

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

RICARDO FERNANDES DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE STARTUPS E DE FORMAÇÃO DE
SUAS EQUIPES FUNDADORAS EM PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

RICARDO FERNANDES DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE STARTUPS E DE FORMAÇÃO DE
SUAS EQUIPES FUNDADORAS EM PORTO ALEGRE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra.^a Lisiane Quadrado Closs

PORTO ALEGRE

2020

*Dedico esta dissertação aos meus pais, como
agradecimento por toda a dedicação e pelo
exemplo de força de vontade para vencer.
Dedico também a minha esposa, Manoela,
pelo apoio e amor na jornada, e a minha
filha, Bruna, que faz tudo valer a pena.*

AGRADECIMENTOS

Aos colegas, muito obrigado pelo apoio, amizade, dicas e ajuda.

Aos professores do Mestrado com quem tive a oportunidade de conviver, obrigado pela dedicação e parabéns por compartilharem sua sabedoria e por incentivarem seus alunos a buscar o conhecimento.

À minha professora e orientadora, Lisiane Quadrado Closs, muito obrigado pela paciência, dedicação e auxílio ao longo desta jornada.

As professoras Angela Beatriz Busato Scheffer e Aurora Carneiro Zen, muito obrigado por toda a ajuda e também pela presença nas bancas de qualificação e defesa da dissertação.

A professora Carla ten Caten, muito obrigado pelo suporte e presença na banca de defesa da dissertação.

Finalmente, meu agradecimento a Deus, por eu estar realizando um grande sonho.

“It is difficult to clap with one hand.”

(Gu Zhang Nan Ming)

RESUMO

A crescente importância das startups na economia global (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015) somada à alta taxa de mortalidade das startups no Brasil – pelo menos 25% morrem em até um ano e 50% em até quatro anos (ARRUDA *et al.*, 2014) – e ao reconhecimento de que a formação das equipes influencia significativamente a própria equipe e seus resultados (KLOTZ *et al.*, 2014) motivaram esta pesquisa. A partir disso, estabeleceu-se como objetivo compreender o processo de criação das startups e de formação de suas equipes fundadoras na cidade de Porto Alegre/RS, com vistas a auxiliar na compreensão desse processo e servir também de referência para a constituição de novas startups, de forma que as intervenções geradas pelo ecossistema empreendedor sejam ainda mais assertivas. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, conduzindo-se entrevistas semiestruturadas com sócios fundadores de startups. Através da análise de conteúdo, foi possível identificar a maneira como foram formadas as startups e suas equipes, os mecanismos de formação utilizados, as principais atividades das startups, desde a ideação até a implementação, e os fatores que mais influenciaram sua constituição. Por fim, foi elaborado um quadro modelo para criação de startups e formação de suas equipes. Entre os principais resultados destacam-se: a) a busca de pessoas para compor a equipe se deu em razão de uma necessidade por recursos técnicos, financeiros ou por uma relação social anterior, mas não houve evidência de preocupação com o melhor perfil de sócio ou da equipe durante a formação das equipes fundadoras nesta pesquisa; b) nove das dez empresas entrevistadas seguiram a lógica causal de formação de equipes, ou seja, a sequência de ações ocorreu em razão dos recursos necessários à viabilidade da oportunidade e ao atingimento dos objetivos definidos pela startup; c) as equipes que iniciaram pelo mecanismo de homofilia optaram pelo mecanismo estratégico quando tiveram de realizar a substituição de um sócio e as empresas que iniciaram com o mecanismo estratégico, ao substituírem um sócio, mantiveram este mesmo mecanismo; d) como forma de atrair pessoas qualificadas para compor as equipes e superar a insuficiência de recursos financeiros, as empresas ofereceram uma proposta de participação societária, sendo ainda preciso convencer os novos membros a acreditar na ideia da startup, no modelo de negócio e no retorno futuro que poderão ter; e) a importância da experiência profissional anterior dos sócios, trazendo para a empresa habilidades já desenvolvidas, assim como a experiência empreendedora se mostraram favoráveis ao processo de constituição das startups; f) seis das dez startups surgiram em consequência das iniciativas do ecossistema de startups, sendo também responsáveis pelo

suporte a quase todas as startups em algum momento do seu desenvolvimento, auxiliando nos processos de planejamento, operação e busca de investimentos. Outras instituições de apoio às startups foram citadas por suas iniciativas, como incubadoras, aceleradoras e o Sebrae.

As atuais iniciativas do ecossistema de startups de Porto Alegre, que contemplam diversos propósitos de apoio, desde a apresentação e iniciação ao empreendedorismo até a aproximação com editais de financiamento e com médios e grandes investidores, foram e são fundamentais para o surgimento de novas startups. Porém neste estudo não foram encontradas evidências que comprovem existir uma preocupação com o momento da seleção dos membros para formação das equipes, nem com o desenvolvimento das pessoas e das equipes.

Os mecanismos de formação de equipes descritos neste estudo retratam a forma como as equipes foram formadas, servindo apenas para caracterizar como ocorreu essa dinâmica, cabendo destacar que as equipes não utilizaram qualquer instrumento ou mecanismo para melhor formarem suas equipes.

