

O líder *startup*

The startup leader

*Deivid Ilecki Forgiarini **Júlio César de Lima *** Alexandre Garcia

Informações do artigo

Recebido em: 02/07/2020

Aprovado em: 20/07/2021

Palavras-chave:

Líder *startup*. *Startups*. Liderança.

Liderança pela mudança.

Automotivação.

Keywords:

Startup leader. *Startups*. Leadership.

Lead for change.

Autores:

*deividforgiarini@gmail.com

**jjuliocezarlima@gmail.com

***garcia@speakeralexandregarcia.com.br

Como citar este artigo:

FORGIARINI, Deivid Ilecki; LIMA, Júlio César de; GARCIA, Alexandre. O líder *startup*. **Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, dez. 2021.

Resumo

Líderar significa se automotivar e inspirar os membros de seu time ou equipe de trabalho em função da geração de resultados sólidos e objetivos comuns. A liderança é estabelecida através de uma espécie de contrato de trabalho. Se as cláusulas forem claras e cumpridas, a liderança será efetiva. Uma liderança agilista e comprometida, potencialmente gera os resultados almejados pela equipe. As *startups* também carecem de líderes dentro de um estilo que congregue suas demandas. O perfil de um líder *startup* deve permear os objetivos dele próprio e do negócio e projeto que gerencia. O objetivo principal deste trabalho foi verificar se algumas empresas da região metropolitana de Porto Alegre possuem perfis do líder *startup*. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas juntamente com gerentes e proprietários das empresas estudadas. Os resultados demonstraram que, efetivamente, as empresas possuem características as quais, segundo a literatura, estão presentes no líder *startup*. Estão presentes nesse perfil de líderes características como: resiliência, liderança pela mudança, desenvolvimento pessoal e desejo pelo desafio.

Abstract

Leading means automotivation and inspiration of other team members or group of work seeking solid results and common goals. Leadership is established like a contract of work with rules written down previously. If those rules were clear and respected, the leading process will be effective. Potentially, an agile and committed leadership generates the expected results by the team members. Startups seek leaders that gather an style that congregates these demands. The startup leader profile might be in accordance with his and the business goals he manages. The objective of this research was to check out if some companies of the metropolitan area of Porto Alegre, RS, Brazil have the startup leader profile. Owners and managers of the companies were interviewed based on semi-structured questions. Based on the literature, results showed that companies have the characteristics of the startup leader. This profile of leaders has characteristics such as: resilience, lead for change, personal development and, desire for challenge.

1 INTRODUÇÃO

A eficiência é um dos princípios da Administração Pública disposto no artigo 37 da Constituição Federal. Gabardo (2017) entende que a eficiência é proveniente da racionalização da ação humana com intuito de reduzir erros e buscar a melhor maneira de realização das atividades.

Interessantemente e desafiador, aproximadamente dois bilhões de novos consumidores farão parte da economia mundial na próxima década (CHARAN, 2013). Dentre os anos de 1980, 1990 e o início dos anos 2000, embora o ambiente de negócio tenha crescido de forma mais turbulenta, as empresas ainda podiam fazer uma mudança mais lenta e gradual (CHARAN, 2013). Porém, segundo o autor, nesses últimos tempos, as mudanças são muito mais radicais e abruptas. O que está sendo utilizado como meio de sucesso pode não ser mais eficiente em um curto espaço de tempo. Baseado nisso, surgem demandas por lideranças mais flexíveis às mudanças.

A liderança sempre esteve à frente nos momentos de solidez e crescimento e, especialmente, nos momentos críticos de uma empresa. Segundo Espanha (2018), o verbo liderar significa inspirar, motivar, dar o exemplo na prática. Sem uma liderança assim, qualquer negócio, seja pequeno, médio ou grande, carecerá de orientação e suporte, conseqüentemente, perecerá em um curto espaço de tempo. Piza (2017) enfatiza que nunca houve tanto espanto e tanta necessidade de compreensão dos múltiplos aspectos que ancoram a ciência da administração de pessoas e da conseqüente liderança. As empresas hoje demandam, sem precedentes, uma liderança focada em criatividade, agilidade e sensibilidade humana (DUHHIG, 2016; GOLEMAN, 2012; GOLEMAN, 2015).

Um exemplo clássico de dedicação, disciplina, criatividade e estrondoso sucesso fica muito claro, quando se cita a banda The Beatles. Antes do grande sucesso como uma banda de rock, os Beatles tocaram milhares de vezes em bares na Inglaterra (JUDKINS, 2017). Outro caso que relata sobre a liderança baseada em meritocracia trata dos conglomerados empresariais do senhor Jorge Paulo Lemann. Em suas empresas, a meritocracia tornou-se base para o crescimento individual e empresarial (CORREA, 2013). Um caso de liderança efetiva na parte das Agtechs (*startups* focadas para o agrobusiness) é o da empresa AgroTools, que disponibiliza uma plataforma de gestão agrícola. A AgroTools já se encontra na fase de escala, um momento crucial para uma *startup* que deseja consolidar-se no mercado (GOMES, 2018). O surgimento de novas Agtechs, no Brasil, desponta com um crescimento de aproximadamente 150% em apenas 2 anos. Isso fundamenta-se pelo crescimento sólido do agronegócio brasileiro e pelo seu potencial futuro, mesmo em função da crise no setor econômico atualmente.

Em sua obra, Slater (2004) traz as experiências de Jack Welch. Ele

descreve que o executivo do século XX estava convicto de que os gerentes controlavam demais e não lideravam verdadeiramente. A burocracia regia a General Electric, quando Welch assumiu a empresa. Para buscar soluções para este “travamento burocrático” e quebrar paradigmas, de acordo com Welch, um líder deve ter em mente algumas perguntas para fazer aos seus colaboradores: a) Como é seu ambiente competitivo global? b) O que fizeram seus concorrentes nos últimos três anos? c) O que você fez neste mesmo período? d) Como seus concorrentes poderiam atacá-lo no futuro? e) Quais são seus planos para ultrapassá-los?

Segundo Charan (2013), a capacidade de identificar oportunidades de longo prazo e em grande escala, como a identificação de novas competências do líder são pontos cruciais neste novo século, indo ao encontro das ideias de Welch.

