



**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS NÍVEL MESTRADO**

**JONAS DE CARVALHO CARDOSO**

**ALTERNATIVAS PARA O INCREMENTO DO DESEMPENHO DAS STARTUPS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2017**

Jonas de Carvalho Cardoso

## **ALTERNATIVAS PARA O INCREMENTO DO DESEMPENHO DAS STARTUPS**

Projeto de Pesquisa submetido à  
Coordenação do Mestrado em Engenharia  
de Produção e Sistemas da Universidade  
do Vale dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

São Leopoldo

2017

C268a Cardoso, Jonas de Carvalho.

Alternativas para o incremento do desempenho das startups / Jonas de Carvalho Cardoso. – 2018.

60 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.”

1. Empresas novas. 2. Empreendedores. 3. Alianças estratégicas (Negócios). 4. Sucesso. I. Título.

CDU 658.1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

## **AGRADECIMENTOS**

A realização do sonho de ser mestre foi possível somente com apoio, carinho, críticas e compreensão de amigos que merecem minha eterna gratidão. A minha família pela compreensão da minha ausência e ao meu orientador, Prof. Dr Giancarlo Medeiros Pereira, por toda orientação, paciência e, principalmente, pela amizade, seu grande desprendimento em ajudar e por ter sido presente me incentivando desde o princípio.

Obrigado por me ajudarem a superar as dificuldades.

“Pensar é difícil, é por isso  
que a maioria das pessoas julga”.  
(Carl Jung)

## RESUMO

A análise dos estudos sobre o incremento de desempenho através de parcerias aponta que a literatura trata alianças estratégicas como posicionamento de mercado, ações com fins comerciais e proteção aos investimentos. Tais achados da literatura proposta sobre as *startups* não entram a fundo em como é possível mapear elementos que possibilitem o incremento de desempenho de empresas do tipo *startup*. Com o objetivo de contribuir com o esclarecimento desta questão o presente estudo se propõe a investigar de forma qualitativa através de entrevistas pessoais com empreendedores e gestores de empresas consolidadas atuantes no cenário a qual as *startups* estão inseridas. Os achados transitam por questões como a maturidade de empreendedores e investidores, sobre o plano de negócio e a formação de equipes de trabalho que contribuam com diversidade de perfis no que tange suas habilidades e técnicas e que se assemelhem em ideias e valores, passando por parcerias que busquem a complementariedade de planos de negócio e a atuação das universidades brasileiras como protagonistas no desenvolvimento de projetos de inovação junto a startups potencialmente capazes de decolarem com seu negócio.

**Palavras-chave:** Startup. Empresas consolidadas. Parcerias. Alianças, Empreendedores. Universidades. Sucesso.

## **ABSTRACT**

The analysis of the studies on the performance increase through partnerships shows that the literature treats strategic alliances as market positioning, commercial actions and investment protection. Such findings of the proposed literature on startups do not go deeply into how it is possible to map elements that enable the performance enhancement of startup companies. In order to contribute to the clarification of this question the present study proposes to investigate in a qualitative way through personal interviews with entrepreneurs, managers of consolidated companies acting in the scenario to which the startups are inserted, which points that increase their performance. The findings are based on issues such as the maturity of entrepreneurs and investors, about the business plan and the formation of work teams that contribute to a diversity of profiles in terms of their skills and techniques and that resemble ideas and values, through partnerships that seek the complementarity of business plans and the actions of Brazilian universities as protagonists in the development of innovation projects with startups potentially capable of taking off with their business.

**Keywords:** Startup. Consolidated companies. Partnerships. Alliances, Entrepreneurs. Universities. Success.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Síntese da Literatura Revisada .....	19
Quadro 2 – Questões propostas .....	22

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA EMPRESARIAL E ACADÊMICA .....	12
1.5 DELIMITAÇÕES.....	13
1.6 REVISÃO DA LITERATURA .....	13
1.7 PERFIS E DIVERSIDADE.....	13
1.8 COOPERAÇÃO E PARCERIAS.....	15
1.9 INCREMENTO DO DESEMPENHO.....	17
2 SÍNTESE DA LITERATURA .....	19
3 MÉTODO.....	20
3.1 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS .....	20
3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS EMPÍRICOS .....	21
3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA .....	22
4 ACHADOS.....	23
4.1 ACHADOS DE PERFIS E DIVERSIDADE .....	23
4.1.1 SIMILARIDADE .....	23
4.1.2 DIVERSIDADE .....	23
4.1.3 GESTÃO DE PERFIS.....	25
4.2 ACHADOS DE COOPERAÇÃO E PARCERIAS .....	26
4.3 ACHADOS INCREMENTO DO DESEMPENHO .....	28
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	31
5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE PERFIS E DIVERSIDADE .....	31

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE COOPERAÇÃO E PARCERIAS .....	32
5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE INCREMENTO DO DESEMPENHO .....	33
6 CONCLUSÃO .....	36
REFERÊNCIAS .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

*Startups* (SUs) são empresas novas e com estruturas enxutas, que em seu início desenvolveram um processo de refinamento de conceito e produto suportados por experimentação, bem como que possuem um plano de negócio estabelecido e suportado por tecnologia. A combinação desses elementos encoraja a cooptação de uma equipe capaz de alavancar o crescimento escalável. Empresas classificadas como SUs passam por quatro momentos críticos no seu ciclo de vida, a saber: inicialização, transição, dimensionamento e saída. (PICKEN, 2017). As SUs tendem a se desenvolver em áreas onde a alta tecnologia é fundamental, associando a ela sua inovação e empenho. A análise das oportunidades para inovação permite que as mesmas explorem atividades com grande potencial de lucro. Em tal exploração, as mesmas podem ser um arranjo organizacional temporário, inserido em um ambiente de elevada incerteza e risco, que ganha contornos de firma por meio da busca de um modelo de negócios repetível e escalável, e que faz uso de conhecimentos diferenciados oriundos da tecnologia e do mercado. (DULLIUS, 2016).

A literatura acerca das SUs explorou as características dos perfis verificadas nesse tipo de empresas, os elementos associados à cooperação e à parceria, e as alternativas para o incremento do desempenho. Os estudos acerca dos perfis investigaram a capacidade de empreender do proprietário; a importância da experiência prévia ou da escolaridade do empreendedor; a preferência dos empreendedores e investidores por perfis similares ao seu; e a contribuição da diversidade de perfis na alavancagem de resultados. Os estudos acerca da cooperação e parcerias identificaram que as empresas mais jovens são mais bem-sucedidas em seus esforços de cooperação com outras empresas; que a seleção de parceiros deve considerar recursos a serem aportados, tipo de projeto/negócio, confiança, e ciclo de vida da tecnologia; que a confiança está associada à definição de contratos mais flexíveis, bem como a manutenção desses contratos; e que alguns problemas podem advir da combinação de atitudes cooperativas e competitivas dos parceiros. Os estudos acerca do incremento do desempenho sugerem que a experiência do proprietário, as alianças com outras empresas e a diversidade de parceiros ampliam o valor de mercado da empresa; que a orientação de mercado, competência comercial, histórico de crescimento, e proteção aos investimentos por

meio de uma marca registrada intensificam a captação de recursos; que as alianças com institutos tecnológicos locais e com parceiros nacionais pode aumentar a competitividade; e que a aprendizagem auferida junto aos parceiros aprimora o desenvolvimento e a comercialização de produtos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A análise dos estudos acerca do incremento do desempenho leva a entender que a literatura se limitou a temas como alianças, orientação de mercado, competência comercial, histórico de crescimento e proteção aos investimentos. Apesar da validade desses achados, a literatura acerca das SUs não aprofunda como se pode evidenciar esses elementos nesse tipo de empresa. Objetivando contribuir com o preenchimento dessa lacuna, o presente estudo se propõe a investigar a seguinte questão de pesquisa: “Como se pode aprimorar a gestão das startups explorando elementos que incrementem o seu desempenho”

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar as ações empreendidas pelas SUs com o objetivo de aprimorar seu desempenho no mercado.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as alternativas para se aprimorar a gestão de profissionais nos diferentes ciclos do empreendimento;
- b) Identificar as ações para se aprimorar a formação de parcerias que alavanquem o desempenho das SUs;

## 1.4 JUSTIFICATIVA EMPRESARIAL E ACADÊMICA

Com base na pesquisa realizada, entende-se que uma SU bem-sucedida atinge seu sucesso por meio de parceiros de negócio, alianças estratégicas bem estabelecidas e equipes de trabalho de alta performance. Evidenciar como elas conseguem explorar esses pontos, alavancando seu crescimento, possui relevância

no cenário econômico nacional, dado que há geração de novos negócios, produtos e serviços, os quais promovem impactos positivos na sociedade. Para o meio acadêmico, a relevância advém da contribuição para a ampliação do entendimento científico acerca das alternativas utilizadas por empresas emergentes, especialmente no que se refere à gestão de colaboradores e às parcerias.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

Este estudo tem como base evidenciar as ações empreendidas no período de 2010 a 2017, no cenário brasileiro. Para tanto serão utilizadas entrevistas com importantes SUs do Brasil. Análises quantitativas destinadas a confirmar essas possibilidades não serão realizadas. Esse estudo apresenta as limitações típicas de um estudo de caso.

## 1.6 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura baseou-se em achados extraídos de periódicos afetos à área de inovação, tecnologia e empreendedorismos. Foram priorizados os achados advindos de periódicos com fator de impacto superior a 1,00. A identificação dos periódicos foi feita nas bases de dados com fulcro nas palavras-chave SU, Alianças estratégicas, inovação e empreendedorismo. Uma vez identificados os periódicos, procedeu-se a seleção dos artigos publicados pelos mesmos. Essa seleção tomou por base a contribuição de cada item da literatura para a viabilização dos objetivos do estudo. A análise dos artigos selecionados sugere uma concentração em temas como SU, Tecnologia, Desenvolvimento de novas empresas, alianças estratégicas e inovação. Os trabalhos estudados apontaram as ações que precisam ser desenvolvidas nas alianças das SUs. Contudo, não foram observados trabalhos acerca de como desenvolver tais ações. O resultado da revisão se divide em três grupos: perfis e diversidade, cooperação e parcerias e incremento do desempenho.

## 1.7 PERFIS E DIVERSIDADE

A literatura apresenta um conjunto de pesquisas acerca do perfil dos empreendedores das *startups*. Um estudo identificou que a capacidade de

empreender é tão importante quanto a experiência acadêmica do fundador, principalmente quando o nível de escolaridade é mais elevado. Tais fatores auxiliam no momento da captação de recursos para a alavancagem de uma SU. O mesmo estudo também identificou que a confiança do empreendedor em sua capacidade de empreender constitui-se em um fator importante para o surgimento de uma SU nos Estados Unidos da América (EUA). (TOWNSEND; BUSENITZ; ARTHURS, 2010). Outro estudo identificou que a experiência do fundador se constitui em um ótimo indicador da propensão ao empreendedorismo acadêmico na Bélgica. Ainda segundo o mesmo estudo, o ambiente social do entorno acadêmico constitui outro indicativo. (CLARYSSE et al., 2011). Empreendedores com maiores níveis de escolaridade são mais propensos a criar um novo negócio na Holanda. (PARKER; VAN PRAAG, 2012). Empreendedores norte-americanos com experiência no mercado e em gestão de SUs encontram maior facilidade para angariar recursos. (KOTHA; GEORGE, 2012).

Uma outra vertente de estudos focalizou os colaboradores de uma *startup*. Os achados indicam que os empreendedores tendem a selecionar colaboradores que apresentem um perfil similar ao seu (em termos de experiência profissional e formação acadêmica). Os investidores preferem (*ceteris paribus*) atuar em *startup* onde membros da equipe possuam características semelhantes às suas. Em novos empreendimentos é mais provável que um profissional se interesse primeiro pelas características da equipe a qual irá fazer parte do que, por exemplo, do modelo de negócio do novo empreendimento. (FRANKE et al, 2006). Os colaboradores de um SU contribuem para aprimorar o acesso às informações nas *Spin-Offs* acadêmicas da Holanda. Esse aprimoramento é maior nas fases iniciais de expansão dessas *Spin-offs*. (SCHOLTEN et al, 2015).

A diversidade de parceiros e a continuidade das parcerias estabelecidas podem alavancar bons resultados. As alianças da indústria de jogos *on-line* da Espanha apresentaram melhores resultados quando envolviam múltiplos parceiros, que enfocavam diferentes áreas para alavancagem da empresa. (OZCAN; EISENHARDT, 2009). A diversidade também foi analisada em estudos prévios. Os achados indicam que a diversidade de conhecimentos das pessoas pode beneficiar uma aliança. Pesquisadores acadêmicos e empresariais geram mais valor ao atuarem em equipes que possuem parceiros com conhecimentos diferentes. (MINDRUTA 2013). A diferença entre os perfis acadêmico e não acadêmico dos fundadores de SUs Italianas está associada a uma maior chance de crescimento desses empreendimentos.