Palavras-chave: Startup. Equipes empreendedoras. Modelos de formação de equipe. Mecanismos de formação de equipes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de <i>feedback</i> : construir, medir, aprender	24
Figura 2 – Modelo de formação de equipe em startup de Kamm e Nurick (1993).....	30
Figura 3 – Modelo de formação de equipe em startup de Cooney (2005)	32
Figura 4 – Modelo de formação de equipe em startup de Sarasvathy (2001)	34
Figura 5 – Modelo de formação de equipe em startup de Ben-Hafaïed e Ratinho (2019)...	35
Figura 6 – Estrutura da pesquisa	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização das startups participantes	38
Quadro 2 – Caracterização dos especialistas do ecossistema de startups de Porto Alegre ..	39
Quadro 3 – Quadro modelo de formação de equipes em startups	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES –	Associação Brasileira das Empresas de Software
ABSTARTUPS –	Associação Brasileira de Startups
AGS –	Associação Gaúcha de Startups
ESPM –	Escola Superior de Propaganda e Marketing
MVP –	<i>Minimum viable product</i> (mínimo produto viável)
SAAS –	<i>Software as a service</i> (software como serviço)
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEDETEC –	Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico
UFRGS –	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EMPREENDEDORISMO E EQUIPES EMPREENDEDORAS	17
2.1.1 Formação de equipes empreendedoras.....	19
2.2 STARTUP	23
2.2.1 Caracterização das startups	25
2.2.2 Formação de equipe em startups	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA	36
3.2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA.....	37
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	39
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	40
3.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	42
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS STARTUPS.....	44
4.1.1 Ideia desenvolvida individualmente (empreendedor líder)	44
4.1.2 Ideia desenvolvida em equipe (abordagem de grupo).....	46
4.2 MECANISMOS DE FORMAÇÃO DAS EQUIPES	48
4.3 SÓCIOS: HISTÓRICO PROFISSIONAL E DIVISÃO DE ATIVIDADES ..	50
4.4 ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS	54
4.5 FATORES QUE INFLUENCIARAM A FORMAÇÃO DAS STARTUPS..	56
4.6 PRINCIPAIS APRENDIZADOS.....	57
4.7 QUADRO MODELO DE FORMAÇÃO DE EQUIPES EM STARTUPS ...	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62

REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	76
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	77

1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica vem causando profundas rupturas no mercado, com plataformas e aplicativos digitais que combinam oferta, demanda e compartilhamento de bens e serviços (SCHWAB, 2016). Essa revolução digital tem modificado os mais diversos segmentos de atuação das empresas, alterando, em alguns casos, sua forma de operação e criação de riqueza (STOPFORD, 2001).

Esse contexto de mudanças oferece campo fértil para o surgimento e a multiplicação das startups¹. Conceitualmente, startups são empresas iniciantes que partem de uma ideia inovadora e buscam transformá-la em um produto ou serviço, com um modelo de negócio escalável, lucrativo e rentável (BLANK; DORF, 2012). As startups surgiram nos anos 1990 e vêm atraindo um número crescente de pesquisadores interessados no impacto que elas promovem na sociedade (GENOME, 2017). Elas são vistas como um importante componente no desenvolvimento econômico do país (PADRÃO; ANDREASSI, 2013) por sua contribuição na geração de empregos, desenvolvimento de tecnologias e fomento à inovação.

A capacidade de geração de inovações tecnológicas através das startups tem contribuído para o desenvolvimento econômico dos países e regiões onde elas se concentram (HWANG; HOROWITT, 2012). Esse cenário desafia os atuais modelos de negócio utilizados pelas empresas para alcançarem seus objetivos (HITT *et al.*, 2001) e representam ameaças aos modelos de negócios mais conservadores, que costumam resistir a mudanças e tendem a ter mais dificuldades para inovar. No campo do empreendedorismo, onde as startups representam o seu novo expoente, afirma-se que, quando existem problemas, existem também oportunidades para as empresas dispostas a apresentar soluções para superá-los (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Conforme a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) (2020), só no Brasil estima-se que há mais de 13 mil startups, envolvendo mais de 9 mil empreendedores. Conforme consta na StartupBase, que é a base de dados oficial do ecossistema brasileiro de startups, em abril de 2020 havia 932 startups no Rio Grande do Sul, que figura hoje em terceiro lugar no ranking dos estados com mais startups no Brasil, e 557 em Porto Alegre, que ocupa a quarta posição no ranking das cidades brasileiras com maior número de startups.

¹ Por ser uma palavra originária da língua inglesa, não pertencente ao vocabulário oficial da língua portuguesa, *startup* deveria ser grifada em itálico, porém, nesta pesquisa, optou-se por não o fazer devido à alta frequência com que será utilizada, a fim de proporcionar maior conforto visual ao leitor.