Outro contexto, que fundamentalmente baseia seu sucesso em lideranças abertas e dinâmicas, é o das *startups*. As *startups* são negócios que iniciam, na maioria das vezes, na completa incerteza, demandam muita dedicação tangenciada pela velocidade de ação (LIDOW, 2014). Elas passam por etapas que vão desde seus primeiros protótipos até a escalabilidade, momento em que se deslocam do conceito de *startup* para a consolidação no mercado. Segundo a ABstartups (Associação brasileira de *startups*), existem mais de 13.000 *startups* no Brasil atualmente. Um número ainda pequeno perto de outros países, como por exemplo, Estados Unidos e China (G.LAB, 2018). Destas *startups* brasileiras, somente 20% sobrevivem após os cinco primeiros anos. Uma realidade triste, pois, sem dúvida, *startups* são berçários de ideias inovadoras para mercados cada vez mais exigentes. Em termos de regiões, os estados de São Paulo (41%) e Minas Gerais (12%) destacam-se pela grande concentração de *startups*. Das empresas cadastradas na base de dados da ABStartups (Associação Brasileira de *Startups*), 72% são lideradas por jovens entre 25 e 40 anos de idade, 87,13% são comandadas por homens e 12,3% por mulheres.

Não diferente de outras empresas, as *startups* carecem de lideranças efetivas. Segundo Molinaro (2016), o líder deve realmente conhecer a si próprio antes de colocar sua liderança em prática. A falta de autoconhecimento permeia uma série de problemas, como causa de uma liderança fraca, muito pouco eficiente e, especialmente, pela falta de confiança por parte dos liderados. Um conceito recente baseia-se no de liderança *startup*. Lidow (2014) cita algumas características que o líder *startup* deve possuir: 1) autoconhecimento; 2) saber construir relações sólidas; 3) ser e estar motivado; 4) deve conduzir a mudança; 5) deve conhecer bem as bases do seu negócio.

Os desafios da atualidade configuram-se pela alta demanda de empresas por pessoas com grande capacidade técnica e emocional. Somado a isso, nossa capacidade real de trabalhar em grupo e globalmente jamais foi tão testada como nos dias de hoje. Para satisfazer tais demandas, a liderança tem papel crucial na

vanguarda de uma era que utiliza informações rápidas e volumosas. Dentro desta circunstância, existe uma demanda por líderes com alta plasticidade e criatividade, sejam jovens, experientes ou não. Um exemplo de direcionamento para essa necessidade seriam as *startups*, empresas com uma face totalmente voltada para o universo das incertezas. Para lidar com as incertezas são necessários líderes completamente engajados. Que inspiram os ambientes de trabalho à criatividade pura e centrada em solucionar problemas de uma clientela muito exigente e que vive em redes socioeconômicas complexas. As pesquisas que visam esclarecer e caracterizar as novas lideranças são mandatórias. Pesquisas que devem buscar subsídios para servirem de arcabouços às demandas de um líder conectado de fato com as questões locais e universais. Portanto, projetos que visam obter subsídios conceituais e apontar características e perfis sobre quem é o “líder *startup*” nas empresas são relevantes. Um tipo de liderança renovada pela quebra de uma liderança clássica direcionada para uma liderança totalmente conectada e contemporânea. Dentro desse contexto, este trabalho teve os seguintes objetivos: a) identificar e caracterizar se algumas empresas da região metropolitana de Porto Alegre possuem as competências do líder *startup*; b) apropriar-se dos conceitos teóricos do líder *startup*; c) verificar se as competências do líder *startup* estão presentes no objeto de pesquisa; d) discutir os resultados sob a perspectiva teórica.

Para dar conta dos objetivos propostos este artigo está dividido da seguinte forma: a) começa por essa Introdução; b) passa pelo Referencial Teórico, abordando os temas de Liderança; *Startups* e a *Startup* enxuta e Líder *startup*; c) na sequência apresenta o Método; d) em seguida a Discussão dos resultados, apresentando uma proposta de líder *startup* e por fim; e) as considerações finais. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, os temas liderança e *startups* serão aprofundados com o objetivo de dar embasamento para a identificação e caracterização da persona do líder *startup*. Ele está dividido em: Liderança; *Startups* e a *Startup* enxuta (*The lean startup*); Líder *startup*.

2.1 LIDERANÇA

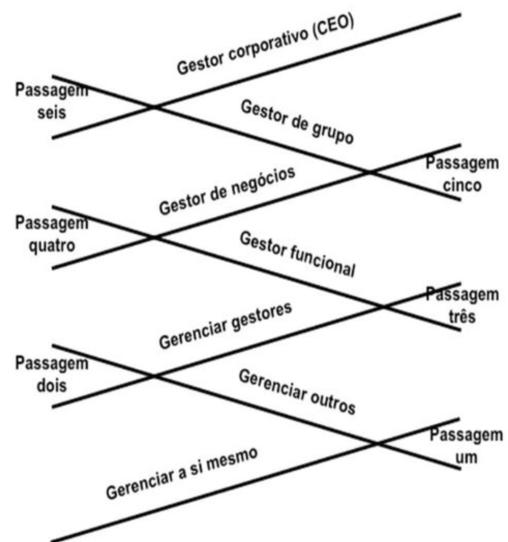
Independente do setor econômico e social, a liderança não é algo trivial e que se encontra em qualquer lugar. Ela requer uma aproximação do líder per se, especialmente com suas lideranças e liderados e, fundamentalmente, com a arte genuína de gerenciar e motivar pessoas (COVEY, 2005; DWECK, 2017; LIDOW, 2014; MAXWELL, 2007). Segundo Molinaro (2016), a liderança deve sempre partir de um contrato, com quatro cláusulas bem definidas: assumir a liderança, cumprir com a obrigação, liderar significa ser forte e conectar-se com as pessoas.

A primeira atitude para liderar inicia pela autoliderança.