(VISINTIN; PITTINO, 2014). A identificação de oportunidades em SUs de alta tecnologia está relacionada ao fundador da empresa, o conhecimento, a experiência da empresa e a tecnologia. (PARK, 2005). Associado a isso, um bom plano de negócios permite avaliar ações alternativas e aprimorar estratégias. Isso abarca a seleção e utilização das melhores opções. (CHWOLKA; RAITH, 2012). As ações das empresas biofarmacêuticas e do setor de computação que possuem uma capacidade de aprendizagem superior a de seus parceiros apresentam um desempenho superior. (YANG; ZHENG; ZAHEER, 2015).

## 1.8 COOPERAÇÃO E PARCERIAS

A cooperação é importante para as *startups*. Um estudo identificou que as empresas mais jovens são mais bem-sucedidas em seus esforços de cooperação com outras empresas. (DOWLING; HELM, 2006). A análise de um período de cinco anos identificou que a multiplicidade de parceiros das empresas espanholas da nova economia resultou em uma maior valorização de mercado das mesmas. Essa valorização se verificou nas alianças transfronteiriças, intersetoriais, e alianças entre dois parceiros. (FRANKE et al, 2006). A experiência em projetos prévios e a experiência profissional alavancam a cooperação desses SUs com parceiros empresariais. A cooperação das SUs japonesas com universidades e centros de pesquisa está relacionada às características dos fundadores, como formação educacional, resultados em projetos de inovação anteriores e participação em associações acadêmicas. Empresas que investem mais em *Research & Development* (R&D) tendem a cooperar mais, independentemente do tipo de parceiros. (OKAMURO et al, 2011). A literatura indica que a confiança interorganizacional deve ser priorizada junto aqueles parceiros com potencial para alavancar o desempenho mútuo. (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006). Nos EUA, o tamanho da empresa e capacidades de investigação podem influenciar na sua atratividade no setor biofarmacêutico por serem um dos atributos procurados em uma parceria que busque a complementariedade de recursos (MINDRUTA; MOEEN; AGARWAL, 2016).

A seleção de parceiros para uma aliança empresarial deve considerar os recursos a serem aportados pelo mesmo, o tipo de projeto/negócio, a confiança dos parceiros na empresa focal e o ciclo de vida da tecnologia. Dentre os recursos passíveis de serem aportados citamos o capital intelectual e a infraestrutura.

(PATZELT et al, 2008). O tipo de projeto/negócio envolve a avaliação da transparência existente entre os parceiros, bem como da maturidade destes no gerenciamento de processos. Também envolve a mútua transparência de informações acerca do resultado da aliança. Tais elementos precisam ser monitorados na seleção, bem como ao longo das parcerias envolvendo organizações financeiras e indústrias. (SHAH; SWAMINATHAN, 2008). A confiança na empresa focal facilita a formação de novas alianças entre as pequenas e médias empresas (PMEs). Essa confiança está associada à definição de contratos mais flexíveis, bem como a manutenção desses contratos. (MUKHERJEE et al, 2013). Contudo, nem sempre as parcerias focam somente na cooperação ou é isenta de problemas. Um estudo identificou comportamentos estratégicos alternativos nas empresas de biotecnologia da Europa. Esses comportamentos advêm da combinação de atitudes cooperativas e competitivas entre as empresas. (QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004). A R&D desenvolvida pelas PMEs no setor de *hardware* eletrônico da Noruega e da Dinamarca é ágil e flexível. Contudo, a mesma enfrenta problemas advindos do tamanho dessas empresas, demandas por múltiplas competências tecnológicas e crescimento da concorrência. (NARULA, 2004) A orientação ao mercado e a comunicação apresentam diferenças nas alianças entre PMEs norte-americanas e coreanas. Essas diferenças são em níveis de número de parceiros internacionais e duração das alianças. (SHIN; PARK; INGRAM, 2012).

O estabelecimento de alianças de pesquisa com institutos locais e com parceiros nacionais pode incrementar a competitividade. A literatura indica que a localização das empresas alemãs em um *cluster* denso incrementa a competitividade das mesmas. (ALLAHAM; SOUITARIS, 2008). As universidades podem alavancar suas *spin-offs* por meio da criação de novos caminhos de ação, da promoção do equilíbrio entre os interesses acadêmicos e comerciais, e da integração dos novos recursos. (RASMUSSEN; BORCH, 2010). Alianças estabelecidas com parceiros nacionais que possuam experiência internacional influenciam positivamente a intensidade dos novos empreendimentos internacionais. Essa influência é mais pronunciada em termos de aquisição de conhecimentos acerca dos mercados internacionais. (MILANOV; FERNHABER, 2014). A aprendizagem auferida junto aos parceiros aprimora o desenvolvimento e a comercialização de produtos. Essa aprendizagem é dependente da experiência, patentes, e tecnologia da informação aportadas pelo parceiro. (VAN BEERS; ZAND, 2014).

## 1.9 INCREMENTO DO DESEMPENHO

Um estudo realizado com os gestores e empresários de SUs na Índia identificou que os mesmos valorizam competência dinâmica, atitudes gerenciais, compreensão intuitiva e parecer gerencial. (BANERJEE, 2003). A gestão de recursos é importante para alavancar o desempenho das empresas. Um estudo identificou que a mesma permitiu às SUs do setor de tecnologia da informação da Nova Zelândia sobreviver ao colapso das *dot.com*. (ALMEIDA, FERNANDO, 2008). A combinação de potenciais também foi estudada. O exemplo da Qualcomm sugere que os *spin-offs* acadêmicos devem combinar inovação tecnológica com uma ideia comercializável, empreendedorismo, *timing*, capacidade de influenciar a configuração padrão, leis de propriedade intelectual, e perseverança. (LAKOFF 2008). Outro estudo identificou que o contexto regional influencia o sucesso de um *spin-off* universitário na Alemanha, sendo que o apoio governamental apresenta uma menor influência no sucesso das SUs. (STERNBERG, 2013). Um estudo envolvendo 6247 SUs inglesas identificou que o tempo de crescimento e o tamanho da empresa influenciam na sobrevivência da mesma (COAD et al, 2013). Estudo realizado na Finlândia identificou que o grau de inovação de uma SU (*SU's innovativeness*) está negativamente associado com suas chances de sobrevivência no mercado (especialmente nos primeiros estágios do negócio). O produto oferecido pela SU deve estar de acordo com a necessidade em inovação exigida, se esta for oferecida em demasia a SU corre o risco de não encontrar um público preparado para consumir tal produto. A situação descrita ganha contornos mais preocupantes quando os empreendedores possuem um maior apetite pelo risco. (HYYTINEN et al, 2015).

O sucesso dos fundadores em empreendimentos anteriores contribui para atrair investidores para as *startups* que atuam na indústria de filmes holandesa. (EBBERS; WIJNBERG, 2012). A captação de recursos junto a investidores requer uma marca registrada e um time alinhado com a tecnologia escolhida. As SUs interessadas em captar recursos junto aos investidores de risco devem enfatizar suas orientações de mercado e de crescimento, bem como a proteção dos investimentos por meio de uma marca registrada. (BLOCK, 2014). Os investidores de risco norte-americanos e europeus valorizam principalmente as alianças para a sua decisão e investimento. Além disso, eles também valorizam a experiência da equipe de colaboradores e a tecnologia das SUs. (HOENIG; HENKEL, 2015). Os efeitos da criação de alianças

estratégicas nos riscos incorridos pelos investidores dependem do tipo de risco e do grau de mudanças no mercado. (TANG; FISHER; QUALLS, 2016). O bom desempenho das *startups* também demanda atenção aos aspectos comerciais. As *startups* devem observar as lições aprendidas com o primeiro cliente, bem como utilizar as referências do mesmo para aprimorar as próximas vendas de seus produtos ou serviços. (RUOKOLAINEN, 2005). Similar requisito foi identificado no ambiente universitário. Um estudo identificou que a comercialização dos resultados de uma pesquisa acadêmica requer que as Universidades Taiwanesas combinem excelência na pesquisa com uma excelente abordagem de vendas. (CHANG; YANG; CHEN, 2009). O poder de barganha constitui-se em outro importante elemento, eis que o mesmo pode não ser mandatário em uma aliança. Esse é o caso das empresas de biotecnologia, as quais mantêm seu poder de barganha mesmo em associações com outras empresas que são até cinco vezes maiores. (BOSSE; ALVAREZ, 2010).

## 2 SÍNTESE DA LITERATURA

Uma síntese da literatura revisada é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1– Síntese da Literatura Revisada

Código	Síntese da literatura
Perfis e diversidade	<p>Capacidade de empreender do proprietário, experiência e escolaridade são indutores do sucesso.</p> <p>Os empreendedores tendem a selecionar colaboradores que apresentem um perfil similar ao seu.</p> <p>Os investidores preferem as SUs cujos membros da equipe possuam características semelhantes as suas.</p> <p>A diversidade e a capacidade de aprendizagem dos colaboradores podem alavancar bons resultados.</p>
Cooperação e parcerias	<p>Empresas mais jovem são mais bem-sucedidas em seus esforços de cooperação com outras empresas.</p> <p>A seleção de parceiros deve considerar recursos a serem aportados, tipo de projeto/negócio, confiança, e ciclo de vida da tecnologia.</p> <p>A confiança está associada à definição de contratos mais flexíveis, bem como a manutenção desses contratos.</p> <p>Problemas podem surgir da combinação de atitudes cooperativas e competitivas dos parceiros.</p>
Incremento do desempenho	<p>Experiência do proprietário, alianças com outras empresas e a diversidade de parceiros incrementam o valor de mercado da empresa.</p> <p>A orientação de mercado, competência comercial, histórico de crescimento, e proteção aos investimentos por meio de uma marca registrada incrementam a captação de recursos.</p> <p>O poder de barganha de uma SU nas negociações parece não depender do tamanho da empresa parceira (por maior que este o seja).</p> <p>Alianças com institutos tecnológicos locais e com parceiros nacionais pode incrementar a competitividade.</p> <p>A aprendizagem auferida junto aos parceiros aprimora o desenvolvimento e a comercialização de produtos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MÉTODO

A questão de pesquisa que norteia o presente estudo classifica-se quanto ao método científico como indutiva. A mesma demanda a execução de estudos de casos múltiplos. Os estudos de caso fornecem meios únicos de desenvolver a teoria, aprofundando os elementos resultantes dos fenômenos empíricos e seus contextos. (DUBOIS; GADDE, 2002). O referido método é adequado para investigar fenômenos sociais complexos que se enquadram nas seguintes condições: (i) tipo de pesquisa baseado em perguntas (especialmente perguntas iniciadas por “como” ou “por que”); (ii) o investigador tem alguma, ou nenhuma possibilidade de controlar os eventos; e (iii) investigação de um fenômeno contemporâneo, cujas fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não são claramente explícitas. (YIN, 2001).

#### 3.1 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Os dados foram levantados através de entrevista com profissionais atuantes ou que atuaram junto a empresas no formato de Sus no mercado nacional e internacional, são empreendedores que alavancaram suas SUs e um gestor de empresa consolidada atuante em frentes de inovação com SUs. Todos foram convidados pessoalmente pelo pesquisador e concordaram em participar do estudo. O empreendedor E1 antes de iniciar sua jornada com sua startup de tecnologia que entrega serviços de análise de dados de recursos humanos teve longos anos de atuação como diretor em uma empresa de tecnologia Americana líder no segmento buscas na internet. O gestor E2 possui 20 anos de experiência atuando na área de tecnologia e inovação junto a uma multinacional Americana, atualmente atua como diretor de tecnologia de uma grande empresa de comunicação no Brasil, em sua jornada contratou projetos de inovação junto a startups e universidades. O empreendedor E3 possui carreira consolidada como especialista em mineração de dados e atualmente está à frente de uma startup com o mesmo seguimento que possui em empresas consolidadas seus maiores clientes. O empreendedor E4 já esteve à frente de uma startup nacional do setor financeiro que chamou muita atenção de grandes bancos até ser adquirida por um deles, com a venda de sua primeira startup ele decidiu remodelar sua proposta de negócio e lidera uma nova startup com um modelo de negócio inovador no formato como entrega serviços de gestão financeira

aos seus clientes, mais uma vez vem chamando a atenção de gigantes financeiros. O empreendedor E5 também esteve à frente de uma startup do setor financeiro que foi adquirida por um grande banco nacional, atualmente atua junto a outras startups internacionais que buscam capacitação em gestão.

Numa primeira etapa serão identificados em cada entrevistado como ocorreram os processos que contribuíram para o sucesso e insucesso das empresas através de perfil e diversidade, seguindo para a etapa que identifique meios de cooperação e parcerias que permitam o seu incremento de desempenho.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS EMPÍRICOS

O protocolo de pesquisa foi executado junto aos profissionais selecionados que concordaram que mesma fosse gravada (áudio). As entrevistas foram finalizadas após a aplicação do protocolo de pesquisa onde o pesquisador gerou um relatório inicial sobre suas percepções e conclusões com a transcrição em Português para um editor de texto (Word). Ficou acordado que na ocorrência de problemas técnicos será agendado um segundo momento para a conclusão da entrevista. Caso essas condições não sejam viabilizadas, então o pesquisador procurará um empreendedor ou gestor de empresa consolidada. O tempo para cada entrevista foi de aproximadamente uma hora.

