



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Natan Levy

**Administração Empreendedora
em Startups: Um Panorama sobre
Inovação e Liderança**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro
novembro de 2022



Natan Levy

Administração Empreendedora em Startups: Um Panorama sobre Inovação e Liderança

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marco Aurélio Sa Ribeiro

Rio de Janeiro
Novembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato por todo o meu período em que estiver tanto nas instalações da PUC como também mesmo devido ao difícil período passado por todos na pandemia e a eficiência do ensino da PUC via EAD. Queria agradecer meu orientador Marco Aurélio por ter acolhido meu trabalho e ser não só um excelente professor, mas também um grande exemplo durante toda essa jornada. E por último mas não menos importante queria agradecer ao apoio financeiro dos meus pais durante esses quatro anos e meio para que eu pudesse usufruir de todos os ensinamentos do curso de administração que com certeza serão fundamentais nessa próxima etapa de empreendedor que pretendo seguir na minha vida e além disso que também puderam me proporcionar uma experiência em Israel na qual trabalhei numa Startup em Israel que foi de onde surgiu a ideia de fazer a minha tese em primeiro lugar.

“Eu acho que há algo mais importante do que acreditar: a ação! O mundo está cheio de sonhadores, e não há pessoas o bastante que irão avançar e começar a dar passos concretos para transformar sua visão em realidade.”

W. Clement Stone, empresário e filantropo norte-americano

RESUMO

LEVY, Natan. **Administração Empreendedora em Startups**: Um Panorama sobre Inovação e Liderança. Rio de Janeiro, 2022. 58 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo analisar as oportunidades e desafios que o atual ecossistema de startups impõe aos líderes. Nesse sentido, toma-se como objeto de análise o modelo startup, que vem ganhando cada vez mais relevância e popularidade nos últimos anos. Para dar suporte ao trabalho, os temas empreendedorismo e inovação são discutidos sob a ótica da administração, com a devida contextualização teórica. Em seguida, são apresentadas alternativas para o desenvolvimento de um novo estilo de liderança, mais alinhado ao dinâmico ambiente de negócios atual e mais eficiente para promover autonomia, versatilidade e resiliência entre os membros da equipe. Ao explorar conceitos fundamentais do universo corporativo e evidenciar algumas das variáveis que podem influenciar as operações e o desempenho de uma startup, este estudo almeja auxiliar na formação de uma nova consciência de liderança empreendedora.

Palavras-chave

Empreendedorismo; startup; liderança; negócios; inovação.

ABSTRACT

LEVY, Natan. **Administração Empreendedora em Startups**: Um Panorama sobre Inovação e Liderança. Rio de Janeiro, 2022. 58 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to analyze the opportunities and challenges that the current startup ecosystem imposes on leaders. In this sense, the startup model is taken as an object of analysis, which has been gaining increasing relevance and popularity in recent years. To support the work, the themes entrepreneurship and innovation are discussed from the perspective of administration, with due theoretical contextualization. Then, alternatives are presented for the development of a new leadership style, better aligned with the current dynamic business environment and more efficient to promote autonomy, versatility and resilience among team members. By exploring fundamental concepts of the corporate universe and highlighting some of the variables that can influence the operations and performance of a startup, this study aims to assist in the formation of a new awareness of entrepreneurial leadership.

Keywords

Entrepreneurship; startup; leadership; business; innovation.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Os fundadores da Fairchild Semiconductor, primeira startup do mundo. 29
- Figura 2 - MadeiraMadeira, a primeira startup brasileira a virar unicórnio durante o ano de 2021. 31
- Figura 3 - Distribuição regional das startups brasileiras. 32
- Figura 4 - IPO do Nubank com valor de mercado de US\$ 41 bilhões, em dezembro de 2021. 33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Contribuições para as definições de empreendedorismo e empreendedor.	12
Tabela 2: Setores das empresas ativas no Brasil.	21
Tabela 3: Diferenças fundamentais entre startups e empresas tradicionais.	24
Tabela 4: Top 10 estados brasileiros em quantidade de startups.	32
Tabela 5: Evolução do conceito de liderança ao longo dos anos.	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do interesse no termo “startups” no Google Trends no período entre 2009 e 2022.	25
Gráfico 2: Crescimento global do investimento anjo.	27
Gráfico 3: Ciclo de vida de uma startup	28
Gráfico 4: Principal problema do cliente atendido pela startup	36

SUMÁRIO

SUMÁRIO	12
INTRODUÇÃO	15
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2. OBJETIVO	17
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1. EMPREENDEDORISMO: CONCEITUAÇÃO	18
2.1.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UM BREVE HISTÓRICO	22
É IMPORTANTE OBSERVAR, CONTUDO, QUE AINDA HÁ UM ENORME POTENCIAL DE EXPANSÃO PARA O EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO - SEGUNDO O BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (2018), O BRASIL FIGURA NA MODESTA 176ª POSIÇÃO EM UM RANKING DE 190 PAÍSES QUANDO O TÓPICO É ABRIR UMA EMPRESA, E NA 125ª POSIÇÃO NO RANKING GERAL, QUE MENSURA A FACILIDADE DE FAZER NEGÓCIOS.....	24
2.2. STARTUP: ORIGENS E DEFINIÇÕES	24
2.2.1 ECOSISTEMA DE STARTUPS.....	28
2.2.2 CICLO DE VIDA DE UMA STARTUP	29
2.2.4 STARTUPS BRASILEIRAS	33
CAPÍTULO 3 – INOVAÇÃO	36
3.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES.....	36
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	39
3.3 CULTURA DE INOVAÇÃO.....	40
CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA EMPREENDEDORA.....	43
4.1. LIDERANÇA: UM CONCEITO EM TRANSFORMAÇÃO.....	43
4.2. O PAPEL DO LÍDER EMPREENDEDOR NAS STARTUPS	45
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXO.....	56
ENTREVISTA COM JOHNSON HSU, SÓCIO-FUNDADOR DA EMPRESA UNI SUSHI	56
QUAL FOI A IDEIA INICIAL DO PROJETO UNI SUSHI E COMO FOI O PROCESSO ATÉ A VERSÃO ATUAL?	56
O UNI SUSHI FOI UM PROJETO COM INTUITO DE ENTREGAR O MELHOR DA CULINÁRIA JAPONESA NA ZONA SUL DO RIO DE JANEIRO E CRIAR UMA EXPERIÊNCIA AO CLIENTE, VISTO QUE TINHA UMA DEMANDA PARA TAL PRODUTO E QUE NÃO TINHA TANTA OFERTA DE EMPRESAS QUE ATUAVAM COM ISSO, APENAS EMPRESAS QUE OFERECIAM SUSHI BARATO E DE QUALIDADE DUVIDOSA. OS PROCESSOS INICIAIS FORAM DESENHAR O BUSINESS PLAN EM GERAL PARA APRESENTAR PARA UM INVESTIDOR E ASSIM COMEÇAR A TIRAR O PLANO DO PAPEL, ESCOLHER A LOCALIZAÇÃO, CRIAR AS PLANILHAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO, O CONCEITO ETC. AO LONGO DOS	

ANOS, COM A EMPRESA JÁ ATUANDO NO MERCADO, PASSAMOS POR DIVERSAS FASES DE ADAPTAÇÃO ATÉ CHEGAR EM UM MODELO QUE TEM DADO CERTO, QUE É O MODELO CUSTO-BENEFÍCIO, UMA VEZ QUE PERCEBEMOS QUE OS CONSUMIDORES DE DELIVERY BUSCAM ALGO MAIS ACESSÍVEL DO QUE PREMIUM.....	56
QUAL É O SERVIÇO/PRODUTO OFERECIDO PELO UNI SUSHI?	56
O UNI OFERECE UMA EXPERIÊNCIA AO CLIENTE QUE DESEJA PEDIR UM DELIVERY DE COMIDA JAPONESA E HAVAIANA COM OS MELHORES PREÇOS DO MERCADO.....	56
POR QUE VOCÊ CONSIDERA O UNI SUSHI UMA STARTUP?	56
EU DIRIA QUE O UNI ATUALMENTE NÃO É TANTO UMA STARTUP, MAS TRABALHA DIRETAMENTE COM GRANDES EMPRESAS, CASES DE SUCESSO QUE COMEÇARAM COMO STARTUPS, COMO IFOOD E RAPPI.	57
QUAIS FORAM OS MAIORES DESAFIOS DE LIDERANÇA ENFRENTADOS NO UNI SUSHI ATÉ HOJE?	57
COM CERTEZA O CAPITAL HUMANO É UMA DAS PARTES MAIS DIFÍCEIS DE LIDERAR, MAS TAMBÉM EXISTIRAM MUITAS OUTRAS DIFICULDADES. APRENDER A GERIR UMA EMPRESA PEQUENA DE PONTA A PONTA É BEM DIFÍCIL PARA UMA PESSOA QUE COMEÇOU A EMPREENDER AOS 21 ANOS E COM POUQUÍSSIMA EXPERIÊNCIA. TIVE QUE APRENDER SOBRE TODAS AS ÁREAS - FINANCEIRO, MARKETING, RECURSOS HUMANOS, DEPARTAMENTO PESSOAL, IMPOSTOS, PLATAFORMAS ETC. - MAS LIDAR E LIDERAR PESSOAS DIRIA QUE É O MAIOR DESAFIO PARA A MAIORIA DAS EMPRESAS.	57
COMO LÍDER, QUAIS ESTRATÉGIAS VOCÊ APLICA PARA PROMOVER INOVAÇÕES NO UNI SUSHI?.....	57
BUSCO SEMPRE ESTUDAR O MERCADO, VER O QUE ESTÃO FAZENDO LÁ FORA, TRAZER REFERÊNCIAS DE EMPRESAS TOTALMENTE NÃO RELACIONADAS AO MEU CORE BUSINESS PARA TENTAR ADAPTAR AS IDEIAS DE ALGUMA FORMA NO MEU NEGÓCIO. INCENTIVO OS COLABORADORES LEVANDO-OS A CURSOS E APRIMORANDO SUAS HABILIDADES, TENDO CADA VEZ MAIS NOÇÃO DOS MEUS DADOS INTERNOS, DESDE O FINANCEIRO ATÉ O RENDIMENTO E CONTROLE DE CADA ITEM DA LOJA ETC. PROCURO ESTAR POR DENTRO TANTO NO MACRO QUANTO NO MICRO DA EMPRESA.....	57
COMO FOI A CONSTRUÇÃO DO TIME QUE FORMA A EMPRESA, A PARTIR DOS SÓCIOS-FUNDADORES?	57
O UNI POSSUI 2 SÓCIOS-INVESTIDORES E 2 SÓCIOS-OPERADORES, E TODOS NÓS FOMOS COLEGAS DE FACULDADE. O PRIMEIRO FUNCIONÁRIO DA EMPRESA FOI UM CHEF DE UMA GRANDE REDE DE RESTAURANTES JAPONESES DE LUXO, E FOI ELE QUEM NOS AJUDOU A CRIAR E PADRONIZAR DA MELHOR FORMA OS NOSSOS PRODUTOS. O TIME FOI GRADUALMENTE AUMENTANDO, MAS SEMPRE VISANDO FORMAR OS FUNCIONÁRIOS INTERNAMENTE, DANDO AULAS E TRANSMITINDO PADRÕES QUE GOSTARÍAMOS DE TER NA CASA; ENTÃO BUSCAMOS SEMPRE ALGUÉM "CRU" PARA QUE POSSAMOS TREINAR A PESSOA DO NOSSO JEITO	57
EXISTE ALGUM MEMBRO CONTRATADO ASSALARIADO?	58
2 SÓCIOS RECEBEM PRO LABORE, E ALÉM DELES TEMOS CERCA DE 20 FUNCIONÁRIOS NO REGIME CLT. .	58
QUAL FOI A TRAJETÓRIA PERCORRIDA PARA OBTER CONHECIMENTO E INVESTIMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA? PARTICIPARAM DE ALGUMA ACELERADORA, INCUBADORA, OU OBTIVERAM O SUPORTE DE UM INVESTIDOR ANJO?	58
MUITO TRABALHO E ESTUDOS DIRECIONADOS AOS ASSUNTOS QUE MAIS NOS INTERESSAVAM, CURSOS DE GESTÃO, CONSULTORIAS ETC. NÃO TIVEMOS INVESTIDORES QUE ALOCAVAM APENAS CAPITAL POIS, ATÉ DETERMINADO MOMENTO, TODOS OS SÓCIOS TRABALHAVAM NA EMPRESA; COM O TEMPO, ALGUNS ESCOLHERAM FICAR DE FORA.....	58