Segundo Carnegie (2011), o líder deve encontrar uma maneira de manter o foco inicial, não importando quão longo seja o caminho. A maestria em liderança tem a ver com encarar as pessoas, os ambientes e as circunstâncias de um jeito novo, como se fosse a primeira vez. Líderes altamente eficientes talvez não sejam tecnicamente habilidosos ou talentosos, mas são exímios inspiradores. O gerenciamento das emoções é provavelmente o arcabouço mais importante para o líder exprimir toda sua capacidade de liderança (GOLEMAN, 2015). A autogestão, segundo Bradberry e Greaves (2016), reflete na capacidade de utilizar a conscientização de nossas emoções para escolher ativamente o que se diz e se executa. Dentro deste ponto, o líder deve saber identificar quais são suas características emocionais fracas e fortes (CARNEGIE, 2011). A percepção da empatia como uma demanda para com os outros solidifica as características do pacote que um líder efetivo traz consigo (GOLEMAN, 2015). Segundo Covey (2005) liderar é a capacidade do líder de traduzir a visão na prática. Piza (2017) reforça que fazer escolhas é colocar o que você é por dentro em ação na realidade exterior.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2018), existem seis níveis ou passagens de liderança que podem ser aplicados no mundo corporativo. E estes devem servir como um *pipeline* durante a caminhada de um líder em uma corporação. A Figura 1 ilustra quais são estes níveis. A seguir, cada passagem será brevemente descrita.

Figura 1: As seis passagens de liderança no mundo corporativo. Esquema representativo de quais passagens são fundamentais na figura do líder durante sua escalada em uma grande corporação



Fonte: Elaborado pelos autores inspirado em Charan et al. (2018)

Passagem um – de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros: quando colaboradores individuais qualificados produzem bons resultados. As habilidades adquiridas nesta primeira passagem de liderança incluem planejar o trabalho, preencher cargos, atribuir tarefas, motivar, aconselhar e avaliar o trabalho dos outros (baseada em valores). Esta passagem define-se como fundamental, pois os gestores devem mudar de “realizar” o trabalho para “fazer com que o trabalho seja realizado por outros colaboradores”.

Passagem dois – de gerenciar outros a gerenciar gestores: estes gestores selecionam e desenvolvem as pessoas que acabarão se tornando líderes da empresa. A diferença em relação à passagem anterior está no foco exclusivo na gestão. Exemplificando, os líderes nesta fase precisam compreender que o desenvolvedor de software que preferiria criar um software a gerenciar outros profissionais não pode ascender ao trabalho de liderança.

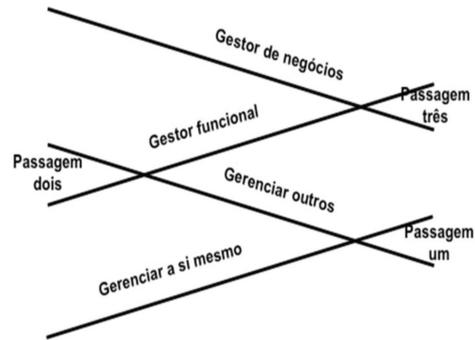
Passagem três – da liderança anterior a gestor funcional: a comunicação, baseada em liderança pura, precisa agora percorrer dois níveis. Líderes funcionais precisam gerir áreas fora de sua expertise. Duas grandes habilidades transicionais são o trabalho em equipe com outros gestores funcionais e a competição por recursos baseada nas necessidades do negócio. Seja para criar produtos mais inovadores ou descobrir novos clientes, esses líderes funcionais precisam desafiar e ultrapassar seus limites.

Passagem quatro – de gestor funcional a gestor de negócios: estes gestores costumam ter grande autonomia, algo que as pessoas com instinto de liderança percebem como libertador. Nesta passagem, os líderes necessitam desenvolver muito bem as habilidades de percepção de lucros no curto (vou ganhar dinheiro se fizer isso?) e longos prazos (este dinheiro é sustentável?).

Passagem cinco – de gestor de negócios a gestor de grupos: diferente dos gestores de negócios, o gestor nesta passagem de liderança deve valorizar o sucesso das outras pessoas. Nessa passagem, o líder deve compreender e perceber a mudança crítica em quatro níveis: a) estratégia para alocação de capital e de pessoal; b) desenvolvimento de gestores de negócios; c) quais negócios devem ser acrescentados, modificados ou abandonados no portfólio da corporação; d) autoavaliação de competências essenciais para sua função.

Passagem seis – de gestor de grupos a gestor corporativo: esta última passagem está mais focada em valores do que em habilidades funcionais. Os líderes da ponta da organização devem pensar a longo prazo e serem visionários. Esse pipeline, segundo Charan, Drotter e Noel (2018), pode ser perfeitamente adaptado às demandas de pequenas empresas. A Figura 2 ilustra como deve ser.

Figura 2: As três passagens de liderança no mundo corporativo para pequenas empresas



Fonte: Elaborado pelos autores inspirado em Charan et al. (2018)

Exercer a liderança na prática requer muito mais do que saberes conceituais sobre tal tema e/ou gerenciamento emocional, quando sob circunstâncias de alta pressão e demandas por resultados. Segundo Molinaro (2016), a liderança tem que ser encarada como um contrato. Este possui cláusulas bem definidas e que na prática devem obrigatoriamente ser respeitadas. A sustentabilidade deste contrato inicia pelo assumir o papel de líder, cumprir o papel, trabalhar duro e conectar-se às pessoas.

Ulrich e Smallwood (2014) reforçam que a liderança também deve apresentar cinco fatores: 1) Colaboradores – construir competência frente aos colaboradores de uma empresa ou empreendimento; 2) Organização – líderes precisam desenvolver capacidades que configurem a identidade da empresa; 3) Clientes – os líderes precisam estabelecer relações de longo prazo com os clientes, pois estes são o objetivo final da empresa. 4) Investidores – a liderança deve reforçar a confiança dos investidores, valorizando seus aportes na empresa. 5) Comunidade – os líderes devem configurarem-se como cidadãos ativos na comunidade.

Finalizando esta parte, verdadeiros líderes devem ser capazes de antever, prever e promover mudanças.