### 3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa possui questões semiestruturadas, observações sugeridas e documentos a serem coletados. A combinação desses elementos objetiva viabilizar a futura triangulação dos achados. As questões a serem propostas consideraram os objetivos específicos da pesquisa e a síntese da literatura revisada (Quadro 1) são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Questões propostas

<b>Código</b>	<b>Síntese da literatura</b>	<b>Questões semiabertas</b>
Perfis e diversidade	Os empreendedores e investidores tendem a se associar com quem apresenta um perfil de ideias e formação similar ao seu. A diversidade de habilidades e a capacidade de aprendizagem dos colaboradores de uma <i>startup</i> podem alavancar bons resultados.	Como você avalia a similaridade de perfis dos colaboradores e investidores nas Sus? Como sua empresa faz para aprimorar a diversidade de perfis e a capacidade de aprendizagem? Como uma SU pode aprender com os investidores? Quais foram as barreiras existentes na seleção de funcionários/colaboradores? Como minimizar essas barreiras?
Cooperação e parcerias	Empresas mais jovens são mais bem sucedidas em seus esforços de cooperação com outras empresas. A seleção de parceiros deve considerar recursos a serem aportados, tipo de projeto/negócio, confiança, e ciclo de vida da tecnologia. Problemas podem surgir da combinação de atitudes cooperativas e competitivas dos parceiros.	Como sua empresa faz para atrair empresas parceiras que alavancuem a competitividade da mesma? Como as SUs podem obter apoio de uma empresa consolidada? Como aprimorar a troca de experiência ou o aporte financeiro esses parceiros? Quais são as barreiras para a criação/manutenção de uma parceria ou cooperação entre SU e empresas consolidadas? Como se pode minimizar essas barreiras? Como você avalia o equilíbrio de poder na relação e o tempo de tomada de decisões nas parcerias? Como contornar esses problemas?
Incremento do desempenho	A diversidade de parceiros incrementa o valor de mercado da empresa. A aprendizagem auferida junto aos parceiros e as alianças com institutos tecnológicos locais ou com parceiros nacionais aprimoram o desenvolvimento e a comercialização de produtos. A orientação de mercado, competência comercial, histórico de crescimento, e proteção aos investimentos por meio de uma marca registrada incrementam a captação de recursos. O poder de barganha de uma SU nas negociações parece não depender do tamanho da empresa parceira (por maior que este o seja).	Como as Universidades e institutos de tecnologia podem aprimorar sua contribuição às SUs? Como as SUs fazem para demonstrar seu avanço tecnológico e atuação frente a empresas consolidadas com o objetivo de alavancar na captação de recursos ou de conhecimentos? Como se pode criar laboratórios que envolvam SU e trabalhos acadêmicos, de formas a gerar novos modelos de negócio inovadores, (causando impacto social ou econômico)? Como se poderia fazer o mesmo com as empresas consolidadas? Ex.: uso mútuo da infraestrutura do parceiro?

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 ACHADOS

### 4.1 ACHADOS DE PERFIS E DIVERSIDADE

É observado que dois fatores são importantes se tratando perfis, a similaridade e diversidade que recebem sua importância em momentos diferentes.

#### 4.1.1 SIMILARIDADE

A similaridade de perfis entre empreendedores e colaboradores parece ser muito valorizada quando do início da operação de uma *startup*. Conforme identificado, essa similaridade abarca valores, ideais, sonhos, vontade de crescer e aceitação de riscos. Somente colaboradores que se enquadrem nesse perfil são contratados pelos empreendedores nas fases iniciais de um projeto. Dentre os elementos que justificam tal posição destaca-se o intenso ritmo de trabalho verificado nessa fase. “*Somente pessoas com perfil e ideais similares são capazes de produzir bons resultados nessa fase*”. (E1). A similaridade parece ser mais valorizada entre os sócios. “*É importante que os valores e objetivos dos sócios permaneçam similares*”. (E3).

#### 4.1.2 DIVERSIDADE

A valorização da similaridade parece ser substituída pela valorização da diversidade à medida em que passa o tempo. Esse é o caso da diversidade técnica. “*Conforme passa o tempo sua empresa cresce. Isso demanda perfis técnicos distintos e complementares*”. (E3). Nas fases seguintes, a não valorização da diversidade de ideias, opiniões e objetivos pode contribuir para distanciar o empreendedor e seus colaboradores. (E4 e E1). “*Diferentes experiências de vida, assim como a forma de ver o mundo, também somam para a construção do time*”. (E3). A diversidade em perfis aprimora a análise de novas alternativas para se executar o trabalho ou o plano de negócio “*Para questões de habilidades tecnicamente a semelhança não é valorizada e sim a diversidade de habilidades que se complementem*”. (E5). A diversidade parece ser valorizada também na relação investidor-operador quando o que realmente interessa é o possível retorno que uma SU possa trazer ao investidor, bem como o tempo necessário para a obtenção desse retorno. (E3, E5).

Para assegurar que a diversidade efetivamente contribua com a alavancagem da *startup*, é necessário prover a integração de colaboradores de áreas distintas, mesmo que isso cause indisponibilidade na área de origem desse profissional que passou a atuar brevemente em outra área para absorver conhecimento. Isso requer que o empreendedor atue como um *backup*, de forma a garantir a produtividade. “*Usar a experiência dos sócios no time é importante para o aperfeiçoamento da equipe, além de transmitir conhecimento de negócio, transmite segurança aos colaboradores*”. (E4). Também é preciso compartilhar atividades menos prazerosas entre os membros da equipe, bem como assegurar que as tarefas sejam executadas pelo profissional que tiver maior aptidão, mesmo que este seja um sócio ou empreendedor. “*A obtenção de bons resultados em termos de diversidade requer a observação das habilidades e competências técnicas específicas de cada membro*”. (E3). A valorização da diversidade à medida em que o tempo passa também se verifica na área comercial. Para tanto, é preciso contratar profissionais com experiência nessa área após certo tempo. Os achados sugerem que muitas empresas falham na captação desse tipo de profissional, visto que os sócios das mesmas preferem executar tal atividade, mesmo que não possuam as habilidades e competências necessárias. (E2, E5). Isso sugere que o benefício da diversidade não se restringe apenas a habilidades técnicas e operacionais.

O cenário em que as *startups* estão inseridas favorece a captação de bons profissionais, especialmente aqueles que estão entrando no mercado de trabalho. Dentre os motivos que favorecem a captação, destacamos: a exposição à inovação oportunizada pelas *startups*, a possibilidade de se resolver conflitos e problemas com dinamismo, e o rápido amadurecimento profissional (comparado com a atuação em uma empresa tradicional). “*No cenário atual, se uma startup estiver indo bem no mercado, ela consegue competir com as empresas consolidadas na captação dos melhores profissionais*”. (E1). Mesmo assim um gestor precisa estar atento à escolha dos profissionais. Essa atenção abarca a análise do estágio em que o negócio se encontra e o valor que o mesmo pode agregar à empresa. “*Não se arrisca com quem não corresponde às reais necessidades da startup no momento*”. (E1). Os achados sugerem que o profissional precisa ser capaz de entregar bons resultados rapidamente. Identificar esse tipo de profissional não chega a ser o principal problema para os gestores mais experientes. “*Empresários sabem o que querem. O problema são aqueles gestores mais novos e inexperientes*”. (E1).

Quando da seleção é importante esclarecer ao candidato a forma de trabalho da *startup* e o local onde o mesmo irá trabalhar. Isso abarca a menção do horário flexível e responsável, da impossibilidade de a empresa custear cursos caros, de que os salários podem não ser os maiores do mercado, bem como a menção da necessidade de se executar atividades menores, como, por exemplo, trocar o seu próprio lixo. (E4). Também é importante informar ao candidato que trabalhar em uma *startup* pode não ser a melhor coisa do mundo. É preciso informar quem são e como são os donos da empresa, bem como esclarecer que os mesmos estão em busca de um profissional que somente será bem remunerado se ajudar a *startup* a cumprir seus objetivos e gozar de plena confiança dos gestores. Até lá existirá uma relação de líder e liderado. (E2, E4). Os achados sugerem que os profissionais alinhados com a cultura da *startup* e próximos aos fundadores desfrutarão de um ambiente engajador, bem como terão possibilidade de participar nas decisões da empresa. Dentre os valores requeridos, são citados: coragem, para fazer as coisas acontecerem em prol dos objetivos; Humildade, para ensinar e compartilhar e aprender com os colegas; Otimismo para acreditar no trabalho e Resiliência, para que cada falha seja um processo de aprendizado. *“Tendo um time composto por profissionais com estes valores não terá alguém que se destoe por mau humor e arrogância, desta forma a startup terá um time unido e um ambiente acolhedor”*. (E4).

A observação desses elementos pode contribuir para a estruturação de times criativos, e sem medo de errar ou serem questionados de forma punitivas. Contudo, o *feedback* ao trabalho realizado deve ser direto e claro, com o objetivo de promover o aprendizado e cativar os colaboradores. Tais elementos parecem alavancar o empreendedorismo interno, induzindo o profissional a abraçar a causa e investir suas ideias e esforços na *startup*. *“Se o profissional se identifica com a empresa, entende o seu propósito e seu negócio, ele irá investir seu conhecimento, esforço e dedicação em busca de resultados. Este profissional não deve ser visto como um colaborador ou um funcionário, ele deve ser reconhecido como um sócio”*. (E4).

#### 4.1.3 GESTÃO DE PERFIS

Os achados sugerem que inexistem modelos certo e errado de gestão, mas sim que existem modelos para cada estágio da empresa. *“O ambiente da startup deve promover o aprendizado, sem punir o erro, mas garantindo que as pessoas aprendam*

com as experiências”. (E1). Essa experiência pode advir da troca com profissionais mais maduros ou especializados. Além disso, após a fase inicial pode ser necessário contar com um profissional especializado na captação de novos talentos. “Para um bom crescimento é necessário olhar para os bons profissionais de mercado”. (E2). Contudo, alguns profissionais mais especializados podem não entender bem o modelo de trabalho de uma startup e demonstrar uma certa resistência à sua estrutura. Esse é o caso dos profissionais acostumados com grandes estruturas, que possuam um grande ego e que não gostem de compartilhar seu conhecimento. Conforme apurado, o próprio time de colaboradores de uma startup se encarrega de excluir os colegas que apresentem tais características. Entretanto, muitos desses profissionais podem ser essenciais ao desenvolvimento da startup. Assim, para mitigar esses problemas o gestor deve buscar entender os casos e ser transparente com os profissionais mais maduros, de forma a facilitar a inclusão dos mesmos no time. “A combinação da maturidade de um profissional com a juventude dos novos colaboradores alavanca o desempenho da equipe, desde que a mesma seja bem gerida” (E2). Além disso, os gestores precisam atuar próximos ao time, facilitando a identificação de talentos em tais equipe. Essa identificação pode ser feita por meio da experimentação. Na mesma, os colaboradores acompanham as atividades complexas e de grande responsabilidade. Esse acompanhamento acelera o desenvolvimento dos mesmos da empresa, conferindo maior segurança aos menos experientes.

## 4.2 ACHADOS DE COOPERAÇÃO E PARCERIAS

Os entrevistados entendem que para atrair clientes, parceiros de negócios e investidores a *startup* deve possuir uma proposta sólida de negócio e um produto com benefícios perceptivos. “*Deve-se ter em mente que investir em startup é um investimento de risco e se questionar sobre a qualidade do plano de negócio é um bom exercício*”. (E3). Parcerias com empresas de grande porte têm como um dos principais benefícios o acesso à base de clientes onde estes são expostos ao produto da *startup*. (E4). Expor um produto para grandes bases de clientes pode apontar fragilidades difíceis de contornar, para estas questões a complementariedade de serviços ou produtos entre *startups* é uma pratica eficiente para dar respostas rápidas ao mercado, tornando a *startup* mais atraente para investidores e clientes. “O

*empreendedor deve entender o ecossistema do seu cenário e buscar a aproximação com outros iguais a ele. O ecossistema que as startups estão inseridas é competitivo e buscar apoio entre elas é uma forma de garantir uma boa tração no mercado*". (E5). O *networking* parece ser uma ferramenta importante para captar clientes, parcerias e investidores. *"Em todos os cenários, muitas parcerias de negócio são formadas a partir de um bom network"*. (E2). A atratividade frente ao mercado pode ser mensurada pela base de clientes que uma *startup* possui e isso pode causar desequilíbrio de poder em uma parceria que exige transparência nas regras estabelecidas. (E4, E5).

Os achados apontam que a clareza e entendimento do projeto de parceria da *startup* com empresas consolidadas auxilia no equilíbrio de poder, tornando o trabalho mais sustentável. *"Entender o projeto é de suma importância, principalmente quando o projeto é entregar algo que a empresa consolidada não teria acesso e ela estará dependendo da startup para realizar a sua entrega. As startups devem sim tirar proveito de sua flexibilidade e se posicionar como uma provedora de soluções"*. (E3). Uma parceria sustentável possibilita o compartilhamento de riscos e resultados de forma proporcional ao tamanho de cada empresa, e pensar diferente disso pode quebrar uma *startup*. Atualmente, é observado que a cultura corporativa brasileira por ser muito hierárquica tende a inviabilizar parcerias de negócio neste formato. *"A empresa consolidada tende a ficar no topo de uma hierarquia, não aceitando um equilíbrio para os riscos e poder de tomada de decisões"*. (E2). Enquanto não existir parcerias sustentáveis na região de origem da *startup*, esta sofrerá com a migração de empresas para polos tecnológicos mais desenvolvidos como os Estados Unidos e São Paulo, freando assim o desenvolvimento de tecnologia e o acesso à mão de obra qualificada. (E1). *"Uma parceria de sucesso deve ter a resposta para a pergunta, como crescemos juntas?"*. (E2).