TIVERAM ALGUM BENEFÍCIO GOVERNAMENTAL, SEJA ATRAVÉS DE PROGRAMAS, LEIS OU ATÉ MESMO ISENÇÃO FISCAL?	58
NÃO.....	58
EM QUE ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO VOCÊ CONSIDERA QUE A SUA STARTUP ESTÁ? QUAIS SÃO OS PRÓXIMOS PASSOS PARA O UNISUSHI?	58
DIRIA QUE HOJE O UNI É UMA EMPRESA BEM SÓLIDA E JÁ PASSOU DA FASE DE SER STARTUP, POIS NÃO SÃO MAIS NECESSÁRIOS APORTES FINANCEIROS ETC. NOSSOS PLANOS PARA 2023 SÃO DOMINAR O MERCADO DA ZONA SUL E AMPLIAR O LEQUE DE PRODUTOS, PORÉM NENHUM PLANO DE EXPANSÃO ATÉ O MOMENTO.....	58

INTRODUÇÃO

No ano 2000, em seu artigo *A Empresa do Novo Milênio*, o jornalista David Cohen já afirmava (EXAME, 2000):

As revoluções de maior impacto para a humanidade acontecem, num primeiro momento, sem que as pessoas se deem conta da sua profundidade. Foi provavelmente assim com a descoberta do fogo, com a domesticação dos animais e com a entrada na era da agricultura. Foi assim na época das Grandes Navegações e nas duas fases da Revolução Industrial (primeiro com a máquina a vapor e depois com a eletricidade). Está sendo assim, novamente, com o que vários estudiosos denominam de revolução da informação, um termo que abrange o uso de computadores, a globalização, a desregulamentação e mesmo uma esperada segunda fase revolucionária, a era da biotecnologia. Já se tornou uma espécie de lugar-comum dizer que o mundo em que vivemos hoje é caótico, mas é da própria natureza das revoluções reordenar o funcionamento das coisas – e nessa reorganização criar um período de instabilidade. Este é certamente um mundo menos estável do que no passado, menos rígido, menos seguro, menos previsível, e essa instabilidade já permeia toda a sociedade.

Após mais de duas décadas, conforme a tecnologia segue avançando a passos largos e o mercado consumidor almeja produtos, serviços e processos cada vez mais eficientes, tornam-se imperativos modelos de negócios mais ágeis e versáteis, capazes de suprir as novas diligências sociais sem prejudicar a solvência corporativa.

É nesse cenário que despontam as startups, empresas emergentes que identificam uma oportunidade de negócio altamente inovadora, buscando resolver problemas com escalabilidade e crescimento exponencial em um ambiente repleto de incertezas e riscos (GIARDINO et al., 2014). Ries (2012) defende que o maior objetivo das startups é descobrir a coisa certa a se criar, ou seja, detectar com precisão a demanda dos clientes e estimar quanto eles estão dispostos a pagar para atendê-la.

No Brasil, dados da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) indicam que a quantidade de startups no país quase triplicou entre 2015, quando

havia 4.100 delas, e 2022, já com 11.562 (ABSTARTUS, 2022). Apesar desses avanços, um estudo conduzido pela Startup Farm revelou que 74% das startups brasileiras encerram suas atividades após cinco anos de existência, e 18% delas não chegam a completar dois anos. E a principal razão para o fracasso desses negócios não é falta de recursos financeiros, mas sim conflitos entre os gestores e a incompatibilidade entre o valor oferecido pela empresa e o interesse do mercado consumidor (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

Diante dos dados apresentados, o presente trabalho aponta a seguinte questão problema: Como uma liderança empreendedora, caracterizada pelo estímulo à inovação, pode determinar o êxito de uma startup?

Sendo assim, o presente estudo busca analisar, através de obras selecionadas, o papel do administrador diante dos desafios inerentes às atividades empreendedoras em startups, examinando os principais atributos e procedimentos necessários para sobreviver nesse ecossistema tão dinâmico e incerto.

1.1. Contextualização

Qual é a necessidade de empreender? Quais são as atribuições do profissional de administração dedicado à gestão de startups? Qual é a finalidade de promover inovações nos negócios?

Empreender é sempre uma escolha e responsabilidade do empresário, mas se tratando de startups, as avaliações estratégica e de viabilidade devem ser ainda mais cuidadosas, considerando o caráter extremamente incerto e desafiador desse ecossistema de negócios. Nesse contexto, faz-se necessário também uma figura de liderança capacitada para lidar com temas fundamentais como empreendedorismo, inovação e cultura organizacional.

Há vários fatores que levam uma startup ao fracasso ou ao sucesso, e cabe ao administrador, além de gerenciar a empresa, acompanhar e estudar as novidades do setor, desenvolvendo estratégias e mecanismos para estimular inovações no negócio e prosperar em um mercado cada vez mais competitivo e disruptivo.

No caso específico do Brasil, temos um ambiente de startups em franca expansão, mas também importantes desafios em termos de distribuição geográfica e perenidade dessas empresas.

1.2. Objetivo

Como objetivo principal, analisar-se-á o histórico e o cenário atual de empreendedorismo em startups, compreendendo a importância de uma liderança inovadora para o sucesso de uma empresa desse modelo de negócios.

1.3. Delimitação do estudo

O presente trabalho abordará os conceitos de empreendedorismo, startup, inovação e liderança, abrangendo alguns dos principais pensadores e autores dessas áreas.

1.4. Relevância do estudo

Este estudo analisa um cenário relativamente novo, mas que está em grande evolução e evidência devido a sua importância para a economia. As startups avançam de modo veloz e dinâmico graças a sua flexibilidade e estrutura diferenciada – especialmente no Brasil, um dos ecossistemas para startups mais promissores do mundo (ABSTARTUPS, 2021). Sendo assim, tornam-se relevantes estudos que explorem esse processo e os elementos que constituem o cenário do empreendedorismo em startups, possibilitando uma abordagem mais assertiva do tema.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo: conceituação

A partir da metade do século XVIII, o capitalismo ganha destaque no âmbito global, tendo como grande marco a Revolução Industrial. Promovendo avanços econômicos, tecnológicos e a privatização de indústrias, o modelo capitalista logo dá origem ao empreendedorismo, que funciona como um motor do sistema econômico.

Historicamente, a concepção do termo empreendedor é atribuída ao economista franco-irlandês Richard Cantillon, que no início do século XVIII introduziu a palavra *entrepreneur* para designar os indivíduos que aceitam correr riscos em uma empreitada, pois nunca sabem quão grande a demanda será na região, nem quanto tempo os clientes comprarão deles (CANTILLON, 2002).

De acordo com Drucker (1998, apud BAGGIO; BAGGIO, 2014), os empreendedores são pessoas capazes de identificar e aproveitar oportunidades que despontam em períodos de transformações sociais e tecnológicas.

Como teórico pioneiro no assunto, o economista austríaco Joseph Schumpeter cunhou o termo “destruição criativa” para designar a atividade empreendedora que aniquilava rapidamente os meios de produção vigentes, gerando inovações (SCHUMPETER, 1982).

Dolabela (2006, p. 29) explica que o “empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar a relação do homem com os outros e com a natureza”. Já para Bom Angelo (2003), empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações atuando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de assumir riscos.

O empreendedor, portanto, é aquele indivíduo que se dedica, inova e toma riscos para atingir sua meta. O próprio termo empreendedor tem sua origem no latim *imprendere*, que é traduzido como realização de uma missão árdua e

trabalhosa (MAXIMIANO, 2018). Empreendedorismo, por sua vez, é a capacidade de detectar problemas e oportunidades, elaborando soluções e alocando recursos na concepção de um produto, serviço, método de produção ou até novo mercado positivo, original e impactante na vida socioeconômica.

<i>Ano</i>	<i>Autor</i>	<i>Contribuição</i>
1961	McClelland	Aponta três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (MCCLELLAND, 1961).
1970	Drucker	Ressalta o apetite por riscos do empreendedor, investindo capital e tempo em algo incerto (DRUCKER, 1970).
1975	Shapero	Indica a importância da iniciativa, praticidade e da aceitação de fracassos (SHAPERO, 1975).
1985	Sexton e Bowman	Definem o empreendedor como um indivíduo com grande tolerância à ambiguidade (SEXTON e BOWMAN, 1985).
1998	Drucker	Destaca a capacidade do empreendedor para identificar e aproveitar oportunidades, especialmente em períodos de grandes mudanças sociais e tecnológicas (DRUCKER, 1998).