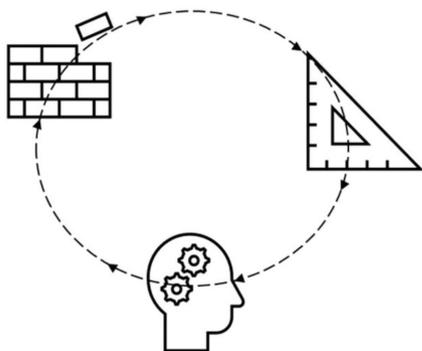
2.2 STARTUPS E A STARTUP ENXUTA (THE LEAN STARTUP)

Segundo o *Startup Owner's Manual* (BLANK; DORF, 2012), uma startup não é um protótipo de uma grande empresa. As startups têm suas características próprias e chegam ao seu momento clímax quando estão no ponto da escalabilidade. Segundo Ries (2012), no livro *The lean startup*, a base da startup enxuta referenda-se pelas seguintes características:

- empreendedores estão por toda a parte;
- empreender é administrar;
- validação do aprendizado;
- construir, medir e aprender;
- contabilizar a inovação.

O outro ponto forte de uma *startup* enxuta é do MVP (produto mínimo viável). Segundo Ries (2012), a ideia do MVP suplanta-se na confecção de um produto inicialmente não totalmente pronto e com todas as características que o cliente deseja. O MVP objetiva desperdício zero. Ao invés de se investir com o olhar em um produto final, que será sucesso de vendas, o cliente testará produtos mais simples ou ainda distante de sua total satisfação. Assim, origina-se um tripé chamado construir (build) – medir (measure) – aprender (learn), que se baseia no seguinte: desenvolve-se um MVP, o cliente testa, e se aprende com a avaliação inicial do cliente (Figura 3).

Figura 3: O tripé construir (build), medir (measure) e aprender (learn). Este ciclo deve ser recorrente até se desenvolver um produto que o cliente finalmente deseja



Fonte: Elaborado pelos autores, inspirado em Ries (2012)

Em sua obra, *The Startup Way*, Ries (2017) cita que a visão de longo prazo se faz necessária. Um exemplo claro disto foi a tentativa de lançamento fracassada de um telefone móvel pela Amazon. Por mais que tenha ocorrido alguma falha na execução do projeto, a Amazon decidiu continuar com seu laboratório de experimentos, que apostou em produtos como a assistente de voz Alexa e tablets. Apostar em novas ideias e produtos significa acreditar e praticar a visão de longo prazo. Ries (2017) compara empresas que considera não modernas e com empresas modernas (Quadro 1).

Quadro 1: Características de empresas modernas e não modernas

EMPRESAS NÃO MODERNAS	EMPRESAS MODERNAS
Trabalha com divisões claras	Trabalha de modo completamente interativo
Alto controle e pressão sobre o seu crescimento	Inovação contínua e foco no longo prazo
Opera grandes projetos	Opera sobre experimentos rápidos
Prioriza o ROI (retorno sobre o investimento), contabilidade tradicional	Procura maximizar a probabilidade de impactos futuros, contabiliza a inovação
Repleta de multitarefas e multidepartamentos com vários “managers”	Focada em pequenos grupos que intencionam realizar experimentos rápidos e “escalar” seus impactos
Composta de “managers” e seus subordinados	Composta de líderes e empreendedores que elas empregam
Eficiência significa todos os integrantes ocupados todo o tempo	Eficiência significa integrantes focados no cliente e utilizando os meios necessários para tal
A falha não é uma opção	As falhas que conduzem ao sucesso futuro são premiadas

Fonte: Elaborado pelos autores, inspirado em Ries (2017)

Segundo o autor, a verdadeira empresa moderna é aquela em que seus colaboradores são considerados também empreendedores. Ela respeita fundamentalmente suas ideias.

2.3 O LÍDER *STARTUP*

Segundo Lidow (2014), existe um pacote de características que devem estar presentes no que ele chama EL (líder empreendedor ou líder *startup*): a) Autopercepção: como trabalhar suas motivações, características e habilidades – um mix de capacidades; b) Construção de relacionamento: como as relações se formam e como o EL pode fazê-las mais fortes; c) Motivação: como motivar os outros a ajudar o seu sucesso; d) Liderando a mudança: como fazer com que as pessoas desejem a mudança e atinjam o sucesso.

Lidow (2014) cita que o mais desafiador para ser um EL é aprender a ser egoísta e altruísta ao mesmo tempo. A motivação própria aparece como uma das principais características. Os ELs têm as seguintes motivações para empreenderem: a) Não querem mais trabalhar para ninguém. Desejam ser seus próprios chefes; b) Desejam ser ricos; c) Medo de ficarem “à míngua”; d) Medo de serem humilhados perante suas famílias, amores e ou rivais.

Estas motivações estão atreladas a perguntas como: o que eu tenho que ter para ser completamente feliz em minha vida? Quais são minhas reais motivações? Por quê? As respostas devem estar na base das habilidades de um EL.

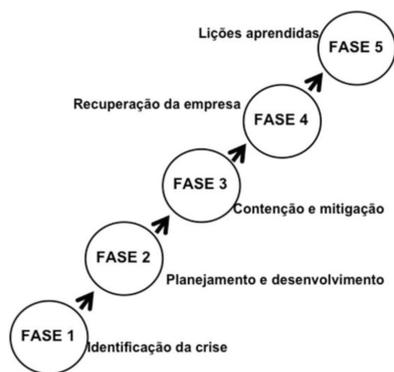
Características como a capacidade de suportar grandes períodos que envolva esforço exaustivo (resiliência), habilidade para permanecer focado por um longo tempo e um ótimo controle emocional figuram na base do sucesso do líder *startup*. Se os pontos fortes e fracos são bem conhecidos, estratégias podem ser empregadas para reforçar o lado forte e suprimir o lado fraco ou aprender com ele.

O líder *startup* também tem o compromisso de compreender quais são os quatro estágios de maturidade do seu negócio:

a) validação dos clientes – uma ideia real deve caracterizar um produto ou serviço que os potenciais clientes queiram comprar; b) validação operacional – entregar o produto que os clientes realmente querem pagar por ele; satisfazer os clientes, uma vez que os produtos foram entregues; ter a confirmação de que a *startup* pode conquistar novos clientes; c) validação financeira – dar segurança financeira ao negócio através da disponibilidade de produtos que agregam valor em mercados em constante mudança e competitivos; d) autossustentabilidade – ter uma postura ativa para a inovação posiciona a *startup* para adaptar-se às constantes demandas de mercado e se tornar autossustentável.