Além das empresas do mesmo porte, quando se olha para a concorrência as empresas consolidadas estão cercadas por *startups* que oferecem produtos que se destacam no mercado por sua qualidade e agilidade no serviço prestado, que possui nos canais de atendimento um exemplo de excelência usado como referência para quem busca alternativas mais atraentes de lidar com clientes. (E4). Quando a *startup* atinge o patamar da referência, o caminho para atuar como uma provedora de soluções e não como provedora de mão de obra é mais curto. (E4). É observado que atualmente empresas consolidadas buscam em *startups* um provedor de soluções tecnológicas com custo competitivo, inserindo a *startup* em sua pauta, que deve

aproveitar o momento para desenvolver o seu produto e não o customizar em um formato que atenda apenas um cliente (E5, E3, E1). *“Uma parceria saudável para uma startup passa por um cliente que a ajude a desenvolver o seu produto e não em customizá-lo para atender apenas a si, mas isto quase não ocorre no cenário nacional. O gestor da startup deve sempre buscar oportunidades para o aperfeiçoamento do seu produto e não customiza-lo de forma predatória querendo garantir uma parceria”*. (E1).

Uma *startup* pode despertar interesse de um empresa consolidada a partir do sucesso do trabalho conjunto. Para tanto, os gestores de ambos os lados devem ter clareza acerca dos riscos operacionais de um modelo de aquisição mau executado. *“A startup deve atuar com seriedade, ações de parceria seja de Inovação aberta ou cocriação não podem ser levadas de forma leviana, isso pode acabar não apenas a com a parceria ou possíveis negócios futuros mas com todas as envolvidas”*. (E2). Parceiras bem-sucedidas entre *startups* e empresas consolidadas podem levar a absorção da *startup* devido a um posicionamento estratégico da empresa consolidada, neste momento o choque cultural entre as duas deve ser levado em consideração, pois moldar a *startup* a uma cultura mais rígida de processos e hierarquias pode tirar o seu diferencial de agilidade, criatividade e produtividade. (E2). O excesso de líderes dentro de uma *startup* pode prejudicar negócios desta natureza devido a divergência de opiniões e de interesses na venda de uma *startup*, tornando o investidor um membro ativo na negociação. (E5, E2).

#### 4.3 ACHADOS INCREMENTO DO DESEMPENHO

As universidades estão em desvantagem frente às ações de empresas privadas no tocante à aproximação de *startups*. Isso pode frear seu desenvolvimento tecnológico. Esse problema pode ser contornado pela inclusão de professores que acreditem em um ecossistema de troca de experiências. *“O sucesso de um parque tecnológico é ver uma startup que foi incubada dentro do campus crescer e atingir níveis internacionais, e isso deveria ser uma constante dentro das universidades brasileiras”*. (E5). Professores devem conciliar seu crescimento junto às *startups* com o seu conhecimento acadêmico aplicado. (E2), usando a infraestrutura das universidades para o suporte necessário. *“Não se pode observar apenas o desenvolvimento da tecnologia e sim o motivo que gera tal esforço. As universidades*

*deveriam desenvolver tecnologias que sejam aplicadas em curto para médio prazo, e não em longo prazo*". (E1). Os achados apontam ainda que atualmente as universidades são uma excelente fonte de recrutamento. Contudo, as mesmas se distanciam ao não manter um diálogo com grandes *players* que ajudariam uma *startup* a tracionar no mercado. (E1, E3).

Os empresários também apontaram que as universidades brasileiras não estão maduras para parcerias com objetivos financeiros, observa-se a falta de experiência com a tração de negócios e produtos. (E2). É necessário diminuir essa lacuna: *"existe um distanciamento entre o nível como esta relação ocorre fora do Brasil. Aqui, ainda estamos em um nível amador, e empresas consolidadas precisam abrir espaço para as universidades entrarem e estas devem começar a produzir para o mercado, desenvolvendo produtos e negócios com relevância empresarial"*. (E1). Empreendedores apontam como benéfica a proximidade das *startups* com as universidades devido ao público do campus, seus futuros clientes, parceiros de negócios e colaboradores em potencial. Identificou-se um tímido interesse em que trabalhos acadêmicos sejam elaborados em laboratórios para experimentação de *startups*, possibilitando o desenvolvimento de profissionais capacitados a atuar em um cenário desafiador, aproveitando a energia gasta por alunos e professores em bens que reflitam na sociedade. (E4). A redução dessa lacuna e o acesso das *startups* às universidades, associações comerciais e secretarias de desenvolvimento e pesquisas alavancaria a inovação em diversas regiões. *"Quando estas três áreas estão com diálogo apurado e trabalhando em conjunto, então temos um ecossistema motivado para o crescimento e inovação"*. (E5).

As universidades brasileiras precisam ser parceiras na tração ao mercado e na utilização de sua força política. (E5). Conforme apurado, algumas universidades brasileiras atuam apenas como um condomínio para as *startups*, não se envolvendo no crescimento das mesmas. (E3). Esta falta de ação fomenta um cenário de resistência das *startups* em solicitarem apoio acadêmico para o seu crescimento, recorrendo à mentirias externas. *"Existe uma indústria de mentoria muito solicitada por empreendedores que não tomam o cuidado desse tipo de comércio. Há casos onde estas são oferecidas por profissionais que nunca empreenderam, nunca testaram de fato um plano de negócio e que possuem apenas o conhecimento de produto"*. (E2).

Empresários e investidores ressaltaram também que as universidades precisam de mais capacitação e experiência para acompanhar o ritmo de inovação e

exigência de mercado se quiserem ser mais atuantes com as *startups*. É apontado que muitas iniciativas de inovação partem de um trabalho individual dos professores mais proativos, e, por consequência, acabam sendo os mais reconhecidos e, em seguida, passam a atuar com mentoria para a *startup*, com toda a sua bagagem acadêmica. (E2). “*O relacionamento das startups com as universidades é satisfatório quando os professores conseguem atuar como consultores para a criação de novos negócios*”. (E1). Infelizmente, no atual cenário do país, não existe incentivo para o professor se engajar e trabalhar na velocidade de entrega de desenvolvimento de produto que uma *startup* precise. (E1). Quando a universidade se coloca como uma consultora de negócio, aportando métodos e práticas, estabelecendo metas e objetivos de entrega, a mesma auxilia a *startup* a alcançar um posicionamento de mercado, causando um engajamento desta para com seus serviços. (E3). As universidades deveriam colocar seus melhores profissionais para auxiliar no desenvolvimento de tecnologia que possa ser licenciada ou aberta para o mercado, e então transformadas em produto com ganho financeiro. Com isso, seriam criados mecanismos onde os professores e pesquisadores tenham incentivo para trabalhar e gerar apoio efetivo às *startups*. (E1).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE PERFIS E DIVERSIDADE

A similaridade de perfis dentro do time da *startup* parece ser uma das dimensões mais importantes nas fases iniciais do projeto. Tal constatação reforça a importância da similaridade de ideais, sonhos e valores similares entre membros de um time, sócios e empreendedores nessa fase. Esse achado contribui com a literatura ao sugerir que a similaridade não é valorizada apenas pelos investidores. (FRANKE et al, 2006). Os achados sugerem, ainda, que o crescimento da *startup* ocorre em paralelo com o incremento na diversidade de perfis. Esse incremento advém da constatação da necessidade de inclusão perfis técnicos complementares e não redundantes (devido ao cenário enxuto da empresa). Neste momento, a diversidade ganha importância, pois além de complementar o time com habilidades e técnicas, o perfil diverso traz consigo outras experiências. Conforme a literatura, o ambiente social, experiência e atributos individuais são pontos importantes para o empreendedorismo. (CLARYSSE et al., 2011).

Os achados apontam que a experiência do empreendedor é crucial para o momento em que a *startup* busca tração no mercado. Nesse momento, o empreendedor deve transmitir segurança aos seus colaboradores. Conforme demonstram os achados da pesquisa, os colaboradores precisam acreditar nos norteadores da empresa. Essa confiança é dada pelo empreendedor, o qual deve ser uma referência para seus colaboradores. A necessidade de transmissão de segurança à equipe acrescenta um novo elemento à literatura, a qual indica que a elevada formação acadêmica influencia positivamente nos novos negócios. (PARKER; VAN PRAAG, 2012 e VISINTIN; PITTINO, 2014).

A literatura consultada não apresenta estudos acerca da importância do cenário favorável à obtenção de investimentos e dos recursos tecnológicos no recrutamento de novos profissionais por parte das *startups*. Conforme apurado, esses elementos são usados pelos empreendedores entrevistados para aprimorar a captação de talentos. A literatura igualmente não menciona a necessidade de que o empreendedor explore a realidade de sua empresa, de formas a facilitar a contratação de profissionais que apresentem valores similares aos da equipe. A literatura parece ser omissa acerca da importância da autonomia do novo profissional. Autonomia, clareza

nas expectativas e metas claras e compartilhadas parecem ser importantes para alavancar o desenvolvimento constante do colaborador, bem como os resultados da empresa. Outra boa prática adotada pelos entrevistados é a manutenção de um ambiente favorável ao desenvolvimento interno da *startup* que abarca elementos como humildade, coragem, otimismo e resiliência. Tais elementos parecem favorecer o engajamento dos profissionais, permitindo o intraempreendedorismo do indivíduo com o seu tempo e esforço, de forma a alavancar o resultado coletivo da *startup*. Tais elementos são pouco abordados na literatura explorada.

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE COOPERAÇÃO E PARCERIAS

Os achados sugerem que as parcerias entre *startups* alcançam o sucesso quando estas colaboram para o crescimento de seus produtos e serviços ao ponto de se complementarem. A literatura indica que essa complementariedade abarca recursos disponíveis e capacidade de pesquisa (MINDRUTA; MOEEN; AGARWAL, 2016), capacidade de identificação de novos parceiros por meio da exploração do *network* e/ou da associação temporária com rivais. (OZCAN; EISENHARDT, 2009). A exposição do produto da *startup* a uma grande base de clientes a ponto de obter o *feedback* necessário para a evolução do mesmo também é importante. Essa exposição se alinha a outro estudo, o qual identificou a necessidade de se estabelecer alianças com agentes que forneçam os recursos necessários para o crescimento e da *startup*. (PARADKAR; KNIGHT; HANSEN, 2015). Para tanto, o empreendedor deve avaliar o tamanho da base de clientes da futura parceira, de forma a expor seu produto em larga escala não buscando apenas o retorno financeiro, mas também o aperfeiçoamento e crítica.

Clareza e entendimento de um projeto de parceria é vital para o equilíbrio de poder de tal relação. Relação essa que deve compartilhar os riscos e resultados proporcionalmente, bem como evitar danos financeiros. A literatura aponta que os riscos incorridos por uma *startup* são minimizados caso essas estejam associadas às empresas consolidadas que injetem tecnologia para a inovação de produtos e serviços, sem a contaminação por processos, regras e normas da empresa consolidada. (OLLEROS; MACDONALD, 1998). Contrapondo a literatura, os achados mostram que modelos austeros ou hierarquizados de gestão em empresas consolidadas não atraem as *startups* por causarem um desequilíbrio de poder e serem pouco colaborativos

(RANJAV, LAVIE, SINGH, 2009). Os entrevistados apontam para o risco de se assumir um papel de fornecedora de serviços específicos contratados ao se optar por atuar com empresas fortemente hierarquizadas, as quais impõe suas regras e normas em contratos rígidos. Esse achado contribui com a literatura, a qual aponta que é o dia a dia que irá comprovar a eficiência dos parâmetros estabelecidos em contrato de parceria (NIELSEN, 2010), ou que provocar a reação contrária à austeridade de uma empresa consolidada é um processo que pode exigir tempo, podendo levar ao rompimento abrupto da parceria. A literatura também indica que uma empresa pode não se submeter a este cenário caso possua um diferencial competitivo – por exemplo: qualidade do produto. (BOSSE; ALVAREZ, 2010).

Como apontado nos achados, uma *startup* pode despertar os interesses de compra devido a uma parceria bem-sucedida. Em momentos como este a mesma precisa ter clareza acerca de sua orientação de mercado e evidenciar meios que a protejam, como o registro de sua marca. (BLOCK, 2014). Nesses casos, os gestores de ambas as partes devem ter clareza não apenas dos riscos operacionais de um modelo de aquisição, mas também para a tecnologia que será absorvida pela empresa que irá transacionar a aquisição da *startup*. Isso abarca a análise do ciclo de vida em que a tecnologia se encontra. Caso a mesma esteja na metade de seu ciclo (ou pendendo para o final) o negócio poderá ser classificado como de alto risco para ambos as partes. (VANHAVERBEKE; BELDERBOS; DUYSTERS; BEERKENS, 2015). O impacto cultural é outro ponto colocado como um fator de risco em uma negociação objetivada à aquisição de uma *startup*. Tentar moldar a *startup* à cultura da empresa que a absorve pode exigir uma adaptação que, segundo os achados, pode extinguir os diferenciais que levaram as duas empresas a se associarem. Destaca-se que esse é um ponto pouco abordado na literatura, a qual explana sobre diferença de orientação de mercado e modelos de comunicação como fatores de risco que podem levar a um choque cultural. (SHIN; PARK; INGRAM, 2012).