2002	Baumol	Descreve o empreendedor como uma máquina de inovação do livre mercado (BAUMOL, 2002).
2008	Reis e Armond	Conceituam empreendedorismo como um aprendizado pessoal motivado pela motivação, criatividade e iniciativa (REIS e ARMOND, 2008).
2019	Tajra	Ressalta o foco nos resultados e a postura pessoal diária como atributos indispensáveis ao empreendedorismo (TAJRA, 2019).

Tabela 1: Contribuições para as definições de empreendedorismo e empreendedor.

Segundo Hisrich et al (2009):

[...] empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30).

Nesse sentido, Sérgio Buarque de Holanda expõe uma esclarecedora dicotomia entre o espírito de aventura característico do empreendedorismo e a valorização da estabilidade inerente ao trabalho assalariado (HOLANDA, 1977, p. 13):

Nas formas de vida coletiva podem assinalar-se dois princípios que se combatem e regulam diversamente as atividades dos homens. Esses dois princípios encarnam-se nos tipos do aventureiro e do trabalhador. Já nas sociedades rudimentares manifestam-se eles, segundo sua predominância, na distinção

fundamental entre os povos caçadores ou coletores e os povos lavradores. Para uns, o objeto final, a mira de todo esforço, o ponto de chegada, assume relevância tão capital, que chega a dispensar, por secundários, quase supérfluos, todos os processos intermediários. Seu ideal será colher o fruto sem plantar a árvore. Esse tipo humano ignora as fronteiras. No mundo tudo se apresenta a ele em generosa amplitude e, onde quer que se erija um obstáculo a seus propósitos ambiciosos, sabe transformar esse obstáculo em trampolim. Vive dos espaços ilimitados, dos projetos vastos, dos horizontes distantes. O trabalhador, ao contrário, é aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. O esforço lento, pouco compensador e persistente, que, no entanto, mede todas as possibilidades de desperdício e sabe tirar o máximo proveito do insignificante, tem sentido bem nítido para ele. Seu campo visual é naturalmente restrito. A parte maior do que o todo.

Pesquisas recentes, contudo, indicam que uma pessoa pode se tornar empreendedora tanto pela identificação de uma oportunidade de negócio como para tentar se inserir no mercado de trabalho; no primeiro caso seria um empreendedor por oportunidade, enquanto no último se trataria de um empreendedor por necessidade (DORNELAS, 2018). Enquanto o empreendedor por oportunidade é visionário e impulsionado pelo desejo de inovar e gerir o próprio negócio, acumulando recursos financeiros para tocar o projeto, o empreendedor por necessidade dá início a um novo negócio para contornar a falta de educação formal e/ou desemprego. De acordo com Vale, Corrêa e Reis (2014), alguns autores defendem a possibilidade de ambas motivações coexistirem, além de outros aspectos poderem interferir na escolha pelo empreendedorismo.

Cabe ainda destacar que a atividade empreendedora é essencial para o desenvolvimento econômico da região ou país, por isso podemos afirmar que os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios, proporcionando empregos e avanços civilizatórios (CHIAVENATO, 2012).

Nas palavras de Marcovitch (2007, p. 13):

Uma região ou cidade onde atuou um grande empreendedor jamais permaneceu a mesma depois que ele ergueu ali a sua obra principal. As mudanças operadas na comunidade por esta iniciativa não foram apenas de natureza econômica. Emergiram novos hábitos, enriqueceu-se o nível cultural, aumentou o quociente local de civilidade. O pioneirismo não beneficiou apenas aos seus agentes, mas a um entorno humano bastante considerável. Os resultados ultrapassaram todas as esperanças de anseio e bem-estar.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil: um breve histórico

Parece algo novo, mas o empreendedorismo no Brasil sempre existiu, mesmo que em formatos diferentes. Na clássica obra *Casa Grande & Senzala*, o sociólogo Gilberto Freyre aborda a exploração de terras férteis no Brasil colônia pelos primeiros empreendedores brasileiros (FREYRE, 2006):

No Brasil, como nas colônias inglesas de tabaco, de algodão e de arroz da América do Norte, as grandes plantações foram obra não do Estado colonizador, sempre somítico em Portugal, mas de corajosa iniciativa particular. Esta é que nos trouxe pela mão de um Martim Afonso, ao Sul, e principalmente de um Duarte Coelho, ao Norte, os primeiros colonos sólidos, as primeiras mães de família, as primeiras sementes, o primeiro gado, os primeiros animais de transporte, plantas alimentares, instrumentos agrícolas, mecânicos judeus para as fábricas de açúcar, escravos africanos para o trabalho de eito e de bagaceira (...) Foi a iniciativa particular que, concorrendo às sesmarias, dispôs-se a vir povoar e defender militarmente, como era exigência real, as muitas léguas de terra em bruto que o trabalho negro fecundaria.

Foi somente no fim do século XVII, porém, que o Brasil passou a vivenciar grandes empreendimentos. Com a eclosão da Primeira Revolução Industrial no continente europeu, fez-se necessária a construção de infraestruturas para a distribuição de mercadorias pelo vasto território nacional. Nesse contexto, uma figura emblemática se destacou: Irineu Evangelista de Sousa, também conhecido como Barão de Mauá (CALDEIRA, 1995).

Considerado o primeiro empreendedor brasileiro, o Barão de Mauá viveu durante o Brasil Imperial e acreditava que o progresso local só seria possível com a industrialização, por isso liderou diversas iniciativas, como a primeira fundição de ferro, a primeira ferrovia e a instalação de cabos telegráficos conectando a América do Sul à Europa, entre outros empreendimentos.

O movimento do empreendedorismo no país, contudo, só se consolidou nos anos 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram fundadas. Antes disso, o tema ainda era pouco conhecido do público geral,

além das dificuldades impostas à jornada empreendedora pela instabilidade política e econômica no Brasil (DORNELAS, 2008).

As taxas de empreendedorismo nacional cresceram rapidamente desde então - no primeiro relatório executivo do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), o Brasil já figurava como o país com a melhor relação entre a quantidade de habitantes adultos que iniciam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos.

O Brasil hoje é tido como um dos países com mais empreendedores do mundo. Conforme um monitoramento de empreendedores locais realizado pelo GEM, em 2021 o país ocupou o 5º lugar no ranking global na taxa de empreendedorismo total, perdendo apenas para República Dominicana (45,2%), Sudão (41,5%), Guatemala (39,8%) e Chile (35,9%), respectivamente. Segundo o GEM, o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) e o Sebrae, aproximadamente 52 milhões de brasileiros possuem negócio próprio (GEM, 2021).

Ainda no ano de 2021, de acordo com os dados do GEM, o Brasil bateu o recorde de aberturas de novos negócios, alcançando a elevada média de 682,7 mil microempresas e 3,1 milhões de cadastros de Microempreendedor Individual (MEI).

Em relação à área de atuação, o GEM demonstra ainda que a grande maioria das 19,4 milhões de empresas ativas no país são dos setores de serviços (48,9%) e comércio (32,6%), como é possível observar na tabela abaixo (GEM, 2021):

<i>Setor</i>	<i>Participação (%)</i>
Serviços	48,9
Comércio	32,6
Indústria de transformação	9,3
Construção civil	7,9
Agropecuária	0,7
Extrativa mineral	0,1
Outros	0,5

Tabela 2: Setores das empresas ativas no Brasil.

É importante observar, contudo, que ainda há um enorme potencial de expansão para o empreendedorismo brasileiro - segundo o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (2018), o Brasil figura na modesta 176ª posição em um ranking de 190 países quando o tópico é abrir uma empresa, e na 125ª posição no ranking geral, que mensura a facilidade de fazer negócios.

2.2. Startup: Origens e definições

Um modelo de negócio escalável, cuja proposta é inovadora e promissora, mas que lida com incertezas extremas e opera com o menor custo possível. As startups, geralmente associadas a empresas com desenvolvimento digital, hoje são populares em diversos países, porém as pioneiras surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos, mais precisamente no Vale do Silício (Califórnia). Naquela época, o jovem vencedor do Prêmio Nobel de Física William Shockley reuniu outros sete amigos cientistas para fundar uma empresa de tecnologia na região.

Embora o projeto inicial tenha fracassado, em 1957 os oito cientistas criaram a Fairchild Semiconductor, a primeira startup da história, responsável por produzir o primeiro circuito integrado comercialmente disponível. Menos de uma década depois, a empresa já estava avaliada em mais de U\$20 milhões e contava com 31 spin offs ou empresas derivadas (LAWS, 2010). Com a expansão dessas empresas, o Vale do Silício gradualmente se tornou um grande centro tecnológico e intelectual, abrigando também algumas das melhores universidades do mundo, como Carnegie Mellon e Stanford, e as sedes das gigantes Google, Apple, Meta, Yahoo! e Microsoft - sendo que todas essas companhias nasceram como startups.



Figura 1: Os fundadores da Fairchild Semiconductor, primeira startup do mundo. Fonte: LAWS, 2010.

O termo startup, no entanto, passou a ser usado apenas nos anos 90, quando a “bolha da internet” levou diversas empresas de tecnologia (ou “ponto com”) a altas históricas em suas ações. Já no Brasil, a nomenclatura só surgiu em 2011.

De acordo com a ABStartups, uma startup é “uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real, oferecendo uma solução escalável para o mercado, e, para isso, usa a tecnologia como ferramenta central” (ABSTARTUPS, 2022).

Longhi (2011), por sua vez, define startups como pequenas organizações estruturadas distante do escopo empresarial, abastecidas com pequenos aportes financeiros, dedicadas à exploração de áreas inovadoras de um setor do mercado e que apresentam crescimento acelerado. Trata-se de organizações humanas, idealizadas para oferecer um produto ou serviço novo em um cenário extremamente incerto, tendo a inovação como grande norteadora de suas atividades (RIES, 2012). Quanto à tecnologia empregada nesse tipo de modelo, os autores argumentam que todas as startups necessariamente lançarão mão de algum tipo de tecnologia, ainda que a empresa não atue no ramo, pois o processo de inovação o exige.