De acordo com Molinaro (2016), quem deseja a liderança deve assumir essa responsabilidade. O líder *startup* não deve ter um posicionamento diferente. Em primeiro lugar, ele deve posicionar-se sempre à frente de sua equipe. Em segundo lugar, baseando-se em Lidow (2014), o líder *startup* é obrigado a admitir seus erros. Se deseja ter sucesso pleno, precisa imprimir muita confiança no time, e uma maneira é admitir quando erra. Lidow (2014) reforça que líderes *startup* têm que encarar cinco fases, quando qualquer crise se instala na empresa (Figura 4).

Figura 4: Cinco fases sucessivas que um “líder startup” deve ultrapassar para superar uma situação de crise



Fonte: Elaborado pelos autores, inspirado em Lidow (2014)

Esta seção versou sobre os temas liderança, *startup* e o líder *startup*. A literatura demonstra que liderança é um assunto bastante estudado e amplamente discutido. Já o assunto *startup*, no Brasil, figura como algo ainda em estágio de desenvolvimento. A caracterização da persona do líder *startup* ainda é algo discutido na literatura com relativa escassez. O que denota e reforça a relevância do tema desta pesquisa. A próxima seção versa sobre a metodologia utilizada neste trabalho.

3 MÉTODO

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, ao analisar casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo de percepções e de atividades

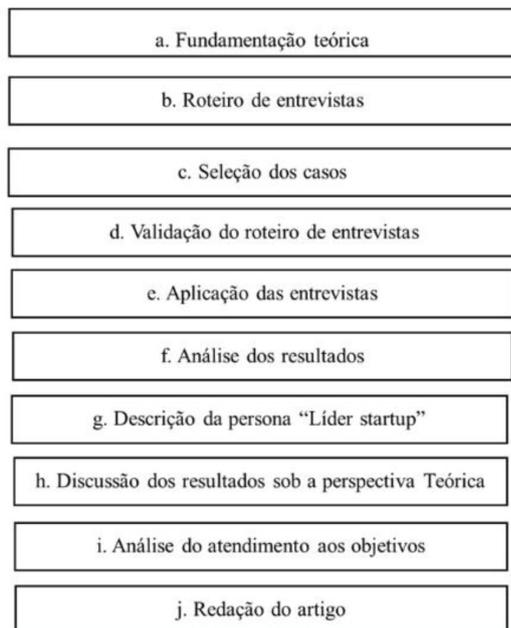
humanas, em seus contextos locais (FLICK, 2009). Para tanto e para o atendimento dos objetivos estabelecidos - o método de investigação qualitativo selecionado para esta pesquisa foi o Estudo de Casos Múltiplos, a fim de conferir ao trabalho visão sistêmica e interdisciplinar.

Em relação ao método de pesquisa empregado, este depende da natureza do problema e do nível de aprofundamento desejado (RICHARDSON, 1999). Na mesma direção, Eisenhardt (1989) considera que uma característica essencial da construção da teoria é a comparação de conceitos emergentes, de teorias ou de hipóteses com a literatura existente. Ao Estudo de Caso confere-se posição diferenciada na pesquisa de avaliação, existindo pelo menos quatro aplicações diferentes para sua utilização, quais sejam, (1) para explicar os presumidos vínculos causais nas investigações da vida real que podem ser demasiadamente complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais; (2) para descrever uma intervenção e o contexto na vida real no qual ela ocorreu; (3) para ilustrar, de modo descritivo, determinados tópicos em uma avaliação; e (4) para explorar as situações em que a intervenção, sendo avaliada, não possui um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010). Este trabalho utilizou-se, na sua análise, da aplicação 3.

Em alguns casos, o investigador tem uma indagação concreta que necessita de resposta a um problema para o qual houve limitado desenvolvimento teórico, como no caso aqui verificado. A elaboração teórica ainda incipiente em torno do tema da relação entre os líderes de *startups* versus empresas convencionais indica o caráter exploratório deste tipo de estudo. Desse modo, o trabalho atende a dois pressupostos fundamentais dos estudos exploratórios, a saber, (1) a existência de um tema pouco estudado anteriormente e (2) a necessidade da análise qualitativa aprofundada acerca do fenômeno.

A abordagem de pesquisa que utiliza o Estudo de Caso é apropriada para a construção de elaborações em novas áreas de investigação nas quais as teorias ainda estão em processo de construção. Ao mesmo tempo, o método se beneficia do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise das informações. Outro aspecto importante para sua escolha neste trabalho trata do peso do contexto no processo de investigação. Segundo Yin (2010), o Estudo de Caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Para realização deste estudo de caso os seguintes passos foram considerados:

Figura 5: Método de Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

Para a geração dos resultados foram realizadas entrevistas basicamente de duas maneiras:

- 1) de modo presencial nas empresas;
- 2) utilizando-se recursos on-line (skype ou hangout).

Procedeu-se ao roteiro com uma apresentação inicial dos entrevistados sobre sua formação profissional e do histórico da empresa e do negócio. O entrevistador também se apresentou, comentou sobre sua formação acadêmica e objetivos da pesquisa.