### 5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE INCREMENTO DO DESEMPENHO

Os achados sugerem que as empresas privadas possuem uma maior aproximação com as *startups* do que com as universidades. Segundo os empresários, isso se deve ao fato de que as empresas privadas parecem expor melhor às *startups* os cenários que possibilitam a atração do seu negócio. Conforme apurado, o meio

acadêmico precisa trabalhar inovação tecnológica com ideias comercializáveis (LAKOFF, 2008), a ponto de ganhar experiência e maturidade nas pesquisas com fins financeiros. Trata-se de uma lacuna nas universidades brasileiras. Para mitigar a mesma, as universidades precisam observar o trabalho realizado por universidades internacionais com um alto índice de incubação de *startups* de sucesso, especialmente no desenvolvimento de produtos e pesquisas com relevância empresarial. Os achados sugerem ainda que as universidades brasileiras podem adotar uma postura mais comercial ao mesmo tempo em que mantêm sua excelência na pesquisa. Um bom exemplo pode ser encontrado nas universidades Taiwanesas (CHANG; YANG; CHEN, 2009), onde a postura comercial é vista pelos empresários como uma forma de melhorar a comunicação sobre negócios com *startups* que buscam orientação e empresas privadas que procuram parcerias em pesquisa e inovação. Outro estudo identificou que as universidades podem adotar caminhos que promovam ações entre interesses acadêmicos e empresariais, de forma a melhor integrar os seus recursos (RASMUSSEN; BORCH, 2010), seja de infraestrutura tecnológica, espaço físico e até seu corpo docente.

Os empresários também precisam valorizar a contribuição que os professores oferecem às *startups* por meio da disponibilização de seu conhecimento acadêmico. Essa postura pode ser reflexo de uma baixa frequência em eventos educacionais oferecidos por universidades, uma vez que a literatura demonstra que existe uma melhor cooperação entre universidades e *startups* quando o empreendedor ou empresário conjugam formação acadêmica e participação em associações universitárias, projetos acadêmicos prévios e pesquisas acadêmicas. (OKAMURO et al, 2011). A realização de trabalhos acadêmicos voltados para a experimentação em *startups* sediadas no campus das universidades poderia reduzir essa lacuna entre as universidades e empresas. Ações para tanto ainda carecem de estudos. A eliminação dessa lacuna contribuiria para mitigar esse cenário, bem como a chance de que os empreendedores menos experientes tenham suas demandas atendidas apenas por consultorias profissionais com pouca ou nenhuma experiência com empreendedorismo. A literatura também apresenta poucos estudos acerca das carências das universidades em termos empresariais. Esta carência é parcialmente sanada por iniciativa individual de alguns professores que são recompensados com o reconhecimento de sua contribuição pelo meio empresarial. Este tipo de ação permite que os mesmos trabalhem de forma segura com mentoria para as *startups*, criando

uma relação de confiança através do reconhecimento do valor agregado. A falta de incentivo por parte da universidade mina a possibilidade de mais professores terem atitudes de desenvolvimento individual voltada ao meio empresarial. Cumpre às universidades disponibilizar consultoria de seus melhores professores para o desenvolvimento tecnológico e financeiro das *startups*. A literatura menciona que o meio acadêmico não gera patentes que possam angariar fundos como o meio empresarial. Por outro lado, pesquisas empresariais podem incrementar a publicação acadêmica. (MINDRUTA 2013).

Um ponto importante levantado é que as universidades são uma excelente fonte de recrutamento para as *startups*, mas não estão conseguindo oferecer mais do que capital humano devido ao seu distanciamento com grandes *players* de mercado. As universidades podem se colocar como parceiras de negócio das empresas sediadas em seus parques tecnológicos, local de diversidade técnica e cultural, podendo ser protagonistas no incremento da aprendizagem do aluno com a cooperação nas *startups*, alavancando a inovação, aprimorando o desenvolvimento e comercialização dos produtos idealizados em seu campus. (VAN BEERS; ZAND, 2014). Mas esta é uma questão que precisa ser mais explorada e até pesquisada sobre o ponto de vista de interesse das universidades, se estas estão dispostas a desenvolverem tecnologias que sejam aplicadas ao mercado em médio prazo, como relatado em pesquisa para atender as demandas de mercado, e como norteador para as universidades os achados apontam como indicador o sucesso alcançados pelas *startups* encubadas em seus parques tecnológicos, quantas empresas atingiram o patamar internacional e como tornar isso uma constante na vida acadêmica.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo contribui com a literatura ao desvelar aspectos que podem incrementar o desempenho das *startups*. Esses aspectos foram divididos em gestões de equipes e parcerias. Os achados acerca da gestão de equipes sugerem que o aprimoramento das SUs demanda atenção à similaridade de perfis entre empreendedores e colaboradores no início da operação de uma *startup*. Contudo, a valorização da similaridade parece ser substituída pela valorização da diversidade à medida em que passa o tempo. Esse é o caso da diversidade técnica. As diferentes variantes da diversidade podem aprimorar a análise de novas alternativas para se executar o trabalho ou o plano de negócio, ou para comercializar uma solução. Para assegurar que a diversidade efetivamente contribua com a alavancagem da *startup*, é necessário prover a integração de colaboradores de áreas distintas, e a rotatividade das funções exercidas pelos membros da SU. Os achados sugerem ainda que os resultados podem ainda ser incrementados caso a área comercial seja delegada a pessoas capacitadas para tal. Isso pode excluir o empreendedor dessa atividade. A captação de bons profissionais pode ser aprimorada em função da imagem das SUs na sociedade. A seleção desses profissionais requer a menção do horário flexível e responsável, da impossibilidade de a empresa custear cursos caros, de que os salários podem não ser os maiores do mercado, bem como a menção da necessidade de se executar atividades menores, como, por exemplo, trocar o seu próprio lixo. Também é importante informar ao candidato que trabalhar em uma *startup* pode não ser a melhor coisa do mundo.

No tocante às parcerias, os achados sugerem que a SU deve estar ciente de que as parcerias com empresas de grande porte objetivam viabilizar o acesso da SU a uma base de clientes diferenciada, e de que o papel de uma SU é prover soluções inovadoras. Uma *startup* pode despertar interesse de uma empresa consolidada a partir do sucesso do trabalho conjunto. As parcerias bem-sucedidas entre *startups* e empresas consolidadas podem levar a absorção da *startup* devido a um posicionamento estratégico da empresa consolidada, neste momento o choque cultural entre as duas deve ser levado em consideração, eis que moldar a *startup* a uma cultura mais rígida de processos e hierarquias pode tirar o seu diferencial de agilidade, criatividade e produtividade. No tocante às parcerias com as universidades, os achados sugerem que as universidades estão em desvantagem frente às ações de

empresas privadas no tocante à aproximação de *startups*. Na opinião dos entrevistados, as universidades são apenas uma boa fonte de recrutamento de novos talentos ou clientes. Uma reversão desse quadro requer que as universidades possuam professores proativos e reconhecidos no mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, V.A.; HSU, D.H. Modes of cooperative R & D commercialization by start-ups (2009) **Strategic Management Journal**, 30 (8), pp. 835-864.
- ALLAHAM, A., SOUITARIS, V. Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry. **Journal of Business Venturing**, 2008, 23 (5), p. 567-586.
- ALMEIDA, S.; FERNANDO, M. Survival strategies and characteristics of start-ups: An empirical study from the New Zealand IT industry (2008) **Technovation**, 28 (3), p. 161-169.
- BANERJEE, P. Some indicators of dynamic technological competencies: Understanding of Indian software managers. **Technovation**, 2003, 23 (7), pp. 593-602.
- BARNES, D. Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(8), 2001, p. 1076–1095.
- BARNES, D. Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International journal of operations & production management**, ago. 2001. v. 21, n. 8, p. 1076–1095.
- BAYONA, C.; CORREDOR, P.; SANTAMARÍA, R. Technological alliances and the market valuation of new economy firms. **Technovation**, 2006, 26 (3), pp. 369-383.
- BLOCK, J.; DE VRIES, G.; SCHUMANN, J.; SANDNER, P. Trademarks and venture capital valuation. **Journal Of Business Venturing**, 2014, 29 (4), p. 525-542.
- BOSSE, D.; ALVAREZ, S. Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. **Technovation**, 2010, 30 (5-6), p. 367-375.
- CHANG, Y.; YANG, P.; CHEN, M. The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective **Research Policy**, 2009, 38 (6), p. 936-946.
- CHWOLKA, A.; RATH, M.G. The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. **Journal Of Business Venturing**, 2012, 27 (3), p. 385-399.
- CRISCUOLO, P.; NICOLAOU, N.; SALTER, A. The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. **Research Policy**, 2012, 41 (2), p. 319-333.
- CLARYSSE, B.; TARTARI, V.; SALTER, A. The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. **Research Policy**, 2011, 40 (8), p. 1084-1093.

COAD, A.; et al. Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. **Journal Of Business Venturing**, 2013, 28 (5), p. 615-632.

DOWLING, M.; HELM, R. Product development success through cooperation: A study of entrepreneurial firms. **Technovation**, 2006, 26 (4), pp. 483-488.

DUBBOIS, ANNA; GADDE, LARS-ERIK. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p.553-560, 2002.

DULLIUS A. C. **As Capacidades de Inovação em Startups**: um estudo no vale do silício., Porto Alegre: UFRGS, 2016. p. 17 e 26.

EBBERS, J.J.; WIJNBERG, N.M. Nascent ventures competing for start-up capital: Matching reputations and investors. **Journal Of Business Venturing**, 2012, 27 (3), p. 372-384.

FRANKE, N. et al. What you are is what you like-similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. **Journal Of Business Venturing**, 2006, 21 (6), p. 802-826.

HOENIG, D.; HENKEL, J. Quality signals? The role of patents, alliances, and team experience in venture capital financing. **Research Policy**, 2015, 44 (5), p. 1049-1064.

HUANG, H.; LAI, M.; LO, K. Do founders own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. **Technovation**, 2012, 32 (5), p. 316-327.

HYYTINEN, A.; PAJARINEN, M.; ROUVINEN, P. Does innovativeness reduce SU survival rates? **Journal Of Business Venturing**, 2015, 30 (4), p. 564-581.

KOTHA, R; GEORGE, G. Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. **Journal Of Business Venturing**, 2012, 27 (5), p. 525-543.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, 2006, 49 (5), p. 894-917.

LAKOFF, S. UPSTART SU: "Constructed advantage" and the example of Qualcomm. **Technovation**, 2008, 28 (12), p. 831-837.

LI, D.; et al. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. **Academy of Management Journal**, 2008, 51 (2), p. 315-334.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, 2017, 17(1), 216–229.

MIGUEL, P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILANOV, H.; FERNHABER, S. When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective. **Journal of Business Venturing**, 2014, 29 (3), p. 377-391.

MINDRUTA, D. Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach. **Strategic Management Journal**, 2013, 34 (6), p. 644-665.

MINDRUTA, D.; MOEEN, M.; Agarwal, R. A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances. **Strategic Management Journal**, 2016, 37 (1), p. 206-231.

MUKHERJEE, D. et al. External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. **Journal of Business Research**, 2013, 66 (11), p. 2178-2185.

NARULA, R. R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalization. **Technovation**, 2004, 24 (2), p. 153-161.

NIELSEN, B.B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**, 2010, 63 (7), pp. 682-689.

OKAMURO, H.; KATO, M.; HONJO, Y. Determinants of R&D cooperation in Japanese start-ups. **Research Policy**, 2011, 40 (5), p. 728-738.

OLLEROS, F.; MACDONALD, R. Strategic alliances: managing complementarity to capitalize on emerging technologies. **Technovation**, 1998, 7 (2), p. 155-176. C

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 2009, 52 (2), p. 246-279.

PARADKAR, A.; KNIGHT, J; HANSEN, P. Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? **Technovation**, 2015, 35 (1), p. 1-10.

PARK, J.S. Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: A new perspective and supporting case study. **Technovation**, 2005, 25 (7), p. 739-752.

PARKER, S.; VAN PRAAG, C. The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? **Journal Of Business Venturing**, 2012, 27 (1), p. 31-46.

PATZELT, H.; et al. Financial slack and venture managers' decisions to seek a new alliance. **Journal of Business Venturing**, 2008, 23 (4), p. 465-481.

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, 2017, 60 (5), pp. 587-595.

QUINTANA-GARCÍA, C., BENAVIDES-VELASCO, C.A. Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, 2004, 24 (12), p. 927-938.

RANJAY, G.; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnering experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, 2009, 30 (11), p. 1213-1233.