Telles e Matos (2013) descrevem uma startup como um empreendimento baseado em um modelo de negócio inovador, escalável e maleável o bastante para passar por diversas modificações ao longo da jornada de desenvolvimento, lançamento e maturação do produto ou serviço, sempre contando, porém, com elevados investimentos de capital intelectual e humano.

Nesse sentido, há uma confusão frequente entre os significados de pequenas empresas e startups. Diferenciá-las, porém, é simples: enquanto organizações de pequeno porte atuam passivamente diante da demanda, sem foco em inovação ou expansão do negócio, as startups se empenham em compreender plenamente a demanda, buscando um rápido crescimento de receita e uma entrega cada vez mais eficiente de seu produto ou serviço.

Blank e Dorf, por sua vez, ressaltam que:

Startups não são simplesmente versões menores de grandes companhias. Estas executam modelos de negócios nos quais clientes, seus problemas e os recursos necessários do produto são todos ‘conhecidos’. Em flagrante contraste, startups operam no modo ‘buscar’, à procura de um modelo de negócio recorrente e lucrativo. Esse objetivo requer regras de ação dramaticamente diferentes, envolvendo roteiros, rol de habilidades e ferramentas que minimizem riscos e otimizem as chances de êxito (BLACK e DORF, 2012, p. 17).

	<i>Startup</i>	<i>Tradicional</i>
<i>Cultura</i>	Empreendedora e aberta	Avessa a riscos
<i>Foco</i>	Propósito	Resultados
<i>Inovação</i>	Disruptiva	Incremental
<i>Gerenciamento</i>	Simple e flexível	Complexo e rígido
<i>Planejamento</i>	Aprendizado contínuo	Planos de negócios fixos
<i>Tecnologia</i>	A mais atual disponível	Lenta modernização

Tabela 3: Diferenças fundamentais entre startups e empresas tradicionais.

Fonte: Aatoria própria

O interesse do público geral sobre as startups vem crescendo rapidamente nos últimos anos, conforme demonstrado nesta pesquisa do termo “startups” no Google Trends:

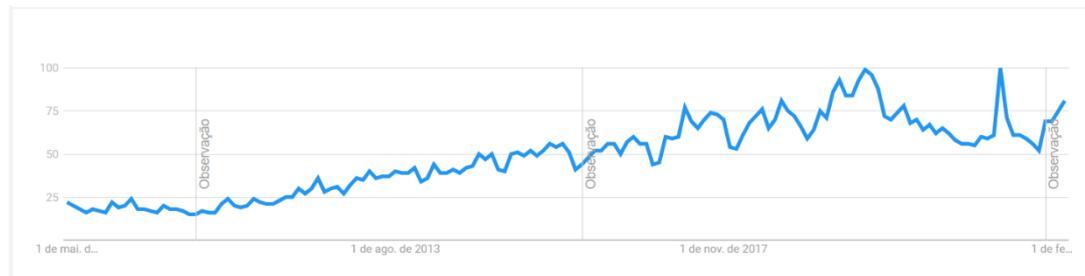


Gráfico 1: Evolução do interesse no termo “startups” no Google Trends no período entre 2009 e 2022. Fonte: Google.

A criação de uma startup, no entanto, não é um processo simples, e ter uma boa ideia nem sempre é o bastante. Por serem criadas em ambientes ambíguos e em processo de validação, as startups exigem recursos específicos para prosperar. Dentre eles destacam-se (ABSTARTUPS, 2022):

- *Inovação*: a startup introduz um produto ou serviço novo – ou com características novas em seu modelo de negócio – no mercado, diferenciando-se das demais empresas “antiquadas”.
- *Escalabilidade*: o modelo de negócio da startup deve ser escalável, ou seja, capaz de alcançar muitos clientes de modo rápido e relativamente barato.
- *Repetibilidade*: o modelo de negócio da startup precisa ser repetível, isto é, a experiência de consumo do produto ou serviço oferecido deve ser facilmente replicável sem demandar um aumento proporcional de recursos financeiros ou humanos aportados.
- *Agilidade e flexibilidade*: Por atuar em um ambiente complexo por sua incerteza e competitividade, a startup precisa suprir e se adaptar rapidamente às exigências do mercado, normalmente por meio de equipes enxutas e processos simples, priorizando a autonomia e a flexibilidade.

Para colocar ideias em prática e criar uma startup, Borrelli (2017) sugere os seguintes procedimentos:

- *Pesquisas e estudos*: o desenvolvimento de um projeto e uma tecnologia eficientes demanda várias horas de empenho nos estudos. É indispensável adquirir mais conhecimentos em livros, eventos e cursos de qualificação.

- *Monitoramento e ajustes*: acompanhar de perto a evolução de novas tecnologias e práticas é essencial para criar uma startup bem-sucedida.
- *Construção de um bom networking*: Ao participar de congressos, eventos e concursos, é possível, além de se informar sobre novidades na área, ampliar o networking, angariando contatos valiosos na hora de lançar de fato a startup.
- *Perder o medo de falhar*: Erros e dificuldades são inerentes ao desenvolvimento de qualquer negócio, principalmente uma startup. Por isso, criar uma mentalidade resiliente é tão importante para lidar com os primeiros reveses que virão.

2.2.1 Ecossistema de startups

Para que uma startup tenha êxito, é preciso identificar e empregar as ferramentas certas de planejamento e execução. Sendo assim, é muito vantajoso começar em um ambiente adequado, que disponibilize toda a infraestrutura necessária, além de possibilidade de mentorias, investidores e profissionais qualificados. Essa atmosfera que favorece e impulsiona a evolução dos negócios é chamada de ecossistema.

Para oferecer um ecossistema rico e dinâmico, que facilite a inovação e permita uma ágil difusão de conhecimentos, algumas organizações ajudam e impulsionam o desenvolvimento de novas startups. Esses agentes auxiliares são ainda mais importantes no ecossistema brasileiro que, embora já tenha se provado, ainda tem muito a amadurecer – quase metade das startups do país tem menos de 2 anos de constituição, enquanto 41% estão buscando escalar o seu negócio e 69% têm faturamento anual abaixo de R\$50 mil (ABSTARTUPS, 2018). Alguns desses “atores” são:

- *Aceleradoras*: organizações que atuam como investidoras e/ou mentoras de startups por um certo período para alavancar seu crescimento. As aceleradoras geralmente disponibilizam especialistas na área de atuação da startup para estimular o desenvolvimento do negócio.

- *Incubadoras*: apoiam os primeiros passos da startup, oferecendo recursos tecnológicos, infraestrutura, cursos de aprimoramento e auxílio na criação de networking e planos de negócios.
- *Investidores-anjo*: esses atores, além de investirem capital financeiro no negócio, seguem atuando como consultores e mentores após o aporte. O investimento anjo normalmente é realizado por investidores em conjunto, buscando tanto a diversidade no suporte aos empreendedores quanto a diluição de riscos.

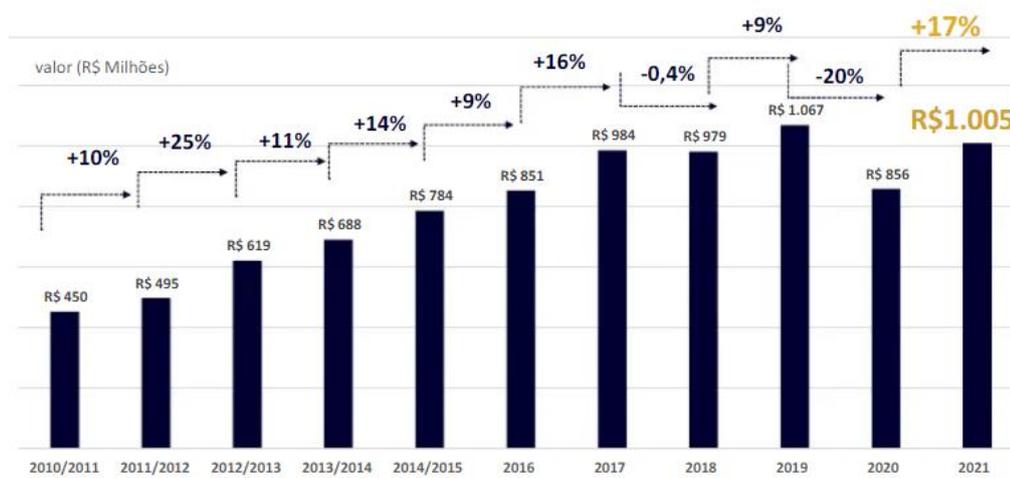


Gráfico 2: Crescimento global do investimento anjo. Fonte: Anjos do Brasil, 2022.

- *Hubs de inovação*: espaços físicos idealizados para que as startups funcionem, os hubs de inovação são locais que reúnem todos os atores desse ecossistema.

2.2.2 Ciclo de vida de uma startup

Para estabelecer quais processos devem ser priorizados e receber os investimentos financeiros e de tempo em uma startup, é essencial descobrir qual fase de vida ela atravessa.

Antes de definir em qual processo investir, é importante verificar se ele de fato é capaz de gerar valor para a empresa. Essa geração de valor pode se dar basicamente de duas formas:

- 1) criação de valor resultante do desenvolvimento de serviços e mercados para a elevação de receitas.
- 2) incremento ou preservação do valor intangível da marca.

Durante o ciclo de vida da startup, faz-se necessário definir os componentes de gestão adequados a cada fase - desde os primeiros passos até a plena maturidade. O ciclo de desenvolvimento de uma startup é composto por quatro etapas: ideação, operação, tração e scale-up (ABSTARTUPS, 2020):

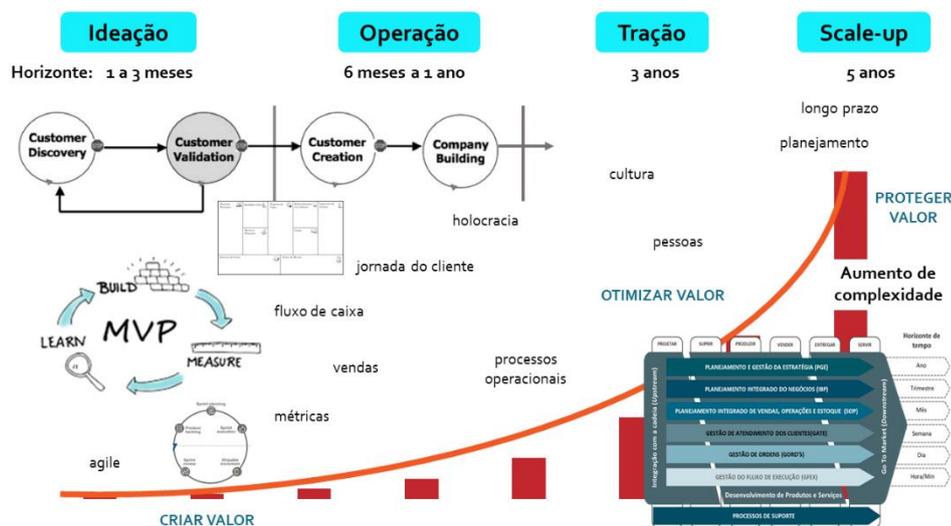


Gráfico 3: Ciclo de vida de uma startup. Fonte: ABSTARTUPS, Aluizio Faria, novembro 24, 2020.