Quadro 2: Instrumento de coleta de dados

Pergunta	Inspiração Teórica
1.Existem habilidades especiais necessárias ao sucesso do seu negócio? Quais?	Lidow (2014) e Ries (2012)
2.Quais habilidades podem ser identificadas em um bom líder atualmente?	Dweck (2017); Lidow (2014); e Ries (2012)
3.Como são identificadas as crises na sua empresa?	Lidow (2014); Piza (2017) e Ries (2012)
4.Qual o papel do líder nos tempos modernos?	Charan et al. (2018); Lidow (2014) e Ries (2012)
5.Como é realizado a "construção do relacionamento" dentro da empresa?	Goleman (2015); Lidow (2014) e Ries (2012)
6.Por que os clientes querem comprar de sua empresa?	Lidow (2014) e Ries (2012)
7.Por que alguns clientes não compram de sua empresa?	Lidow (2014) e Ries (2012)
8.Sua empresa utiliza alguma estratégia visando ao desperdício zero?	Lidow (2014) e Ries (2012)
9.Existe, na sua empresa, ciclos formados pela seguinte ideia: desenvolver o produto – medir sua aceitação - aprender com o cliente?	Lidow (2014); Ries (2012), Ries (2017)
10.Qual é sua real motivação para ser um líder?	Lidow (2014) e Ries (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores

Para cada uma das dez perguntas submetidas aos entrevistados, uma conversa foi estabelecida. Cada pergunta permaneceu em discussão por cerca de 3 a 4 minutos. A média de duração da aplicação do roteiro foi de 40 minutos por entrevistado. A condução do roteiro foi delimitada pelo entrevistador.

Segue abaixo uma breve descrição dos setores empresariais envolvidos neste trabalho. As empresas foram nomeadas como Emp1 a Emp9. E, os entrevistados de E1 a E10, sendo que os E8 e E9 são da empresa Emp8.

- Emp1 - Empresa do setor do agronegócio voltada para as tecnologias do solo.
- Emp2 - Empresa do setor de tecnologia da informação (TI).
- Emp3 - Empresa do setor de educação e consultoria para áreas como arquitetura, engenharia, design e mídias.
- Emp4 - Empresa do setor de tecnologia da informação (TI).
- Emp5 - Empresa do setor de tecnologias voltadas para o desenvolvimento de energias alternativas
- Emp6 - Gestora de projetos de um parque tecnológico, atuante em diversas áreas.
- Emp7 - Empresa da área de comunicação focada em dados e tecnologia.
- Emp8 - Empresa do setor do agronegócio voltada para as tecnologias de análise de imagem.
- Emp9 - Empresa do setor alimentício.

Na próxima seção, serão descritos os resultados alcançados e a análise dos mesmos.

4 DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Referente à pergunta 01 do roteiro de entrevistas: Existem habilidades especiais necessárias ao sucesso do seu negócio? Quais? E1, E3, E5, E7, E8 e E9 relataram que o conhecimento técnico é fundamental. E1 e E5 relataram que comunicação clara é importante. E2 relatou que entender muito do negócio e motivar para o trabalho em equipe são habilidades importantes. E4 e E7 relataram que resiliência é uma habilidade sem precedentes. E6 relatou que ser um bom executor do planejamento e estabelecer relações de confiança são muito relevantes. E10 relata que estabelecer prioridades é imprescindível. Piza (2017) enfatiza que nunca houve tanto espanto e tanta necessidade de compreensão dos múltiplos aspectos que ancoram a ciência da administração de pessoas e da consequente liderança. Para o efetivo sucesso, as empresas, nos dias de hoje, demandam sem precedentes uma liderança focada em criatividade, agilidade e sensibilidade humana (DUHHIG, 2016; GOLEMAN, 2012; GOLEMAN, 2015).

Referente à pergunta 02 do roteiro de entrevistas: Quais habilidades podem ser identificadas em um bom líder atualmente? E1 relatou que criar um ambiente de segurança, tomar decisões e buscar a horizontalidade devem fazer parte de um bom líder.

E2 relatou que gerenciar muito bem o tempo e ter maturidade profissional são importantes. E3 e o E7 relataram que ter humildade é parte da persona de um bom líder contemporâneo. E4 relatou que automotivação e errar rápido devem fazer parte de um bom líder. E5, E7 e E10 relataram que bons líderes devem estar abertos a mudanças. E6, E8 e E9 relataram que empatia, pensamento global e delegação de tarefas são parte das habilidades de um bom líder. Segundo Charan (2013), a capacidade de identificar oportunidades de longo prazo e em grande escala, como a identificação de novas competências do líder são pontos cruciais neste novo século.

Referente à pergunta 03 do roteiro de entrevistas: Como são identificadas as crises na sua empresa? Segundo o E1, E2 e E7, a falta de comunicação é parte sensível das crises nas empresas. E3 relatou que clima organizacional ruim permeia crises em uma empresa. E4 relatou que conflito de opinião é causa potencial. E5 e o E6 relataram que indicadores financeiros negativos e alterações no projeto são causas sensíveis das crises. E8 relatou que prazos não cumpridos são causas de crises nas empresas. E9 e o E10 indicaram que não acompanhar o mercado e falta de percepção do gestor são causas básicas das crises nas empresas. A liderança sempre esteve à frente nos momentos de solidez e crescimento e, especialmente, nos momentos críticos de uma empresa. Segundo España (2018), o verbo liderar significa inspirar, motivar, dar o exemplo na prática. Sem uma liderança como explícita o verbo, qualquer negócio, seja pequeno, médio ou grande, carecerá de orientação e suporte e, conseqüentemente, perecerá em um curto espaço de tempo.

Referente à pergunta 04 do roteiro de entrevistas: Qual o papel do líder nos tempos modernos? E1 relata que delegar tarefas e escutar as pessoas são atribuições de um bom líder. E2 e o E5 relataram que gerir pessoas é um papel crucial do líder contemporâneo. E4 relatou que um bom líder deve ser parte de um modelo horizontal de gestão na empresa. E3 e o E6 relataram que mostrar valores e ética são papéis importantíssimos do líder moderno. E7 e o E8 relataram que dar liberdade ao liderado e ajudar na tomada de decisão são atribuições cruciais de um ótimo líder. E9 e o E10 relataram que ter boa articulação e demonstrar flexibilidade são papéis importantes. Nestes últimos tempos, segundo (CHARAN, 2013), as mudanças são muito mais radicais e abruptas. O que está sendo utilizado como meio de sucesso pode não ser mais eficiente em um curto espaço de tempo. Baseado nisto, segundo o autor, surgem demandas por lideranças mais flexíveis às tais mudanças radicais e abruptas.