RASMUSSEN, E.; BORCH, O.J. University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. **Research Policy**, 2010, 39 (5), p. 602-612.

RUOKOLAINEN, J. Gear-up your software start-up company by the first reference customer - Nomothetic research study in the Thai software industry. **Technovation**, 2005, 25 (2), p. 135-144.

SCHOLTEN, V.; et al. Bridging ties and the role of research and start-up experience on the early growth of Dutch academic spin-offs. **Technovation**, 2015, 45-46, p. 40-51.

SHAH, R.; SWAMINATHAN, V. Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. **Strategic Management Journal**, 2008, 29 (5), p. 471-494.

SHIN, J.; PARK, M.; INGRAM, R. Market orientation and communication methods in international strategic alliances. **Journal of Business Research**, 2012, 65 (11), p. 1606-1611.

STERNBERG, R. Success factors of university-spin-offs: Regional government support programs versus regional environment. **Technovation**, 2013, 34 (3), p. 137-148.

TANG, T.; FISHER, G.; QUALLS, W. Interfirm alliance configuration as a strategy to reduce shareholder risks. **Journal of Business Research**, 2016, 69 (3), p. 1199-1207.

TOWNSEND, D.; BUSENITZ, L.; ARTHURS, J. To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. **Journal Of Business Venturing**, 2010, 25 (2), p. 192-202.

VAN BEERS, C.; ZAND, F. R&D cooperation, partner diversity, and innovation performance: An empirical analysis. **Journal of Product Innovation Management**, 2014, 31 (2), p. 292-312.

VANHAVERBEKE, W.; BELDERBOS, R.; DUYSTERS, G.; BEERKENS, B. Technological performance and alliances over the industry life cycle: Evidence from the ASIC industry. **Journal of Product Innovation Management**, 2015, 32 (4), p. 556-573.

VILKAMO, T.; KEIL, T. Strategic technology partnering in high-velocity environments - Lessons from a case study. **Technovation**, 2013, 23 (3), p. 193-204.

VISINTIN, F.; PITTINO, D. Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies. **Technovation**, 2014, 34 (1), p. 31-43.

YANG, H.; ZHENG, Y.; ZAHEER, A. Asymmetric learning capabilities and stock market returns (2015) **Academy of Management Journal**, 58 (2), pp. 356-374.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Disponível em: <<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>>. Acesso em:2001.

ZHENG, Y.; LIU, J.; GEORGE, G. The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. **Journal of business venturing**, 2010. 25 (6), pp. 593-609.

## ANEXO

### RELATÓRIO DE ENTREVISTAS

#### PERFIS E DIVERSIDADES

**Pesquisador.** Em sua opinião, as *Startups* bem-sucedidas valorizam a similaridade de perfis entre colaboradores e investidores?

**E1.** A similaridade entre as pessoas é importante por um determinado tempo, mais específico no início do trabalho, a similaridade é importante para que a empresa ganhe um corpo e estilo de trabalho com o mesmo ritmo e mesmo foco entre a pessoas, mas à medida que a empresa vai crescendo, é importa abrir espaço para que a empresa seja mais diversa, uma equipe diversa dá mais poder de tração do que qualquer outro benefício.

**E2.** A absoluta transparência entre os envolvidos com a *startup* (empreendedor, sócio, investidor, etc) é necessário para um bom relacionamento, interesses devem ser claros, seja para venda ou aquisição da *startup* ou crescimento, isso não depende de similaridades de valores ou credos. Investidores não atuam necessariamente na empresa, para isso existe até mesmo as aceleradoras, em muitos casos a similaridade de perfil do investidor e empreendedor não se mostra necessário devido a existência das aceleradoras que tomam conta da gestão.

**E3.** Similaridade não chega a ser um fator relevante e sim como se estabelece a relação, como um bom dialogo por exemplo. Quanto mais habilidades que se complementem existir nos membros da *startup* melhor, mas é importante que os valores, principalmente dos sócios sejam similares. Valorizar a diversidade, seja de membros da *startup* ou empreendedores, é benéfico para a empresa, diferentes habilidades e experiências de vida, assim como a forma como ver o mundo também somam ao time. Mas valores como a ética, assumir riscos, esses pontos de valores devem ser similares.

**E4.** Similaridade de valores entre os membros do time é um fator relevante, habilidades não tanto assim, a empresa é feita de pessoas diferentes assim como suas habilidades, mas o ideal é que se consiga construir um time com os mesmos

valores, isso dá mais solides. Agora valores similares são muito importantes e valorizamos na nossa *startup*, aqui existem quatro valores importantes que devem ser comuns: 1 “Get Done”, espírito de ir atrás, não chorar pelos problemas. 2 Coragem, com entusiasmo para meter a cara nas coisas e fazer acontecer. 3 Humildades, por mais gênio que você seja, seja humilde e 4 Otimismo, acredito que com trabalho duro, dará certo.

**E5.** Em relação a investidor se é melhor ter um perfil semelhante ou não ao empreendedor, isso é indiferente, investidor quer saber do retorno que a *startup* vai trazer lá na frente. Em conversas com investidores americanos isso fica claro no primeiro minuto de conversa. Tecnicamente a semelhança não é valorizada e sim a diversidade, estas diversidades em perfis são importantes para que exista discussão de ideias e planos de negócio. Se todos forem iguais, a *startup* não possui mais de uma visão para a solução de um problema, isso deixa o time míope. O benéfico da diversidade é a visão o ponto de vista para a discussão então é mais fácil uma *startup* dar certo focando na diversidade do que aceitando a falta dela.

**Pesquisador.** Como uma empresa gerencia a diversidade de perfis de seus colaboradores, de forma a alavancar seus resultados?

**E1.** O primeiro núcleo da empresa deve ser similar em Valores, Foco e estilo de trabalho, não em competência técnica, depois a medida que empresa cresce a necessidade por perfis distintos aumenta, e se um time de liderança que não representa a diversidade for mantido você direciona muito facilmente a cultura de uma organização e isso pode não ser bom. Para o empreendedor faz sentido ele se cercar por pessoas com valores similares ao seu, principalmente quando estes forem guiados pela vontade de crescer, sem receio de assumir riscos para fazer o negócio crescer. Se cercar de pessoas que possuam um perfil mais conservador não é recomendável para o início de um *startup*, eles tendem a não assumir riscos por exemplo. Na relação Empreendedor e time de trabalho é importante que o valor pessoal de todos seja similar do que a competência, um empreendedor é por natureza um tomador de riscos e se ele traz no início da empresa alguém que não assume riscos, o empreendedor pode ter dificuldades para operar a empresa.

**E2.** Se não houver complemento de habilidades não existe avanço de time frente aos desafios de mercado. A longevidade de algumas empresas depende muito do equilíbrio de habilidades de sócios e membros do time as habilidades devem ser diversas de uma maneira que se complementem em uma estrutura de *startup*.

**E3.** Diferentes formas de ver as pessoas e como encarar os desafios tentem a somar ao time, mas as pessoas do time devem comungar de alguns valores como ética por exemplo. A diversidade deve ocorrer de forma mais significativa quando o ponto for habilidades profissionais. Se todos gostam de fazer a mesma coisa no trabalho, quem vai atacar o que não dá tanto prazer dentro de uma *startup*? Tem que existir similaridade de valores e diversidade de habilidades técnicas e profissionais. Dentro do quadro de sócios e funcionários, está claro a diferença de cada um para valores e habilidades, minimizar qualquer problema nesse sentido, não parece ser tão claro. Ninguém pode trabalhar em apenas uma atividade ou possuir um único papel da *startup*, o desenvolvimento de novas habilidades dentro da *startup* é importante para manter o time enxuto e a comunicação clara com todos sobre os projetos da empresa ajuda nesse gerenciamento e desenvolvimento da empresa.

**Pesquisador.** Quais são as etapas usuais do processo de exploração da diversidade de perfis dos colaboradores (da seleção de perfis com perfil diverso, gestão dessa diversidade e até a implantação das contribuições)?

**E1.** O segredo de qualquer time bem montado olhando para a diversidade é a mão do recrutador, entrevistar com cuidado o perfil que é necessário para o atual momento da empresa. O Bom gestor deve ter cuidado com quem ele está colocando para dentro da empresa

**E3.** Isso parte do recrutamento, não olhando primeiramente para o custo do profissional e sim para as suas habilidades técnicas que possam somar ao time e seus valores. Além de que observar se esse profissional possui múltiplas habilidades é muito importante.

**E5.** Para explorar a diversidade, mesmo escolhendo bem as pessoas e conversando, as vezes um bom processo de seleção deixa claro que o profissional não é bom para a *startup*, antes de pensar em explorar a diversidade do time é

importante um bom processo de seleção. Depois que está garantido a contratação de bons profissionais a exploração da diversidade ocorre com aproximação, ouvir o que o profissional tem a dizer, questionar, dar feedback, permitir que ele sugestione e até mesmo olhar para fora da empresa, seus os problemas individuais impactam no time, quando o profissional se sente acolhido ele se engaja mais.

**Pesquisador.** Como otimizar cada uma dessas etapas de valorização da diversidade?

**E1.** Cada estágio da empresa tem um objetivo diferente um bom gestor entende o que ele precisa naquele momento de recrutar. Para minimizar o gestor precisa saber o que ele precisa. Empresas de recrutamento que seguem um processo com base apenas em competências técnicas, cometem muitos erros. Se você possui valores e crenças diferentes que do seu (enquanto empreendedor) no início da sua empresa, você irá gastar muita energia no momento em que você não tem tempo para fazer isso. No início da sua empresa, contrate pessoas com o estilo de vida, objetivo, parecido com o seu e monte um time com valores similares e só então no futuro enquanto a empresa for crescendo você poderá ir diversificando o perfil das pessoas para que a empresa seja mais inclusiva, o custo com alinhamento de ideias, objetivos e foco se tomam muito maior se no início do *startup* ele for muito inclusivo.

**E3.** Não apenas a diversidade isso é ganho por perfil deve-se valorizar o todo que parte de comunicar o time sobre o progresso da empresa, dividir os lucros da empresa e dar o entendimento para os membros da *startups* que o trabalho executado por cada membro é muito importante para o desenvolvimento da empresa.

**E4.** Resultado pela diversidade das competências do time acontece naturalmente quando se possui um ambiente sem restrições e divisórias, isso promove a integração do time e faz com que os problemas se resolvam de uma forma orgânica, quando falamos barreiras aqui, isso vale para o espaço físico.

**Pesquisador.** Quais são as alternativas para se identificar a contribuição desses perfis diversos no dia-a-dia da empresa (por exemplo, dos mais tímidos)

**E1.** A empresa pode estar em um momento em que precisa de um bom trabalho operacional e em outros de um profissional com habilidades mais dinâmicas. Antes de potencializar as pessoas, o empreendedor precisa saber exatamente o que ele está precisando no momento, pois isso requer energia. Um exemplo, para definir um modelo de negócio o empreendedor precisa de um cara habilidoso, criativo, imaginativo, se o momento é de clareza nos planos de negócio é necessário alguém disciplinado, focado e que não irá desviar do caminho. Mas como identificar esse perfil nas pessoas? Uma vez que o empreendedor ou empresário sabe o que ele precisa o processo é de entrevistas e conversa não arisque com quem não corresponde com as necessidades do *startup* no momento. Qualidade de vida para *startup* ou empresa que está crescendo não casa.

**E2.** Acompanhar o time. Identificar talentos dentro do time parte de observa-lo, observando as entregas, por se tratar de um time enxuto existe a necessidade de se trabalhar próximo e isso permite observar os talentos.

**E3.** Ainda não houve um caso que isso tenha acontecido, todas as contribuições acabaram agregando, mas todos possuem uma contribuição em potencial, pois muito disso já passa pelo recrutamento em achar a pessoa certa para a *startup*, a partir daí esse profissional vai colaborar dentro de suas habilidades. Posicionar o colaborador na posição certa e mantê-la motivada, a motivação do time tem um papel importante e isso acontece quando é permitido que o time se sinta parte do todo, com isso o time vai render e contribuir de uma forma positiva e os talentos aparecem.

**E4.** Dar o Feedback no ato de qualquer interação seja para uma ideia pertinente ou não, é importante para manter a transparência da gestão com o time. Um ambiente onde o time pode fazer a sua contribuição e receber um feedback aberto e sincero exige transparência dos sócios e humildade, dá trabalho, mas entrega liberdade para o time criticar da mesma forma qualquer ideia e contribuição. Quando o clima do escritório é bom, não existe uma pessoa que destoa com mau humor, arrogância ou algo do tipo, um bom clima tende a tornar o time mais unido facilitando a contribuição.

**Pesquisador.** Como considerar ou desconsiderar as contribuições das pessoas com perfis diversos, afinal de contas, eles podem (ou não) estarem viajando?