1) Ideação

É nesta primeira fase que ocorre a criação da solução, ainda com poucos processos definidos e estruturados. De acordo com o modelo tradicional de desenvolvimento de produto, seriam necessários longos ciclos de planejamento, desenvolvimento e testes. No entanto, os ciclos curtos e ágeis, propostos por Eric Ries em sua obra *A Startup Enxuta*, com prototipação e pivotagem, revolucionaram essa prática, e atualmente são utilizados por empresas de todos os portes (RIES,

2012). Neles, caso não ocorra um rápido reconhecimento do consumidor, o design inicial deve ser abandonado e a oferta ao mercado alterada.

Sendo assim, a prática mais indicada para o desenvolvimento de produto em uma startup é o MVP (Minimum Viable Product ou Produto Mínimo Viável), que começa por identificar a demanda (insight), passa à criação da hipótese (seed), desenvolvimento focado e ágil (design), teste e validação com o consumidor (test and validation) e novo protótipo (pilot), quando preciso (BLANK e DORF, 2012). Ainda nesta fase deve ser instaurado o processo de desenvolvimento do cliente, abrangendo as etapas de Customer Discovery, Validation e Creation. Há diversos meios de descobrir as necessidades dos consumidores (Customer Discovery), seja através de recursos tecnológicos ou via interação pessoal.

Esta fase de ideação exige muita resiliência para lidar com sucessivos fracassos, além do domínio de técnicas de inovação, design thinking e validação junto ao consumidor. No fim desta etapa, o modelo de negócio deve indicar com clareza como as soluções serão ofertadas pela organização, qual estratégia será usada e quais operações serão necessárias para tanto. Nesta fase também todas as questões regulatórias que envolvem a startup devem ser analisadas, prevenindo eventuais problemas jurídicos.

2) *Operação*

Nesta etapa, a ideia já foi colocada em prática e a empresa forma seus primeiros clientes. Processos transacionais de compras, marketing digital e processos contábeis podem ser terceirizados, enquanto a prospecção de clientes pode ser automatizada por meio de growth hacking - marketing orientado a experimentos, segundo Sean Ellis (ELLIS e BROWN, 2018). Também passa a ser necessário o emprego de uma quantidade maior de indicadores de gestão, como Average Revenue Per Unit (ARPU ou Ticket Médio), Custo de Aquisição por Cliente (CAC), Custo por clique (CPQ), Custo por Lead (CPL), taxa de cliques, taxa de conversão, tempo de navegação na página da empresa, Churn Rate ou índice de cancelamento etc.

Durante a fase de operação, os gestores devem se concentrar na jornada do cliente, coletando feedbacks, examinando dados, adequando o produto ou serviço e expandindo suas funcionalidades rapidamente. Aqui a gestão do fluxo de caixa

torna-se obrigatória, uma vez que a empresa provavelmente ainda depende de investimentos para operar.

Com o crescimento do negócio, novos profissionais serão contratados, porém os processos de previsão e planejamento ainda não funcionam bem, pois o ambiente segue extremamente incerto. Nesse cenário, os mecanismos por trás de transações de compra e venda, produção, desenvolvimento e entrega devem ser os mais enxutos possível.

Na operação também devem ser adotados a avaliação de desempenho 360° e o modelo da holocracia - um sistema que substitui a hierarquia convencional dentro da empresa, dando autonomia para cada profissional exercer suas aptidões conforme as necessidades da organização.

3) *Tração*

Na fase de tração, o foco segue na expansão da base de clientes, buscando aumentar rapidamente a quantidade de vendas. Nesta etapa, o modelo de negócios já foi validado e aprovado pelo mercado, porém é importante nunca considerar o produto ou serviço terminado para seguir inovando e prosperando a partir dos feedbacks dos consumidores.

Não obstante, além de criar valor incessantemente, é preciso também otimizá-lo, revendo processos e cortando atividades que não agregam valor. Neste momento, a startup também deverá reforçar seus processos de back-office, buscando atender ao crescente número de transações.

Agora, os planejamentos também ganham maior importância e prazos mais longos – eles passam a ser semanais e constantes até que o MVP seja obtido. Planejamento, no entanto, não deve ser confundido com rigidez; para evoluir, as empresas devem continuar de olho no mercado e pesquisando novas estratégias, atuando de modo dinâmico.

4) *Scale-Up*

Escalar uma empresa exige algumas ações destinadas a promover crescimento exponencial, como aumentar a visibilidade da marca por meio do branding, gerenciar de perto as redes sociais do negócio e lançar mão do grande poder de comunicação dos influenciadores digitais, que frequentemente conhecem o produto ou serviço da organização melhor do que os seus próprios funcionários.

Outro caminho para escalar é reduzir o custo de aquisição de clientes tanto nos canais virtuais como físicos. Nesta etapa, são priorizados também planejamentos estratégicos de longo prazo, ações de preservação de valor da marca, padronização dos processos transacionais e alinhamento da comunicação interna.

2.2.4 Startups brasileiras

De acordo com a consultoria Sling Hub, em 2021, o investimento nas empresas de inovação brasileiras foi de US\$ 9,238 bilhões - o que representa um aumento de 16,2 vezes em relação a 2016, quando foram investidos US\$ 569 milhões (EXAME, 2021). E, apenas em 2021, 11 startups brasileiras ultrapassaram o valor de mercado de US\$1 bilhão, tornando-se unicórnios.



Figura 2: MadeiraMadeira, a primeira startup brasileira a virar unicórnio durante o ano de 2021.

No entanto, conforme mostra o mais recente Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups, elaborado pela ABStartups em parceria com a Deloitte, a distribuição geográfica das startups brasileiras ainda é bastante desigual, com as regiões Sudeste e Sul concentrando 51,1% e 26,5% dessas empresas, respectivamente (ABSTARTUPS, 2021):

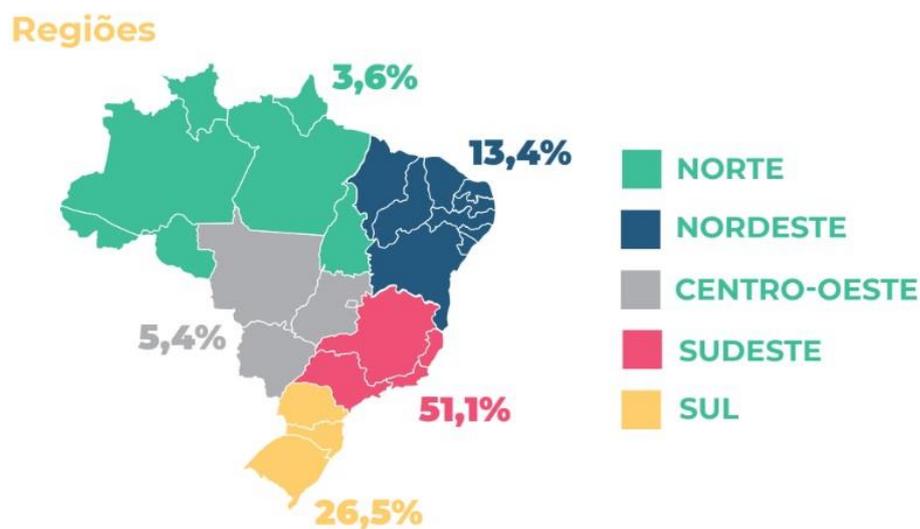


Figura 3: Distribuição regional das startups brasileiras.

Ainda de acordo com o documento, a disparidade entre estados também é grande, com São Paulo liderando com folga:

1. São Paulo (SP)	32,5%
2. Santa Catarina (SC)	12,6%
3. Minas Gerais (MG)	9,5%
4. Rio Grande do Sul (RS)	7,2%
5. Rio de Janeiro (RJ)	7,0%
6. Paraná (PR)	6,6%
7. Bahia (BA)	3,4%
8. Ceará (CE)	2,2%
9. Espírito Santo (ES)	2,1%
10. Distrito Federal (DF)	1,9%

Tabela 4: Top 10 estados brasileiros em quantidade de startups. Fonte: ABStartups, 2021.

Segundo dados do Relatório Global do Ecossistema de Startups, em relação a financiamento de startups em 2021, a América Latina foi a região que mais cresceu no mundo, com aproximadamente US\$ 19,5 bilhões investidos e São Paulo

figurando como o principal centro para investimentos em startups (STARTUP GENOME, 2022).

Elaborado pela Startup Genome em parceria com a GEN, o relatório é tido como um dos mais vastos estudos sobre o tema startups, abrangendo mais de 280 ecossistemas de inovação empreendedora, 140 ecossistemas líderes e 3 milhões de startups. O documento indica ainda que as fintechs (serviços financeiros que empregam novas tecnologias digitais) seguem dominantes na América Latina, seguidas pelos setores de transporte e logística e e-commerce. São Paulo continua em ascensão no ranking global de startups, atingindo o 28º lugar, refletindo o surgimento de 12 unicórnios e duas saídas superiores a US\$ 2 bilhões, com destaque para o IPO de US\$ 41 bilhões do Nubank no fim de 2021.



Figura 4: IPO do Nubank com valor de mercado de US\$ 41 bilhões, em dezembro de 2021. Fonte: Diário do Comércio, 2021.

Um dos motivos por trás do recente crescimento na quantidade e na receita das startups brasileiras é o aprimoramento de algumas políticas empresariais no país. Em fevereiro de 2021, foi aprovado no Senado o Projeto de Lei Complementar (PLP) 146/2019, responsável por estabelecer o Marco Legal das startups e do Empreendedorismo. O projeto, que propõe ações de estímulo à fundação de empresas baseadas em inovação, além do fornecimento de incentivos aos possíveis investidores, foi aprovado pelo Plenário e transformado na Lei Complementar nº 182 de 01/06/2021 (SENADO, 2021).