Referente à pergunta 05 do roteiro de entrevistas: Como é realizada a construção do relacionamento dentro da empresa? E1 relatou que diálogo é importantíssimo. E2 e E4 relataram que relacionamento direto e integrações são a base da construção do relacionamento na empresa. E3, E6 e E8 relataram que respeito e transparência são extremamente relevantes. E5 relatou que confiança é fundamental. E7 relatou que conhecer bem as pessoas é base na construção do relacionamento. E9 relatou que

um interlocutor na comunicação é importante e o E10 enfatizou o profissionalismo nesta questão. Carnegie (2011) cita que a autoconfiança deve ser genuína em si mesmo. Líderes altamente eficientes talvez não sejam tecnicamente habilidosos ou talentosos, mas são exímios inspiradores. A determinação e a disciplina do líder surgem aqui como parte inspiradora de seus liderados. Carnegie (2011) reforça que a construção de algo sensível como relacionamentos estreitos acontece em boa parte pela capacidade inspiradora do líder.

Referente à pergunta 06 do roteiro de entrevistas: Por que os clientes querem comprar de sua empresa? E1 e o E9 relataram que os clientes podem produzir mais com menos. E2 e o E8 relataram que os clientes adquirem produtos e serviços que são ótimos auxílios na gestão de processos de suas empresas. E3, E4 e E6 relataram que a confiança pelo cliente é causa importante da compra de seus produtos e serviços. E5 citou que o pós-venda e o oferecimento de um produto de alta qualidade são causa da potencial compra. E7 citou que práticas customizadas ocasionam as compras. E o E10 citou que as experiências diferenciadas pelos clientes são causas da aquisição de seus produtos. Lidow (2014) relata que os líderes *startups* devem ter muito claro algumas perguntas, como por que os clientes gostariam de comprar de suas empresas. O autor menciona que uma relação de confiança serve como arcabouço para o sucesso nas vendas.

Referente à pergunta 07 do roteiro de entrevistas: Por que alguns clientes não compram de sua empresa? E1 relatou que o cliente não compra por causa de sua cultura. E2, E4 e E10 pelo alto preço e valor agregado. E2, E3, E4, E5 e E7 citaram que não ocorre a compra porque os clientes não conhecem seus produtos. E6 relatou que a compra pode não ser realizada pela falta de confiança no projeto. E9 relatou que o potencial cliente pode ter processos muito rígidos. E10 citou que o cliente não percebe, muitas vezes, as experiências diferenciadas. Charan (2013) e Carnegie (2011) reforçam que conhecer bem a empresa é tarefa fundamental do líder. Desse modo, se os clientes não compram porque, por exemplo, não conhecem o produto ou porque não têm confiança, a tarefa do líder deve direcionar a empresa para a melhor divulgação da mesma.

Referente à pergunta 08 do roteiro de entrevistas: Sua empresa utiliza alguma estratégia visando ao desperdício zero? E1, E2 e E9 relataram que suas empresas não possuem estratégias bem definidas. E3 e o E4 citaram que suas empresas têm consciência clara da demanda. E5 citou que sua empresa reaproveita outros projetos e realiza o correto descarte de seus resíduos. E6 citou que sua empresa é ISO 14001. E7 e o E10 citaram que suas empresas têm políticas claras de gerenciamento neste quesito. E8 citou que não existe impressão de papel na sua empresa. Ries (2012) reforça que o desenvolvimento de um produto visando desperdício zero é mandatório.

Referente à pergunta 09 do roteiro de entrevistas: Existe, na sua empresa, ciclos formados pela seguinte ideia: desenvolver o produto – medir sua aceitação – aprender com o cliente? E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9 e E10 realizam esta prática. E2 e E5 não realizam esta prática. Vale aqui, discutir o que é o MVP (produto mínimo viável). Segundo Ries (2012), a ideia do MVP suplanta-se na confecção de um produto inicialmente não totalmente pronto e com todas as características que o cliente deseja. O MVP objetiva desperdício zero. Ao invés de se investir pesado com o olhar em um produto final, que será sucesso de vendas, o cliente testará produtos mais simples ou ainda distante de sua total satisfação.

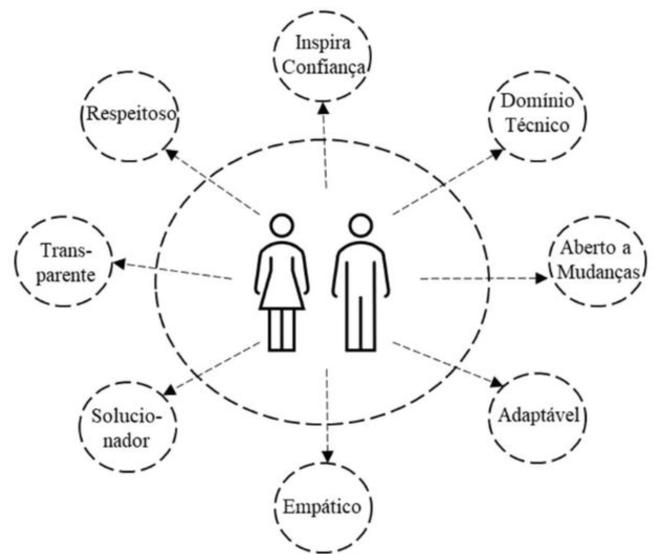
Referente à pergunta 10 do roteiro de entrevistas: Qual é sua real motivação para ser um líder? E1, E3 e o E7 desejam fazer a diferença. E2 relatou que é movido pelo desafio e pelo trabalho em equipes. E4, E5, E7 e E10 motivam-se pelo desenvolvimento pessoal. E6 motiva-se por crer no propósito. E8 e o E9 motivam-se por ajudar as equipes e pela liderança de forma orgânica. Independente do setor econômico e social, a liderança não é algo trivial e que se encontra em qualquer lugar. Liderar, segundo alguns autores, significa fundamentalmente praticar a arte genuína de gerenciar e motivar pessoas (COVEY, 2005; DWECK, 2017; MAXWELL, 2007; LIDOW, 2014). Segundo Molinaro (2016), a liderança deve sempre partir de um contrato, com quatro cláusulas bem definidas: assumir a “liderança”, cumprir com a obrigação, liderar significa ser forte e conectar-se com as pessoas. Ele relata amplamente que sem elas a liderança não será efetiva.