**E1.** Isso é uma questão de modelo de gestão, uma empresa que ainda não tem claro o seu modelo de negócio ou modelo de operação, que ainda não definiu o seu modelo de produto ou que possui produto, mas este ainda não está tracionando positivamente, quando este for o cenário, a cultura da organização precisa permitir o erro, para que possa testar o produto e aprender com os erros, ao contrário de quando a empresa já estiver como seu modelo de negócio, produto etc já definidos e consolidados, ela precisa de repetição, menos erros e mais execução, neste cenário a empresa pode alcançar um linha de modelo Toyota de gestão, com mais execução, monitoramento, métricas, etc. Não existe modelo certo e errado, existe sim o modelo ideal para cada estágio da empresa, quando é um cenário que exige a inovação, o erro é permitido para que exista o aprendizado.

**E2.** Existem momentos de uma *startup* onde não há espaço para erros, a gestão deve estar atenta e ponderar o momento em o time terá para experimentar, em determinados momentos os erros podem ser cruciais para a empresa, isso ocorre com *startups* e empresas de grande porte consolidadas.

**E3.** Primeira coisa é a liberdade, seja em horário ou em permanência na empresa, o mais importante é a entrega, toda essa liberdade vem acompanhada por muita responsabilidade pois o colaborador poderá de expor mais e assumir mais riscos logo ele pode sugerir e contribuir com a liberdade que quiser nenhuma ideia é boba dentro de uma empresa que busca espaço, isso acaba acelerando o seu aprendizado. Liberdade, confiança e uma cobrança sadia por resultados. Tem pessoas que não sabem trabalhar com essa liberdade, essas precisam de empresas maiores com um nível operacional muito maior que uma *startup*, saber lidar com a mudança, riscos e desafios é necessário, um bom processo de recrutamento ajudará sempre.

**Pesquisador.** Quais são as alternativas para se incrementar a aprendizagem organizacional com base no conhecimento desses profissionais?

**E1.** Existem dois pontos que auxiliam nesta questão, a primeira é o perfil das pessoas, elas querem aprender, se sim, essas precisam de espaço para se

desenvolver, não tem como potencializar a aprendizagem com pessoas que não querem aprender e isso é um ponto a ser visto no recrutamento. A segunda coisa é o ambiente, permitir que as pessoas tenham espaço para elas poderem fazer o que for necessário para continuarem aprendendo, seja com um curso, conhecer um produto novo ou flexibilidade para um mestrado. Ou seja, potencializar é dar o ambiente para as pessoas que querem se desenvolver e para essas, dar espaço e liberdade.

**E2.** Investir em aprendizagem dentro de uma *Startup* passa por colocar pessoas experientes dentro do time, isso acelera o desenvolvimento, mas pode causar um choque cultural dependendo do perfil das pessoas, é algo que acelera a aprendizagem mas deve ser bem administrado. Não é segredo que pessoas experientes passam segurança ao time, mas estas pessoas também devem estar dispostas a trabalhar com pessoas sedentas por aprender, isso ajuda no amadurecimento de ambos os perfis. Um profissional muito jovem recém saído da faculdade ainda não viveu muitas frustrações ou recebeu pressão por entregas, isso é mais um ponto positivos para mesclar a juventude com um profissional mais experiente e calejado, mas tem um porém o ego, tanto do profissional experiente para orientar e guiar quanto do profissional novo para ser guiado a gestão deve ser forte nessa mescla. O ego dentro de um time enxuto pode ser o fim deste. Por mais que ela fomente um ambiente de aprendizado, o espaço para errar é pequeno a *startup* não pode ser vista como uma empresa que atua como "tentativa e erro". Eventualmente se bem acordado o investidor e o empreendedor podem atuar diretamente na *startup*, claro se bem acordado, pois estes podem contribuir com experiência e conhecimentos técnicos.

**E3.** Dando liberdade e confiando.

**E4.** Usar a experiência dos sócios no time é importante para aperfeiçoar o time sobre o negócio da *startup*, ter tempo para ensinar é essencial, mas é importante que a empresa crie um ambiente em que o profissional possa "intraempreender", investir na empresa que ele trabalha, isso traz engajamento e respostas produtivas do indivíduo ao negócio, ele vai se desenvolver se ele quiser contribuir. Tem que engajar o time, se o profissional produz bem, entende os valores e agrega a empresa ele deve ser recompensado e deve sim ser sócio da empresa, porque não? O perfil enxuto de uma *startup*, esse profissional pode se tornar importante no negócio e se ele não for sócio não estiver muito engajado o mercado o absorver e isso pode quebrar a *startup*.

*Startups* que continuam com a mentalidade de “dono” e “empregado”, não devem durar mais dos cinco anos e devem encontrar muita dificuldade para tracionar no mercado, este comportamento não engaja profissional que busca uma *startup* para trabalhar.

**E5.** Permitir que as pessoas testem, isso é importante para o desenvolvimento do time e da ST, quando surge uma opinião que vale a pena ser testada, permita ao time que teste e erre e o feedback deve ser claro. Permitir que aprendam com os erros, eles devem testar e validar ideias. Mas rápido, para não perder tempo e dinheiro.

**Pesquisador.** Quais são as barreiras existentes na seleção de funcionários/colaboradores com perfis diversos? Como minimizar essas barreiras?

**E1.** As barreiras para encontrar pessoas que tenham os perfis para trabalhar em *Startup* estão menores hoje do que no passado, o conceito de *startup* está na moda, todo mundo quer trabalhar em *startup*. Se uma *Startup* estiver indo bem no mercado ela consegue competir com as empresas consolidadas para contratar os melhores profissionais. Não existe grande dificuldade o problema é o empresário ou empreendedor não saber o que está procurando, este problema tende a ocorrer com gestores mais novos e inexperientes. Para o crescimento de carreira de um profissional a *Startup* é um ótimo cenário, pois, é uma ótima oportunidade de pegar o negócio no começo, a exposição a quantidade de problemas é fenomenal para aprender e ganhar experiência, a velocidade com que o profissional aprende é muito maior que em uma empresa tradicional. A confiança do empreendedor para com o seu time, é fundamental, é preciso ter um time que se possa confiar, mas além disso o empreendedor deve ser tolerante a riscos.

**E2.** Para compor um time harmônico é necessário ter uma pessoa específica olhando os profissionais a serem contratados, principalmente por que a transição de perfil da empresa é algo que necessita de bons profissionais. Em um momento o empreendedor está em uma garagem e em semanas a empresa pode ganhar corpo, para um bom crescimento é necessário olhar para os bons profissionais, mas com a transparência da forma como irão trabalhar. Não é pertinente "vender sonhos" para adquirir os melhores talentos, é importante que o empreendedor deixe claro que ele é dono de uma empresa e está contratando alguém que será bem remunerado, com

bônus e todo o pacote. É importante ter claro que em algum momento a *startup* pode ficar na mão de um profissional se está não fizer uma boa gestão, o empreendedor deve se portar como o dono do negócio e não se deixar levar pelo "sonho" que ele vende aos colaboradores.

**E3.** Não existe grandes barreiras, o cenário da *startup* é positivo de um modo geral, se a SU é atraente, com uma proposta de negócio e produto que atraiam os profissionais, não existe grandes barreiras.

**E4.** A procura por bons profissionais, principalmente os mais técnicos da bastante trabalho, exige muita conversa para mapear as questões culturais e muitos testes técnicos, não existe muita magia, mas é muito importante ter certeza que o profissional se encaixa nos valores da empresa. O propósito da empresa tem que ser claro para todos, público interno e externo, sem essa clareza uma *startup* não engaja quem quer que seja e se a pessoa que recruta não acredita na *startup* já iniciamos errado o processo. Primeiro deve-se deixar o candidato ciente de como é trabalhar em uma *startup*, esse profissional ira trabalhar muito mais que em uma empresa normal, até mesmo trocar o seu próprio lixo.

## COOPERAÇÃO E PARCERIAS

**Pesquisador.** Como as *Startups* bem-sucedidas fazem para atrair empresas parceiras que alavanquem a competitividade?

**E1.** Para atrair parcerias, um *startup* de duas coisas de cliente e Dinheiro. Parceria com uma universidade é muito importante, mas a velocidade com que se consegue extrair valor de uma universidade é muito menor que a velocidade de se extrair valor de um dos seus clientes. Para criar um ecossistema, as empresas da região, precisam estar dispostas a usar os *startups*, aprender e errar com elas e pagar a conta, o contrário não existe dentro do cenário do *startup*, ela não deve perder tempo com clientes que não estejam dispostas a bancar financeiramente um projeto de parceria, quando não existe esse ecossistema as *startups* migram para regiões que já possuam esse cenário criado como Estados unidos e São Paulo.

**E2.** Para fechar ou buscar uma parceria, é preciso ter claro o objetivo da *Startup* e isso deve ser claro para todos. Por mais interessante que seja o conceito da empresa, por trás de tudo o objetivo principal existe um mantra "ganhar dinheiro rápido" o que a empresa quer deve ser claro para todos e transparente na parceria. Tem o problema que grandes empresas têm dificuldades em formar parcerias pois não acham *startups* realmente entreguem o que prometem, esse problema de entregas parte muito da maturidade do empreendedor da *startup* que pode cair em um cenário fantasioso que se criou sobre o mundo das *startups*, o mercado não é tão tolerante a erros como se imagina grandes empresas querem entregas consistentes. *Startup* que entrega e comprova isso terá uma chance de estabelecer parcerias sólidas.

**E3.** Geralmente um investidor possui uma ideia e esta não tem como ser atendida por uma empresa consolidada. Depende do nível do grau de maturidade da *startup*, mas o mais comum é que a *startup* seja provedora de serviços para uma empresa consolidada, claro depende do seu plano de negócio, serviço ou produto. Hoje as empresas consolidadas já estão mais inclinadas a contratar os serviços de *startups*.

**E4.** O caminho para um *startup* atrair empresa parceiras é ter um negócio que seja bom para ambos os lados, para atrair é mapear um parceiro em potencial, exibir a linha de negócio, como ele irá ter uma receita a mais e deixar claro como a *startup* que lucrar e avançar, seguir em frente, mas tem que ser transparente.

**E5.** Nem todas as grandes empresas conseguem manter o diálogo com *startups*, estão grandes demais para isso, mas precisam descobrir formatos de fazer negócios, uma forma é se aproximando das *startups*. A *startup* deve estar preparada como produto e capacidade mínima de entrega.

**Pesquisador.** Como as melhores *Startups* fazem para otimizar a seleção de parceiros considerando recursos a serem aportados pelo parceiro, tipo de projeto/negócio, confiança, e ciclo de vida da tecnologia?

**E1.** Falando de empresas consolidadas atuando com *startups*, estas podem possuir parcerias úteis desde que elas ajudem a *startup* a avançar em seu produto diferente disso temos uma visão de fornecedor. O que ocorre mais comumente no

mercado é uma empresa consolidada fornecer descontos em seus produtos para os *startups* e o que empresa precisa realmente é de clientes para que aí sim possam ser competitivas e isso uma empresa consolidada ao contratar um *startup* pode ajudar. Importante salientar que uma linha de parceria de cocriação não funcionam em sua maioria, pois uma empresa de grande porte não consegue acompanhar o ritmo de criação de uma *startup* devido ao peso de seus processos internos e uma *startup* não pode trabalhar nesse ritmo moroso, pois pode ser perda de dinheiro ou cliente.

**E2.** Quando uma *startup* já é madura e está tracionando ela pode sim optar por uma parceria com uma empresa consolidada, mas deve estar ciente de que está entrando em uma negociação que a qualquer momento ela pode ser "comprada" ou "engolida" pela empresa de grande porte se está tiver interesse. Tudo parte da consistência da *startup*. E entrando nessa linha que não tem problema algum, uma vez definida a compra de uma *startup* por uma grande empresa pode ser pertinente mantê-la em seu formato original até mesmo com o nome, marca e produto, pois enquadrá-la nos padrões exigidos pode ser tão caro quanto a compra além de ser um risco operacional e até de desengajamento de profissionais e de clientes. Em momentos de aquisição de uma *startup* é comum que questões culturais e de padrões de tecnologia exijam que ela esteja fora da estrutura da "matriz" para evitar problemas.

**E3.** Primeiro é elaborar e consolidar a proposta de negócio, este deve ser sólido, deve-se demonstrar o conhecimento e a senioridade da *startup* sobre o plano de negócio a ser apresentado, tendo em mente que quem investe em *startup* está arriscando seu capital, muitas *startup* focam apenas em apresentar a ideia, mas não possui nada concreto, isso está muito errado, essa etapa é a mais fácil. O que a *startup* precisa mesmo é de execução, rodar o seu plano, com isso elas estariam acertando, rodar o seu plano, pois ninguém paga para ver uma *startup* estagnada.

**E4.** Selecionar parceiro não exige possui um grande método, interessante é olhar a recompensa que o parceiro ou futura parceria poderá trazer para a *startup*, calcula o esforço com a recompensa e pondera o benefício. Mas tem que levar em conta a imagem desse parceiro, se ele contribui positivamente ou não, se ele não pode denegrir a imagem da *startup*, muita gente na ânsia e tracionar no mercado esquece disso e analisar se esse parceiro aumenta a base de usuário do produto da *startup*,

se traz uma integração de produto, são fatores positivos que o dono da *startup* tem que ter em mente.