Outra iniciativa pública relevante nesse sentido é o programa Startup Rio, resultado de uma parceria entre a Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti) e a Fundação Carlos Chaga de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ). Lançado em 2013 com o objetivo de estimular o desenvolvimento e a qualidade do ecossistema de empreendedorismo digital no Estado do Rio de Janeiro, o programa já investiu, ao longo de sua existência, mais de R\$ 15 milhões em 260 startups (FAPERJ, 2022).

CAPÍTULO 3 – INOVAÇÃO

3.1 Inovação: Conceitos e classificações

Hoje, as empresas capazes de inovar de modo disruptivo são as que obtêm resultados mais positivos. No atual cenário, a internet favorece de forma determinante as ideias propagadas por esse tipo de negócio, reforçando o potencial de inovação do empreendedor com uma comunicação muito mais acelerada e um custo de implementação cada vez mais reduzido. Os rápidos progressos tecnológicos no século XXI tornaram o ambiente econômico muito mais focado em informação e conhecimento, enquanto questões sociais complexas demandam continuamente inovações tecnológicas e reestruturações tanto no setor público quanto no privado. Essas transformações levaram não somente ao surgimento de mais e melhores inovações, mas também reduziram consideravelmente os custos da tecnologia, deixando-a mais acessível a pequenas e médias empresas.

Embora a inovação sempre tenha existido, esse conceito nem sempre foi formalizado e debatido na literatura. Inovar era, até o século XVII, uma prática baseada apenas em experiências pessoais, em que o próprio indivíduo identificava as demandas sociais e reparava seus erros no processo. A partir do século XVIII,

conforme as sociedades industriais cresciam, a inovação ganhou destaque e despertou o interesse do conhecimento científico, que passou a dedicar-se às inovações tecnológicas (SILOCCHI, 2002).

As inovações tecnológicas e científicas foram cruciais para a fundação de novos negócios, assegurando competitividade e prosperidade, pois a cada nova descoberta se seguem abordagens empresariais mais eficientes para suprir as necessidades do mercado. Merece destaque também a relevância das universidades nesse processo, funcionando como núcleos de pesquisas e fomento à inovação.

É importante distinguir aqui os conceitos de “inovação” e “invenção”. Enquanto uma invenção corresponde à concepção de algo totalmente novo, um produto ou técnica que não existia previamente, uma inovação diz respeito a produtos, serviços ou técnicas já existentes, dando a eles, porém, um novo uso ou aperfeiçoamento. Assim, são exemplos de invenções o avião e o rápido, ao passo que o comércio na internet em substituição à venda na loja física é um grande exemplo de inovação.

Inovações, portanto, consistem em converter novas ideias em soluções socioeconômicas que promovam o desenvolvimento e o dinamismo no mundo, representando um aspecto essencial para que se alcance maior produtividade e vantagem competitiva sustentável. Para reconhecer a importância de inovar, basta observar como, nos últimos anos, vem crescendo a proporção de investimentos intangíveis no âmbito das empresas em relação aos aportes em capital físico, como equipamentos e máquinas (BOFF et al, 2018).

A economista norte-americana Edith Penrose, sob forte influência dos trabalhos de Schumpeter, abordou o tema inovação em sua *Teoria do Crescimento da Firma*, publicado pela primeira vez em 1959 (PENROSE, 2006). Nele, Penrose explica que a inovação é fruto da concorrência entre firmas, que, ao se sentirem inseguras e ameaçadas, inovam buscando diminuir os custos e aprimorar a qualidade de seus produtos ou serviços. Nesse processo, as habilidades que a empresa desenvolve lhe possibilitam crescer por meio dos conhecimentos que ela obtém do aprendizado formal, que pode ser transmitido, e do informal, que é subjetivo e só pode ser construído por meio de vivências.

Dornelas, Spinelli e Adams (2014) afirmam que a essência do empreendedorismo é a inovação. De fato, como demonstrado no gráfico abaixo da Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups, estudo conduzido pela

ABStartups, a inovação em produtos ou serviços é o principal problema do cliente atendido pela startup (ABSTARTUPS, 2018).

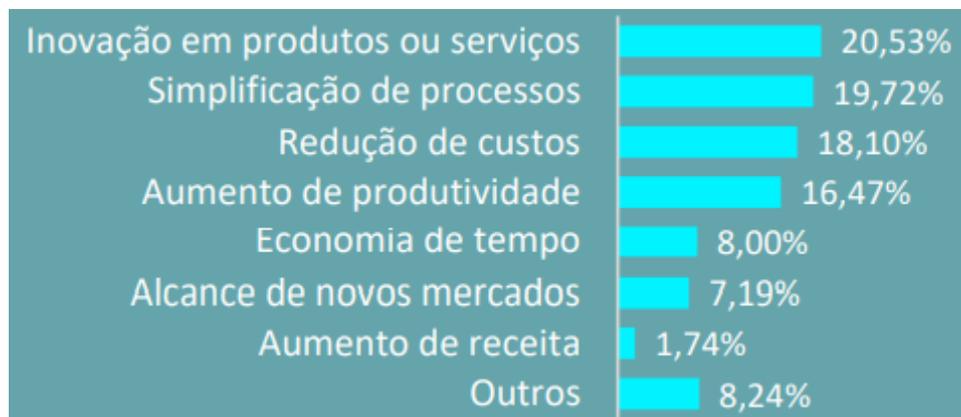


Gráfico 4 Principal problema do cliente atendido pela startup. Fonte: ABSTARTUP, 2018.

De acordo com Chiavenato (2007), um negócio só é inovador quando atua de modo diferente, recriando e competindo em algum segmento previamente existente e descolando-se do que o mercado já oferece. Os benefícios sociais da inovação também merecem destaque, tais como a criação de produtos e serviços simultaneamente mais baratos e melhores, além da geração de novos postos de emprego.

Em geral, as inovações podem ser classificadas como radicais ou incrementais. Enquanto as primeiras correspondem a enormes mudanças, gerando uma ruptura de padrões com o lançamento de novos produtos e mercados, as segundas dizem respeito a aperfeiçoamentos em produtos e processos, visando elevar sua qualidade ou atribuir-lhes uma nova função (LEMOS, 1999). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no Manual de Oslo-1999, apresentou ainda uma categoria intermediária, as inovações semi-radicais: “A inovação semi-radical envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização - mas não em ambas.” (EPSTEIN, Marc J.; DAVILA, Tony ; SHELTON, Robert D., 2006 p. 65)

Drucker (2004), por sua vez, propõe sete fontes de inovação:

- *Ocorrências inesperadas*: Imprevistos são a mais frequente e também uma das maiores fontes de inovação;

- *Incongruências*: Quando um produto ou serviço não atende de modo adequado, exigindo modificações;
- *Necessidade de processos*: Como o próprio nome indica, uma inovação que ocorre a partir de um novo processo aplicado;
- *Alterações setoriais e de mercado*: Quando mercados ou estruturas sociais se modificam, como em uma privatização, por exemplo;
- *Mudanças demográficas*: Inovações que se dão a partir de mudanças no tamanho de uma população, faixa etária, educação, profissão e localização geográfica.
- *Mudanças de percepção*: Inovações que acontecem quando os fatos seguem os mesmos, mas a opinião pública se modifica. O computador, por exemplo, em poucos anos passou de ser considerado uma ameaça a um equipamento popular e essencial à rotina.

A criação de uma cultura de inovação, contudo, só terá sucesso se a iniciativa partir do topo da empresa. Para transformar o ambiente, o envolvimento e o apoio dos líderes são primordiais. Amabile et al. (1996, pp. 1154-1184) ratificam esse parecer, afirmando que a criatividade das pessoas e das equipes representa o ponto de partida da inovação, sendo a primeira uma condição necessária, mas não suficiente, para a segunda.

3.2 Cultura organizacional

A partir da crescente popularidade do tópico inovação, faz-se necessário aprender quais são os aspectos que favorecem ou dificultam o processo criativo dentro das empresas. Nesse sentido, a cultura organizacional figura como um dos principais focos de estudos.

De acordo com Schein (1989, apud ORSI et al., 2005, p. 39), o conceito de cultura organizacional envolve

[...] os pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Fleury e Fischer (1989) corroboram essa visão, definindo-a como

[...] valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY e FISCHER, 1989, p. 117).

Uma vez que a cultura organizacional atua facilitando a formação de novos saberes, fator essencial para o êxito dos processos de inovação corporativa, é preciso alinhá-la à missão empresarial, bem como às lideranças, para que as metas da organização sejam atingidas.

3.3 Cultura de inovação

Para criar uma cultura voltada para o conhecimento em prol da inovação, Pérez-Butamante (1999), citado por Godoy e Peçanha (2009), apresenta seis medidas fundamentais:

- 1) Adoção, em todos os pontos estratégicos, de um modus operandi que priorize a criação, transmissão e aplicação de conhecimentos;
- 2) Incentivo à autonomia individual para manifestar opiniões e dividir os conhecimentos já adquiridos;
- 3) Fornecimento de infraestruturas adequadas para a comunicação dentro da empresa, que promovam e valorizem o livre fluxo de ideias, sem restringir questionamentos, sugestões e potenciais criativos;
- 4) Estabelecimento e promoção de programas com o mesmo fim, ou seja, dedicados a intensificar o compartilhamento de conhecimentos tácitos e possibilitar uma melhor compreensão dos desafios que a empresa enfrenta;
- 5) Acolhimento da diversidade e complexidade organizacional, administrando adequadamente as transformações ambientais;
- 6) Formação de uma cultura aberta à absorção de saberes externos capazes de agregar valor aos conhecimentos e vivências internos, combatendo assim a síndrome do ‘não inventado aqui’.

Criar e instituir práticas gerenciais que estimulem ambientes e ações direcionados para a inovação, sem deixar de lado a eficiência operacional e as metas propostas, é um dos maiores desafios contemporâneos para as empresas. Esse fato é comprovado por um estudo de 2017, conduzido pelo Innovation Leader com 270 líderes globais, que indicou a rígida cultura das grandes empresas como um empecilho para a inovação na visão de 45% dos entrevistados da amostra. Nesse contexto, a realização de experimentos e a introdução de mudanças costumam se deparar com uma forte resistência interna (KIRSNER, 2018).