4.2 A PERSONA DO LÍDER STARTUP

A proposição da persona do líder *startup* baseou-se nos resultados das entrevistas e na literatura vigente. Um primeiro e frequente aspecto foi que o conhecimento técnico deve estar presente na figura atuante do líder *startup*. A transmissão da confiança, o respeito e a transparência são de fato aspectos bastante relevantes nesta persona. Estar aberto a mudanças, adaptar-se a elas e ser empático foram características ressaltadas no questionamento das habilidades do líder contemporâneo. O líder *startup* é um identificador de crises e aquele que busca as soluções de forma organizada, sistemática e rápida dentro da empresa. Outras características como saber delegar tarefas, fazer gestão de pessoas e auxiliar na tomada de decisões também são aspectos a registrar na persona do líder *startup*. Fundamentalmente, a literatura traz que o líder *startup* é aquele que lidera a mudança, constrói relacionamento e busca o desenvolvimento pessoal. Os resultados desta pesquisa ratificaram estes aspectos como parte fundamental da persona do líder *startup*.

As entrevistas geraram resultados que foram comparados com a literatura e, por fim, uma caracterização inicial da persona do líder *startup* sintetiza na Figura 6 a seguir:

Figura 6: O Líder Startup



Fonte: Elaborado pelos autores

A próxima seção conduz para as conclusões e considerações finais em função dos objetivos propostos e da descrição da persona do líder *startup*.

5 CONCLUSÃO

A liderança é um aspecto humano fundamental no desenvolvimento das sociedades. Ela inicia pela autoliderança e culmina no aspecto inspirador e motivador pela ação do líder sobre os seus liderados. A responsabilidade e a ética sobre liderar são questões que devem estar na base de qualquer indivíduo que imagina ou que almeja uma posição gerencial. Charan, Drotter e Noel (2018) cita que existem seis passagens de liderança no mundo corporativo, tanto para grandes quanto para pequenas empresas. Dentre estas, gerenciar a si próprio e os outros figuram entre os primeiros passos na prática. Ulrich e Smallwood (2014) relatam que um líder deve assumir o compromisso permanente e duradouro com a mudança. Mudança esta que permeia o dia a dia de *startups*.

O movimento brasileiro das *startups* ainda está na fase inicial, mas tem importante papel no desenvolvimento da inovação no Brasil. Segundo Ries (2012), os empreendedores estão por toda a parte, devem ser bons administradores, devem saber construir, medir e aprender com os seus clientes. Fundamentalmente, os empreendedores devem contabilizar para a inovação. Dentro destes aspectos, as *startups* necessitam manter em seu funcionamento a seguinte ideia: “os clientes reconhecem que têm o problema que elas estão tentando resolver? Se houver uma solução, eles comprariam o produto?” Apesar de uma *startup* trabalhar para a

geração de resultados rápidos e com o mínimo de desperdício, elas devem ter um olhar para médio e longo prazos. O esforço constante focado em inovação tangencia esta visão de longo prazo, pois muitas *startups* trabalham com a ideia de se tornarem grandes empresas no futuro e com um portfólio de produtos que satisfaçam clientes cada vez mais exigentes e em constante mudança. Todos estes fatores estão intimamente conectados a figura do líder *startup*. Figura que, com base neste trabalho preliminar, possui autopercepção, constrói relacionamentos fortes e duradouros, pratica automotivação e inspira os que a rodeiam e, especialmente, lidera a mudança direcionada para a inovação constante.

Este trabalho objetivou identificar se algumas empresas de diferentes setores da região metropolitana de Porto Alegre possuem as competências do líder *startup*. Apesar de os resultados refletirem que as empresas pesquisadas possuem diversas características e competências do líder *startup*, eles ainda são um tanto preliminares. Não é coerente sugerir a persona caracterizada aqui como generalizada. Porque o número de empresas e pessoas pesquisadas é pequeno e não representa a totalidade e complexidade de empresas existentes.

Sugere-se, portanto, que outros trabalhos deverão também buscar elucidar e melhor caracterizar a persona do líder *startup*. E, dessa forma, encontrar características e competências que se possa atribuir de forma geral à persona do líder *startup*.

REFERÊNCIAS

- BLANK, S.; DORF, B. **Startup Owner's Manual**. Pescadero: K and S Ranch Publishing Division, 2012.
- BRADBERRY, T. E.; GRAVES, J. **Inteligência emocional 2.0**. São Paulo: HSM Editora, 2016.
- CARNEGIE, D. **Liderança**: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.
- CHARAN, R. **global**: liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial. São Paulo: HSM, 2013.
- _____.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline da liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- CIRCUITO MATO GROSSO. *Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores*. 2018. Disponível em: <http://circuitomt.com.br/editorias/nacional/131708-startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores.html>. Acesso em: 18 jul. 2018.
- CORREA, C. **Sonho Grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- COVEY, S. **Os 8 hábitos**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUHHIG, C. **Mais rápido e melhor**: os segredos da produtividade na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
- DWECK, C. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case-study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.
- ESPAÑA, D. Liderar ou chefiar: eis a questão. **Exame**. 2018. Disponível em: <http://exame.abril.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- G.LAB. *Startups buscam internacionalização para atrair investidores*. **Valor.com**. 2018. Disponível em: <http://www.valor.com.br/patrocinado/machado-meyer-advogados/inteligencia-juridica/startups-buscam-internacionalizacao-para-atrair-investidores>. Acesso em: 29 maio 2018.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- _____. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOMES, T. 100 *startups watch*. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, 2018.
- JUDKINS, R. **A arte da criatividade**. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.
- LIDOW, D. **Startup leadership**. [S.l.: s.n.], 2014.
- MAXWELL, J. C. **O líder 360 graus**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MOLINARO, V. **A liderança é um contrato**. São Paulo: Primavera Editorial, 2016.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. 2. ed. Thousand Oaks Calif: Sage, 1990.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social**: método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RIES, R. **The startup way**. New York: Penguin Random House LLC, 2017.

PIZA, S. **O enigma da liderança**. São Paulo: Evora, 2017.

SLATER, R. **Jack Welch**: os segredos da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Sustentabilidade da liderança**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.