**E5.** É importante pensar mais em atrair parcerias que alavanquem a competitividade da *startup*, esta deve pensar na complementariedade com outras iguais a ela. A aproximação das a tração de produtos e isso dá consistência de entrega que coloca as duas parceiras na vitrine para investidores. Selecionar um parceiro não possui um método ou um padrão, o ecossistema de *startups* é comunicativo e o empreendedor precisa se comunicar outros e criar uma rede de contato para conhecer bons parceiros. Mas uma coisa que impede qualquer projeto é o excesso de líderes ou sócios, muita gente pensando pode travar a seleção de parceiros, sociedade com opiniões muito divergentes pode dificultar as coisas para fechar uma parceria. Importante, obter apoio de empresa consolidada, hoje passa por um processo de educação e mudanças, elas não tem sua concorrência apenas em outras empresas iguais a ela, elas são bombardeadas por *startups*. A parceria deveria partir das grandes empresas, elas devem se aproximar das *startups* e investir para ganhar experiência, modelo de negócio e promover a sua inovação com a criatividade das *startups*.

**Pesquisador.** Como aprimorar a troca de experiência com uma empresa consolidada?

**E1.** Uma *startup* aprende muito observando o que grande está fazendo de errado e não encostando no especialista de tecnologia, o desenvolvimento conjunto entre duas empresas de cenários distintos não é benéfico para ambas as partes devido a velocidade de cada uma.

**E2.** A questão não é mais se o modelo *Startup* funciona ou não, a questão é ter *startup* que entregue, o grande interesse de corporação nas parcerias com as *startups* não é desenvolvê-las e sim ganhar com a agilidade para somar aos seus projetos. Depois disso a troca de experiência é orgânica.

**E3.** Isso deve ocorrer de forma natural a partir do momento em que se fecha uma parceria com a empresa consolidada, isso gera acesso para a inovação por parte da empresa consolidada e para a *startup* é um bom momento para lapidar a sua

solução, esse é uma boa troca de experiência, na verdade é uma troca de serviço, mas as grandes empresas possuem dificuldades em colocar as *Startups* como prioridade em suas pautas, essa falta de prioridade dificulta essa troca entre os dois modelos de gestão.

**E4.** Empresas consolidadas precisam trocar experiência com as *startups*, principalmente nas questões de atendimento e suporte aos clientes. *Startup* "acostumar mau" os seus clientes e hoje os melhores canais de atendimento hoje são das *startups*. Agora *startup* não deveria olhar muito para a empresa consolidada, ela tem que rodar e aprender com a sua experiência, empresas grandes possuem processo que travam o crescimento de uma pequena empresa querer aprender com isso é jogar contra o seu negócio.

**E5.** Algo que pode ajudar as empresas consolidadas a crescerem em questões de inovação é criarem as suas próprias *startups*, mas essas encontram barreiras em conhecimento e medo de arriscar, os empresários precisam explorar mais e enxergar além e encostar nas *startups* para aprenderem como ser ágeis e dinâmicos.

**Pesquisador.** Que barreiras existem para a manutenção das parceiras? E quando ao equilíbrio de poder?

**E1.** Ignorando contratos. Entregáveis de ambos os lados, entregas sólidas e consistentes conforme os acordos firmados.

**E2.** O objetivo de qualquer empresa é ganhar dinheiro a não ser que seja uma ONG, logo a parceria ideal passa por responder a pergunta para todos os lados da parceria, como ganhamos dinheiro juntos? Equilíbrio de poder principalmente quando falamos em inovação, deve ter clareza em compartilhamentos de risco e resultados de forma proporcional, esse é um dos melhores cenários para ter um bom equilíbrio, formatos diferentes, quebram empresas, dão prejuízos tem que se deixar claro que a cultura corporativa brasileira é muito hierárquica e impede acordos com riscos proporcionais, principalmente no sul do Brasil. Outra coisa é a postura em uma negociação o representante da *startup* deve se portar como membro de uma empresa séria e responsável, não de um grupo de pessoas com um objetivo comum, ele deve transmitir maturidade do negócio que ele representa principalmente no mercado do sul do país. E o grande empresário quando se propõe a trabalhar com uma *startup* deve tratá-la como uma empresa do seu porte e respeitar seus sócios e profissionais

independente do seu tamanho, idade, gênero e perfil. No do sul do país essa hierarquia empresarial cria uma nuvem de dificuldades para se dialogar, só afasta empreendedores.

**E3.** Para uma boa manutenção da parceria a comunicação e proximidade é essencial, a *startup* não pode se ausentar. Sobre o equilíbrio de poder para as tomadas de decisões em projetos ou investimentos depende do projeto e parceria, quando o projeto de parceria é entregar algo que a empresa consolidada não teria acesso de forma comum aos seus processos ela estará dependendo da *startup* para realizar a sua entrega. O que é percebido é que a *startup* que fica no paradigma de projetos tradicionais apenas, encontra muita dificuldade pois ela se molda aos processos da empresa parceira e isso torna as coisas mais morosas. Para ter um bom equilíbrio, a *Startup* deve se livrar logo do formato de provedora de mão de obra para projetos de empresas consolidadas e se posicionar como uma provedora de produtos. Outro ponto de atenção para esse equilíbrio de poder é que a *Startup* deve arriscar, mas com cuidado, ela não pode permitir que um ciclo de aprendizado onde aprender com os erros seja confundido com tentativa e erro, isso limita o poder de negociação da *startup*. A *Startup* precisa manter a consistência e qualidade para ter uma boa relação.

**E4.** Relação de poder entre *startup* e grandes empresas é vencida pela base de usuários, usuários é igual a poder em uma negociação, mas depende muito da negociação da parceria.

**E5.** Realizar a manutenção da parceria passa muito por questões jurídicas e justificar projetos é uma coisa problemática, principalmente os que são arriscados ou que dão errado, isso é um processo bem complicado principalmente com empresas consolidadas. Contratos e regras bem fechados são importantes para a saúde da parceria e complementar a isso, sempre os interesses da empresa em primeiro lugar, depois os interesses individuais dos sócios e nesse tipo de caso o equilíbrio de poder depende para quem tem mais influência no produto ou no mercado.

## INCREMENTO DO DESEMPENHO

**Pesquisador.** Como as melhores *Startups* se relacionam com as Universidades?

**E1.** As universidades são hoje uma excelente fonte de recrutamento, mas as universidades brasileiras são uma péssima fonte de inovação de tecnologia e não sabem desenvolver produtos ou tecnologia na velocidade que uma *Startup* precisa, por isso elas são usadas hoje apenas para recrutar profissionais e isso tem a ver com o corpo docente das universidades brasileiras. As universidades americanas possuem laboratórios que ajudam a desenvolver tecnologia e acabam virando parceiras destas empresas. No Brasil não existe incentivo para que o professor realmente se engaje e trabalhe na velocidade de entrega de desenvolvimento de produto que uma *startup* precisaria. Como a universidade não tem pressa, a velocidade com que ela desenvolve uma tecnologia é insuficiente para atender uma *startup*.

**E2.** As universidades Brasileiras estão atuando muito no formato de condomínio de *startups*, não ajudam diretamente e estão deixando de aprender e ensinar com profissionais que são diretamente expostos ao mercado e abrem brecha para uma indústria de mentoria para *startups* por profissionais que nunca empreenderam na vida, nunca testaram de fato um plano de negócio. É importante trabalhar com o professor para que este atue em um formato de mentor para criar novos modelos de negócio, produtos e serviços, essa parceria deveria partir das universidades.

**E3.** Dependendo do negócio da *startup*, esta pode trazer benefícios acadêmicos para a universidade como por exemplo ciência de dados, que traz todo um campo de estudo estático, isso permite a uma relação benéfica. Complementando, quando a universidade se coloca como uma consultora de negócio, aportando métodos e práticas, estabelecendo metas e objetivos de entrega, causa um engajamento da *startup* e estabelece uma parceira, ela acaba desempenhando um papel de os empreendedores talvez não possam executar no momento. Porém existem pontos nas universidades quanto a sua agilidade, elas precisam de um tempo de resposta melhor ao mercado, pois não conseguem desenvolver produtos e tecnologia.

**E4.** Universidades e *startup* possuem um bom relacionamento, pode ser melhor, mas hoje é bom, elas tentam se manter próximas dos empreendedores e estes levem conteúdo novo e experiência para o campus, falta é uma relação mais “ganha/ganha”. Mas, para o empreendedor faz sentido manter a proximidade com as universidades seu público frequenta o campus na maioria vezes o cliente da *startup* é o universitário e isso gera consumo direto.

**E5.** O relacionamento entre *startup* e universidades é forte e a universidade que não se aproxima estará fora do negócio, os centros de ensino e pesquisas recebem uma série de incentivos dos governos que podem ser revertidos em parque tecnológicos e incubação, devem usar seus professores como mentores e agentes de mudança, o sucesso de um parque tecnológico é ver uma *startup* que foi incubada em seu parque crescer e até níveis internacionais.

**Pesquisador.** Como se pode criar laboratórios que envolvam SU e trabalhos acadêmicos, de formas a gerar novos modelos de negócio inovadores, (causando impacto social ou econômico)?

**E1.** O segredo não é o desenvolvimento apenas da tecnologia e sim o motivo do desenvolvimento, as UNIS brasileiras devem desenvolver tecnologias que sejam aplicadas logo, não podem desenvolver algo que será utilizado a longo prazo, nisso as *startups* podem ajudar por perceberem as necessidades imediatas do mercado. Caso contrário as universidades serão apenas fontes de recrutamento. Ou as universidades devem colocar seus melhores profissionais para desenvolver tecnologia que possa ser licenciada ou aberta para o mercado e então transformadas em produto para que exista um ganho financeiro, com isso pode existir um mecanismo onde os professores e pesquisadores tenham incentivo para trabalhar na velocidade do mercado. Importante salientar que as universidades devem sim incentivar a pesquisa de desenvolvimento de produtos e serviços para o ganho financeiro.

**E2.** Os laboratórios das universidades podem sim ser mais abertos principalmente para que os próprios professores usem seus conhecimentos e atuem com consultoria para as *startups* sediadas nas universidades. Muitas das iniciativas das universidades para com a inovação das *startups* passa por uma iniciativa

individual do professor mais proativos e estes são os mais reconhecidos no mercado por que agregam valor.

**E3.** Depende das incubadoras, hoje as do sul do Brasil são muito heterogenias, isso dificulta a experiência, pois não existe uma especialidade a ser focada, isso dificulta para alavancar um produto, tecnologia ou negócio. Sem sinergia, não existe avanço, hoje as universidades não promovem um ambiente para a criação, isso ocorrer muito por contato informal das empresas que estão na dependência dos parques tecnológicos.

**E4.** Os trabalhos acadêmicos poderiam ser feitos em laboratórios ondem *startup* e outras empresas testem o que está sendo desenvolvido de fato nas universidades criando um cenário de ganho mutuo para as três, mas não algo discutido, falta alguém para puxar essa ideia, se fala dos professores nesse papel, mas se vê pouco. Seria ótimo para todos.

**E5.** Nesta questão de trabalho de universidades com *startups* o Brasil está muito atrás dos Estados Unidos por exemplo, mais por parte de capacitação das universidades para acompanhar a velocidade de invocação. Universidades, associação comercial e secretaria de desenvolvimento e pesquisa, devem trabalhar como pilares de inovação, quando estas três estão de falando e trabalhando bem temos uma ideia de ecossistema motivado para o crescimento.

**Pesquisador.** Como se poderia fazer o mesmo com as empresas consolidadas? Ex.: uso mútuo da infraestrutura do parceiro?

**E1.** Quando uma empresa consolidada faz esse tipo de investimento, ela cria um ambiente propicio para que o relacionamento entre o mundo acadêmico e profissional não seja tão amador como é hoje no brasil, esse tipo de ação, pode criar o abito nas universidades de criar para o mercado.

**E3.** Empresas consolidadas podem vir assumir esse papel de que as universidades não conseguem para incubação, fato é que isso já vem ocorrendo como o Banco ITAU, já é uma realidade, mas é difícil perceber se as empresas tradicionais irão saber lidar ou operar como uma *startup*, isso exige muito dinamismo.

**E5.** Empresas consolidadas acabam servindo algumas vezes de laboratórios para as *startups*, isso gera um ganho mútuo pela troca de experiência e ajuda a desenvolver as duas partes. Hoje as empresas brasileiras são muito maduras e já se nota um avanço no interesse desse tipo de trabalho.

**Pesquisador.** Como as melhores *Startups* usam as parcerias de universidades para incrementar o desenvolvimento e a comercialização de produtos?

**E1.** Para captar e alavancar a universidade não é o player ideal, nesse caso o que a *Startup* precisa é de acesso ao mercado e quem dá isso é a empresa consolidada, a não ser que a universidade seja forte no mercado profissional, mas hoje as universidades brasileiras não possuem crédito para isso.

**E3.** Depende do relacionamento e menos do esforço estruturado. Essas parcerias devem gerar oportunidades, mas não ocorrem de forma estruturada. As formas de parcerias precisam evoluir para um formato mais estruturado, indicadores e métricas hoje são muito amadoras.

**E4.** Acesso ao campus, explorar as bases do campus e expor produto já é um bom começo. Mas depende do negócio da *startup*, as vezes parceria que vai dar tração para ela é fora da universidade.