O potencial de inovação de uma empresa depende de um amplo sistema de diretrizes e práticas a respeito de pessoas, comportamentos, estruturas e práticas gerenciado pelos líderes (PISANO, 2019). Não obstante, é frequente que, quando

novas iniciativas e negócios já consolidados disputam os mesmos recursos da empresa, as figuras de liderança tendam a expandir as linhas de negócio preexistentes, adiando o investimento em novos setores não controlados (WLADAWSKY-BERGER, 2020).

Assumir um ponto de vista além da própria cultura, descobrindo quais elementos da cultura vigente devem ser mantidos e quais carecem de mudanças, é uma das habilidades indispensáveis para um líder (SCHEIN, 2014), afinal cabe a ele criar condições propícias e minimizar a resistência da equipe às inovações propostas (DÁVALOS, 2015). A atuação da liderança, portanto, é crucial para o estabelecimento bem-sucedido de uma cultura que combine alto desempenho e inovação contínua (HESKETT; KOTTER, 1994; AHMED, 1998; GROYSBERG, 2018).

CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA EMPREENDEDORA

4.1. Liderança: um conceito em transformação

O conceito de liderança vem ganhando visibilidade mas também sofrendo mutações ao longo do tempo, e vários estudiosos apresentam definições diferentes acerca do tema (HOGAN e KAISER, 2005). Abaixo, relacionamos alguns conceitos de liderança de diversas épocas:

HEMPHILL e COONS, 1957, p. 7	Liderança é “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.
JANDA, 1960, p. 35	Liderança é “um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
JACOBS, 1970, p. 232	Liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.

BENNIS e NANUS, 1988, p. 18	Liderança é “o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.
RAUCH e BEHLING, por YUKL, 1998, pp. 2-3	Liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.
MAXIMIANO, 2005, p. 283	Liderança é “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente”.
COVEY, 2017, p. 23	Liderança é “comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.

Tabela 5: Evolução do conceito de liderança ao longo dos anos.

Liderança sempre foi um tema complexo, que gera inúmeros debates até hoje. Segundo Bergamini (1994, p. 25):

Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.

Yukl (1998) corrobora essa visão, explicando:

Se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente (YUKL, 1998, p. 3).

O ser humano contemporâneo tem maior acesso a informações e não aceita mais atuar como uma mera peça da engrenagem organizacional; em vez disso, ele busca propósito, relacionamentos interpessoais significativos e senso de realização. Sendo assim, cabe aos líderes, especialmente se tratando de startups, reformular imediatamente sua mentalidade de liderança, assumindo a responsabilidade de construir um ambiente de trabalho mais empático e humano (KOUZES e POSNER, 2003).

Penatti et al. propõem que (2006, p. 2):

As pessoas não precisam ser administradas e sim devem ser consideradas parceiras das organizações, cujos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais caminham em uma mesma direção. Os profissionais são respeitados e valorizados porque são sujeitos ativos e proativos, que estruturam estratégias e as colocam em prática potencializando as empresas no mercado de atuação.

4.2. O papel do líder empreendedor nas startups

A despeito disso, o modelo de gestão atual ainda é fortemente influenciado por uma mentalidade antiga e ultrapassada, herança da era industrial. Blank (2007) aponta que a maioria das empresas contemporâneas insistem em uma administração clássica, excessivamente concentrada nos processos internos e incapaz de compreender as percepções e os anseios dos consumidores. Para construir novos processos, Blank e Dorf (2012) ressaltam a importância da escuta atenta dos potenciais clientes, investigando suas demandas e as características do mercado de antemão. Nesse sentido, Siegel (2000) explica que

Uma empresa conduzida pelo cliente está completamente alinhada com os grupos de clientes, tanto interna quanto externamente. Além disso, encoraja a conversa entre os clientes e os funcionários e entre os próprios clientes. Em vez de ficar tímida com o contato pessoal, uma empresa conduzida pelo cliente realmente encoraja o contato entre os funcionários e facilita o encontro entre os clientes. Essa nova ênfase em ouvir as pessoas cria as conversações que levam a empresa para frente (SIEGEL, 2000, p. 25).

Outro ponto, especialmente comum nas startups, é que, após falhar na solução de problemas empregando técnicas da administração tradicional, muitos empreendedores e investidores adotam o caos como política, demonizando qualquer ferramenta de gestão. Ries (2012) afirma que esse método caótico não funciona, embora seja frequentemente usado por aqueles que enxergam os processos administrativos como monótonos e pouco atraentes. De fato, no universo das startups, contrariando as crenças de muitos aspirantes a empreendedores, a administração é um elemento-chave. Ries (2017) observa ainda uma “cautela justificada” em relação às práticas gerenciais tradicionais na criação de uma startup, devido a um forte temor de que elas burocratizem os procedimentos e reprimam a criatividade da equipe.

Conforme o relacionamento entre o macro (a empresa) e o micro (o indivíduo) se estreita, as lideranças devem abandonar o tradicional papel de suporte burocrático, desenvolvendo atributos de um líder empreendedor. Liderança e empreendedorismo são fatores complementares e indissociáveis para o êxito no mundo corporativo, logo todo líder bem-sucedido deve possuir diversas qualidades da postura empreendedora (SEBRAE, 2022):

- *Radar para oportunidades*: conseguir enxergar oportunidades onde a maioria só vê crise é um dos grandes diferenciais de um líder empreendedor;
- *Sede de conhecimento*: líderes empreendedores se dedicam a explorar e acumular novos conhecimentos, técnicas e experiências.
- *Comprometimento*: bons líderes estão 100% engajados na gestão do negócio e em seu aperfeiçoamento contínuo, assumindo a responsabilidade tanto pelos êxitos quanto pelos fracassos.
- *Tolerância a riscos calculados*: lançar-se em um projeto empreendedor é sempre arriscado, por isso um líder empreendedor deve saber gerenciar os

riscos envolvidos no processo, tendo preparo emocional e financeiro para suportá-los.

- *Persistência*: um líder de sucesso não abre mão facilmente de suas visões e projetos, encontrando alternativas para superar obstáculos e concretizá-los.
- *Definição de metas claras*: líderes empreendedores sabem estabelecer metas de curto, médio e longo prazo.
- *Planejamento e monitoramento*: definir objetivos não é o suficiente; planejar e acompanhar todos os processos é fundamental para obter os resultados almejados.
- *Aperfeiçoamento contínuo*: líderes de sucesso reconhecem que o “ótimo” é inimigo do “bom”, por isso incentivam a equipe a perseguir a excelência.
- *Autonomia e autoconfiança*: ter confiança nas próprias capacidades é uma condição indispensável para empreender e liderar.

Assim, podemos dizer que o líder empreende frente ao negócio, enquanto o empreendedor lidera frente à equipe (SEBRAE, 2022).

Em relação ao perfil desses empresários, Antoine Colboc, partner digital and innovation da Boyden, listou algumas dimensões gerenciais inerentes a essa população (LINK TO LEADERS, 2016):

- A *intuição* é um dos atributos mais marcantes nos líderes de startups bem-sucedidos. Cerca de 80% dos empresários confiam na própria intuição para detectar precocemente os primeiros sinais de novas tendências de mercado.
- A *agilidade* é apontada como a primeira vantagem competitiva de uma organização para prosperar em um cenário de inovação disruptiva. É preciso se manter olhando adiante, partindo para a ação rapidamente quando necessário, mas sem deixar a cautela de lado.
- A *ambição* precede o sucesso. Líderes empresariais de sucesso costumam traçar um plano que lhes possibilite atingir suas principais metas no período de oito a 10 anos, em média.
- A *pedagogia* foi outra característica benéfica identificada em empresários de startups - 90% deles reconhecem a sua importância para se comunicar de

modo mais direto, simples e assertivo com a equipe, engajando e inspirando em vez de coagir e mandar.

Há mais de 20 anos, Siegel (2000) já previa que o modelo de liderança rígido e hierárquico estava com os dias contados. Em suas palavras,

As ‘meritocracias’ vão substituir as hierarquias. A mão-de-obra interna em sua empresa funcionará sem nenhum controle autoritário. As pessoas vão se autodesignar para os projetos; colaborarão naturalmente, da mesma forma que fazem na Web: desorganizada, orgânica e, às vezes, inexplicavelmente. No Novo Mundo, as hierarquias são armadilhas mortais (SIEGEL, 2000, p. 68).

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

No desenvolvimento deste estudo, reconhecemos que o ecossistema das startups vem evoluindo rapidamente, principalmente no Brasil. Esse movimento indica aos empresários a necessidade de implementar um novo estilo de liderança, que deixe de lado a coação dos funcionários e a rigidez dos processos em prol de um modelo de negócio mais humano e flexível.

Esse novo formato de administração, consciente do valor do capital humano, deve ser marcado também pelo incentivo dos líderes à inovação, capacidade indispensável para que uma startup sobreviva e prospere ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Na construção deste texto, constatamos que uma liderança verdadeiramente empreendedora é aquela que assume riscos calculados, busca se instruir continuamente, persiste em direção às metas traçadas e possui autoconfiança e agilidade suficientes para se antecipar e aproveitar oportunidades no mercado. Líderes com esse perfil são raros e preciosos, especialmente em um universo tão caótico e desafiador como o em que operam as startups.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTARTUPS, 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Radiografia_v26.pdf> Acesso em 02 de setembro de 2022.

ABSTARTUPS, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1QJcKuZIHxVbIJuF47j5FqwW-XkAf_zEU/view> Acesso em 02 de setembro de 2022.

ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>> Acesso em 01 de setembro de 2022.

AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., et al. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

BOM ANGELO, Eduardo. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANJOS DO BRASIL, 2022. Disponível em: <<https://www.anjosdobrasil.net/blog>> Acesso em 02 de setembro de 2022.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Em pauta: *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (BIRD). **Relatório Doing Business 2018**: comparando regulamentações de negócios para empresas nacionais em 190 economias. WASHINGTON DC: Grupo Banco Mundial, out. 2018. Disponível em: <<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>> Acesso em 10 de setembro de 2022.

BAUMOL, William J. *The Free-Market Innovation Machine*. Princeton University Press, 2002.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Editora Habra Ltda, 2001.

BERGAMINI, C. W. *Liderança – Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANK, Steve e DORF, Bob. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Califórnia: K&S Ranch Press, 2012.

