- Iqbal, B. A., & Yadav, A. (2020) Copyright and Intellectual Property in Digital Business: Issue of Protection and Retrieval of Investment in Intellectual Creation. *Contributions to Management Science* (pp. 555-567): Springer.
- Ivanov, I. I. (2019) Chasing the Crowd: Digital Transformations and the Digital Driven System Design Paradigm. *Vol. 356. 9th International Symposium on Business Modeling and Software Design, BMSD 2019* (pp. 64-80): Springer Verlag.
- Kampker, A., Jussen, P., & Moser, B. (2019). *Industrial Smart Services: Types of Smart Service Business Models in the Digitalized Agriculture*. Paper presented at the 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2018.
- König, M., Ungerer, C., Baltés, G., & Terzidis, O. (2019). Different patterns in the evolution of digital and non-digital ventures' business models. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 844-852. doi: 10.1016/j.techfore.2018.05.006
- Konya-Baumbach, E., Schuhmacher, M. C., Kuester, S., & Kuharev, V. (2019). Making a first impression as a start-up: Strategies to overcome low initial trust perceptions in digital innovation adoption. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 385-399. doi: 10.1016/j.ijresmar.2019.01.008
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353-375. doi: 10.1108/IJEER-06-2018-0425
- Kucharska, W. (2019). Online brand communities' contribution to digital business models: Social drivers and mediators. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(4), 437-463. doi: 10.1108/JRIM-05-2018-0063
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1).
- Le, H. V., & Suh, M. H. (2019). Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 853-864. doi: 10.1016/j.techfore.2018.06.021
- Llewellyn D W Thomas, A., Erick. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. *Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management*.

- Locoro, A., & Ravarini, A. (2019). The CIO and CDO Socio-technical Roles in the age of digital business transformation: An interpretive study. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 28, 235-245. doi: 10.1007/978-3-319-90503-7_18
- Mahmud, M. (2020). Impact analysis of digital transformations on entrepreneurial ecosystem in the eastern province of Saudi Arabia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1).
- Martinez Dy, A. (2019). Levelling the playing field? Towards a critical-social perspective on digital entrepreneurship. *Futures*. doi: 10.1016/j.futures.2019.102438
- McAdam, M., Crowley, C., & Harrison, R. T. (2018). *Institutional voids and the emancipatory potential of digital entrepreneurship: Evidence from Saudi Arabia*. Paper presented at the 78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018.
- McAdam, M., Crowley, C., & Harrison, R. T. (2019). "To boldly go where no [man] has gone before" - Institutional voids and the development of women's digital entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 912-922. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.051
- Met, İ., Uysal, E. U., Özkaya, K. S., & Orç, E. (2020) Key Success Factors for Strategic Management in Digital Business. *Contributions to Management Science* (pp. 283-304): Springer.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). The influence of digital customer experience and electronic word of mouth on brand image and supply chain sustainable performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 691-702. doi: 10.5267/j.uscm.2019.4.001
- Mukherjee, S. (2020) Taxing the 'Un'Taxed Digital Economy with a Focus on India: Decoding the Outsourced Holding Company Model. *Contributions to Management Science* (pp. 631-647): Springer.
- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 483-500. doi: 10.1108/JSBED-01-2017-0014
- Nguyen Duc, A., Khalid, K., Lonnestad, T., Bajwa Shahid, S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2019). *How do startups develop internet-of-things systems - A multiple exploratory case study*. Paper presented at the 2019 IEEE/ACM International Conference on Software and System Processes, ICSSP 2019.
- Nurlan Kurmanov, L. N., Aliyeva, Z., Kabdullina, G., & Lyailya Mutaliyeva, L. N. (2020). Digital entrepreneurship competencies among students: Methodological aspects of the maturity level and development program making. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(2).
- Panda, B. K. (2019). Application of business model innovation for new enterprises: A case study of digital business using a freemium business model. *Journal of Management Development*. doi: 10.1108/JMD-11-2018-0314
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. doi: 10.1108/JSMA-05-2019-0070
- Pin, C. (2014). Cluster policies and digital entrepreneurship in Ile-de-France (France) and in Lombardy (Italy). *Innovations*, 44(2), 79-104. doi: 10.3917/inno.044.0101
- Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M., Puolakoski, H., & Rantanen, H. (2019). Creating sustainable customer value through digitality. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(4), 325-340. doi: 10.1108/WJEMSD-08-2018-0077
- Ravarini, A., Locoro, A., & Martinez, M. (2020). *Digital transformation projects maturity and managerial competences: A model and its preliminary assessment*. Paper presented at the 15th Conference of the Italian chapter of Association for Information Systems, AIS 2018.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41-51. doi: 10.1108/JBS-10-2016-0127
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Currency.

- Sanasi, S., Ghezzi, A., Cavallo, A., & Rangone, A. (2019). *Enacting business model change in digital startups: An exploratory multiple-case study*. Paper presented at the 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2019.
- Slywotzky, A., & Morrison, D. (2001). Becoming a digital business: it's not about technology. *Strategy & Leadership*, 29(2), 4-9. doi: 10.1108/10878570110387671
- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.051
- Stoian, C. A., & Tohanean, D. (2019). *BMI in the digital era: Competitive advantage through human capital analytics*. Paper presented at the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019.
- Sturgeon, T. J. (2019). Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73. doi: 10.1007/s11187-017-9867-5
- Tangour, C., Gebauer, M., Fischer, L., & Winkler, H. H. (2019) Digital Business Model Patterns of Big Pharmaceutical Companies - A Cluster Analysis. *Vol. 358. 4th International Conference on Digital Economy, ICDEc 2019* (pp. 397-412): Springer.
- Thakur, R. (2019). The moderating role of customer engagement experiences in customer satisfaction–loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, 53(7), 1278-1310. doi: 10.1108/EJM-11-2017-0895
- Tohanean, D., & Weiss, P. (2019). Digital entrepreneurship and green business model innovation: Lean startup approaches. *Quality - Access to Success*, 20(S2), 630-634.
- Vadana, I. I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2019). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*. doi: 10.1108/IMR-04-2018-0129
- Valdez-De-Leon, O. (2019). How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, 9(8), 43-54.
- White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205-214. doi: 10.1177/0266382112470412
- Whitley, E. A., & Darking, M. (2006). Object lessons and invisible technologies. *Journal of Information Technology*, 21(3), 176-184. doi: 10.1057/palgrave.jit.2000065
- Wiesböck, F., & Hess, T. (2020). Digital innovations: Embedding in organizations. *Electronic Markets*, 30(1), 75-86. doi: 10.1007/s12525-019-00364-9
- Yin, R. (2003). Case study research: design and methods. *Sage Publications, Inc ISBN 0, 761(92553)*, 8.