BOFF, Salete Oro; FORTES, Vinícius Borges; TOCCHETTO, Gabriel Zanatta. *Propriedade intelectual e gestão da inovação: Entre invenção e inovação*. Editora Deviant, 2018.

BORRELLI, Isabela. *Passo a passo para criar uma startup*. São Paulo: Startse, 2017.

CALDEIRA, Jorge. *Mauá: Empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CANTILLON, Richard. *Ensaio Sobre a Natureza do Comércio em Geral*. Editora Segesta, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. Elsevier Brasil, 2007.

_____. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. 4ª Edição. Editora Manole, 2012.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey, 2017.

DÁVALOS, Raúl Marcelo Ferrer. La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, v. 11, n. 1, p. 102-114, 20.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios. Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Empreende, 2018.

_____; SPINELLI, S.; ADAMS, R.J. *Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21*. São Paulo: Elsevier, 2014.

DRUCKER, P.F. *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 1998.

_____. *Prática da Administração de Empresas*. Fundo de Cultura, 1970.

ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html>> Acesso em 20 de setembro de 2022.

EPSTEIN, Marc J.; DAVILA, Tony; SHELTON, Robert. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton School Publishing, 2006.

EXAME, 2000. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/260550582/A-Empresa-Do-Novo-Milenio>> Acesso em 02 de setembro de 2022.

EXAME, 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/procura-startup-sling-hub-encontrou-24-409-e-da-o-caminho-das-pedras/> Acesso em 05 de setembro de 2022.

FAPERJ, 2022. Disponível em: < <https://www.faperj.br/?id=191.7.9>> Acesso em 24 de setembro de 2022.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FREYRE, Gilberto. *Casa Grande & Senzala*. 51ª Edição. São Paulo: Global/Fundação Gilberto Freyre, 2006.

GEM, 2000. Disponível em: <[GEM Global Entrepreneurship Monitor \(gemconsortium.org\)](https://gemconsortium.org)> Acesso em 14 de setembro de 2022.

GEM, 2021. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>> Acesso em 10 de agosto de 2022.

GIARDINO, C., BAJWA, S. S., & WANG, X. (2014). Key challenges in early-stage software startups. *International Conference of Software Business*, 27–41. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2>> Acesso em 20 de agosto de 2022.

GODOY, R. S. P. de; PEÇANHA, D. L. N. (2009) Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 29 (1), 142-163.

GROYSBERG, Boris et al. The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

HEMPHILL, J. K., e COONS, A. E., Development of the leader behavior description questionnaire, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader*

behavior: Its description and measurement, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

HESKETT, James L.; KOTTER, John P. *Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HIRSCH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. AMGH, 2009.

HOGAN, R., & KAISER, R. B. (2005). What We Know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

HOLANDA, Sergio Buarque de. 1977. *Raízes do Brasil*. 11ª Edição. São Paulo, José Olympio.

JACOBS, T. O., *Leadership and exchange in formal organizations*, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F., *Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power*, U. S. A., Human Relations, 1960.

KIRSNER, Scott. Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas. *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/obstaculos-inovacao/>. Acesso em: 04/09/2022.

KOUZES, J., e POSNER, B. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

LAWS, David. 2010. *A Company of Legend: The Legacy of Fairchild Semiconductor*. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/5430761/>> Acesso em 15 de setembro de 2022.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento* Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LINK TO LEADERS, 2016. Disponível em: <<https://linktoleaders.com/as-qualidades-criar-start-up-torna-la-um-sucesso/>> Acesso em 01 de setembro de 2022.

LONGHI, Fúlvio. *A História Da Revolução Das Startups*. 03 mar. 2011. Disponível em: <<https://imasters.com.br/devsecops/a-historia-da-revolucao-das-startups>> Acesso em 05 de agosto de 2022.

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil – Volume 3 / Jacques Marcovitch*. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo e Editora Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. Atlas, 2018.

MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

ORSI, A.; MARINO, E.; ROSSI, L.; BERTOIA, N., SHINIASHIKI, R., *Cultura Organizacional e Terceiro Setor, Gestão & Conhecimento*, v.3, n.1, p. 34 – 55, 2005.

PENATTI, I.; ZAGO, J.S.; QUELHAS, O. Absenteísmo: As conseqüências na gestão de pessoas. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

PENROSE, Edith. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PISANO, Gary P. *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. Public Affairs, 2019.

REIS, Evandro e ARMOND, Álvaro. *Empreendedorismo*. Iesde, 2008.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

_____. *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. Crown, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEAN, Ellis e BROWN, Morgan. *Hacking Growth: A Estratégia de Marketing Inovadora das Empresas de Crescimento Mais Rápido*. Alta Books, 2018.

SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/empreendedor-antes-de-tudo-um-lider,c8fcaa6a1e1c6510VqnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 10 de setembro de 2022.

SENADO, 2021. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/146040>> Acesso em 16 de setembro de 2022.

SEXTON, D. L. & BOWMAN, N. 1985. *The entrepreneur: a capable executive and more*. *Journal of Business Venturing* 1, 129 – 140.

SHAPERO, A. (1975, November). *The displaced, uncomfortable entrepreneur*. *Psychology Today*, 9, 83-133.

SIEGEL, David. *Futurize sua empresa: Estratégias de sucesso na era do e-costumer e-business e-commerce*. São Paulo: Futura, 2000.

SILOCCHI, Paulo Roberto. *Motivação à inovação de produtos: um estudo nas empresas industriais metal-mecânicas de Caxias do Sul*. Porto Alegre, 2002.

STARTUP GENOME, 2022. Disponível em: <<https://startupgenome.com/report/gser2022>> Acesso em 10 de setembro de 2022.

TAJRA, Sanmya Feitosa. *Empreendedorismo: Conceitos e Práticas Inovadoras*. Expressa, 2019.

TELLES, André e MATOS, Carlos. *Empreendedor Viável: Uma mentoria para empresas na época da cultura startup*. Leya, 2013.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. DOS. *Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?*. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 3, p. 311-327.

WLADAWSKY-BERGER, Irving. *Honest Conversations - The Key to a Winning Transformational Strategy*. Disponível em: <https://blog.irvingwb.com/blog/2020/02/honest-conversations-the-key-to-a-winning-strategy.html> . Acesso em: 02/08/2022.

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. Prentice Hall, 1998.

ANEXO

ENTREVISTA COM JOHNSON HSU, SÓCIO-FUNDADOR DA EMPRESA UNI SUSHI

Qual foi a ideia inicial do projeto Uni Sushi e como foi o processo até a versão atual?

O Uni Sushi foi um projeto com intuito de entregar o melhor da culinária japonesa na zona sul do Rio de Janeiro e criar uma experiência ao cliente, visto que tinha uma demanda para tal produto e que não tinha tanta oferta de empresas que atuavam com isso, apenas empresas que ofereciam sushi barato e de qualidade duvidosa. Os processos iniciais foram desenhar o business plan em geral para apresentar para um investidor e assim começar a tirar o plano do papel, escolher a localização, criar as planilhas de planejamento financeiro, o conceito etc. Ao longo dos anos, com a empresa já atuando no mercado, passamos por diversas fases de adaptação até chegar em um modelo que tem dado certo, que é o modelo custo-benefício, uma vez que percebemos que os consumidores de delivery buscam algo mais acessível do que premium.

Qual é o serviço/produto oferecido pelo Uni Sushi?

O Uni oferece uma experiência ao cliente que deseja pedir um delivery de comida japonesa e havaiana com os melhores preços do mercado.

Por que você considera o Uni Sushi uma startup?

Eu diria que o Uni atualmente não é tanto uma startup, mas trabalha diretamente com grandes empresas, cases de sucesso que começaram como startups, como IFood e Rappi.

Quais foram os maiores desafios de liderança enfrentados no Uni Sushi até hoje?

Com certeza o capital humano é uma das partes mais difíceis de liderar, mas também existiram muitas outras dificuldades. Aprender a gerir uma empresa pequena de ponta a ponta é bem difícil para uma pessoa que começou a empreender aos 21 anos e com pouquíssima experiência. Tive que aprender sobre todas as áreas - financeiro, marketing, recursos humanos, departamento pessoal, impostos, plataformas etc. - mas lidar e liderar pessoas diria que é o maior desafio para a maioria das empresas.

Como líder, quais estratégias você aplica para promover inovações no Uni Sushi?

Busco sempre estudar o mercado, ver o que estão fazendo lá fora, trazer referências de empresas totalmente não relacionadas ao meu core business para tentar adaptar as ideias de alguma forma no meu negócio. Incentivo os colaboradores levando-os a cursos e aprimorando suas habilidades, tendo cada vez mais noção dos meus dados internos, desde o financeiro até o rendimento e controle de cada item da loja etc. Procuo estar por dentro tanto no macro quanto no micro da empresa.

Como foi a construção do time que forma a empresa, a partir dos sócios-fundadores?

O Uni possui 2 sócios-investidores e 2 sócios-operadores, e todos nós fomos colegas de faculdade. O primeiro funcionário da empresa foi um chef de uma grande rede de restaurantes japoneses de luxo, e foi ele quem nos ajudou a criar e padronizar da melhor forma os nossos produtos. O time foi gradualmente aumentando, mas sempre visando formar os funcionários internamente, dando aulas e transmitindo padrões que gostaríamos de ter na casa; então buscamos sempre alguém "cru" para que possamos treinar a pessoa do nosso jeito

Existe algum membro contratado assalariado?

2 sócios recebem pro labore, e além deles temos cerca de 20 funcionários no regime CLT.

Qual foi a trajetória percorrida para obter conhecimento e investimento financeiro na empresa? Participaram de alguma aceleradora, incubadora, ou obtiveram o suporte de um investidor anjo?

Muito trabalho e estudos direcionados aos assuntos que mais nos interessavam, cursos de gestão, consultorias etc. Não tivemos investidores que alocavam apenas capital pois, até determinado momento, todos os sócios trabalhavam na empresa; com o tempo, alguns escolheram ficar de fora.

Tiveram algum benefício governamental, seja através de programas, leis ou até mesmo isenção fiscal?

Não.

Em que estágio de desenvolvimento você considera que a sua startup está? Quais são os próximos passos para o UniSushi?

Diria que hoje o Uni é uma empresa bem sólida e já passou da fase de ser startup, pois não são mais necessários aportes financeiros etc. Nossos planos para 2023 são dominar o mercado da zona sul e ampliar o leque de produtos, porém nenhum plano de expansão até o momento.