Mesmo em um contexto de crescimento do número de startups, os empreendedores nascentes seguem enfrentando inúmeras dificuldades ao criar um empreendimento. Por isso, raramente são bem-sucedidos quando decidem empreender individualmente (SHANE, 2003). Como alternativa de solução, os empreendedores decidem envolver mais pessoas na startup, constituindo uma equipe e mobilizando, assim, mais recursos. A rede de relacionamentos dos membros da equipe também costuma ser fundamental para a superação das dificuldades e restrições iniciais, pois podem auxiliar no acesso a diferentes recursos (GROSSMAN; YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2012; MILANOV; SHEPHERD, 2013; VILLANUEVA; VAN DE VEN; SAPIENZA, 2012).

Confirmando as dificuldades enfrentadas pelas startups, uma pesquisa realizada em 2019 pela plataforma de inteligência de mercado de tecnologia CB Insights (2019), baseada em entrevistas com empreendedores e investidores de 101 startups que falharam, apresentou em seus resultados que 23% das startups fracassam por não ter o time adequado e 13% por discordância com time ou investidores, ou seja, 36% fracassam em razão de problemas com a equipe. De fato, sob a ótica de pesquisadores e capitalistas de risco que investem em startups, a equipe é identificada como a razão dominante para o sucesso ou fracasso do empreendimento; por essa razão, eles buscam maior compreensão sobre como as características dos membros das equipes influenciam o desempenho das equipes e da própria startup (SMITH; SMITH; BLISS, 2000).

Nesse sentido, segundo Padrão e Andreassi (2013), uma startup bem-sucedida deve ter as pessoas certas para absorver, testar e desenvolver o conhecimento e a ideia, já que o desenvolvimento da ideia e a criação do negócio podem ser feitos de forma conjunta. As redes de relacionamentos de cada integrante da equipe, quando somadas e utilizadas para viabilizar a ideia, costumam facilitar esse processo (PADRÃO; ANDREASSI, 2013). Os estudos sobre empreendedorismo têm abordado o papel fundamental das equipes no processo de empreender, especialmente no momento de iniciar um empreendimento, diante da fragilidade inicial e da complexidade do processo (KAMM *et al.*, 1990; TIMMONS, 1990).

Reich (1987) também já destacava a importância de reconhecer as equipes como responsáveis pelo sucesso de um empreendimento, celebrando a imagem de vários fundadores, e não só a imagem romântica do empreendedor individual, como o herói solitário. Como exemplos de startups que são hoje mundialmente conhecidas e que começaram com mais de um fundador, temos a Apple, com três sócios, a Microsoft, com dois sócios, a Google, com dois sócios, e também a Uber, com dois sócios. No Brasil, também

há startups conhecidas que começaram com mais de um fundador, como o Nubank, com três sócios, o IFood, com dois sócios, a GymPass, com três sócios, e a Yellow, com dois sócios.

Surpreende o fato de que, na literatura sobre equipes em startups – também chamadas de equipes empreendedoras –, a formação dessas equipes seja ainda um dos temas menos abordados (BEN-HAFAÏEDH; RATINHO, 2019; KIM; ALDRICH, 2017). Portanto, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: como são criadas as startups e formadas as suas equipes fundadoras?

Para isso, é necessário conhecer a realidade de startups constituídas em um determinado contexto, nesse caso, na cidade de Porto Alegre, onde se buscou compreender as etapas iniciais de criação do empreendimento, desde a ideia de criação da startup até a sua implementação. Por meio de uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, envolvendo dez startups, foi possível descrever como as equipes se formaram, detalhando os mecanismos e critérios utilizados, bem como os principais aprendizados obtidos durante esse processo de formação das startups.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro traz, além desta introdução ao tema, os objetivos e justificativa da pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico relativo ao objeto da pesquisa. Em seguida, no terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. No quarto capítulo, é realizada a apresentação e análise dos dados. E, por fim, no quinto e último capítulo, são feitas as considerações finais sobre a formação de equipes em startups, principalmente no ecossistema de startups de Porto Alegre.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos a serem alcançados com esta pesquisa são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é compreender o processo de criação de startups e de formação de suas equipes fundadoras em Porto Alegre.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever e analisar o processo de criação de startups em Porto Alegre;
- b) identificar e analisar o processo de formação das equipes;
- c) identificar e analisar os fatores que influenciaram a formação das startups;
- d) Elaborar um quadro modelo de formação de equipes em startups.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mesmo sendo apontadas como as responsáveis diretas pelo desempenho desses empreendimentos (JASKIEWICZ; COMBS; RAU, 2015) e por já se reconhecer que a formação das equipes influencia significativamente a própria equipe e também seus resultados (KLOTZ *et al.*, 2014), este estudo justifica-se pela possibilidade de acrescentar à literatura a maneira como as equipes são formadas em um determinado contexto, mais especificamente, na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, auxiliando na compreensão desse processo e servindo também de referência para novas startups.

A atenção às equipes empreendedoras, fundadoras de novos empreendimentos, é relativamente recente (BRANNON; WIKLUND; HAYNIE, 2013; FORBES *et al.*, 2006). Alguns autores do empreendedorismo, na década de 1990, haviam sugerido um programa sistemático de pesquisa sobre a prevalência das equipes em startups (GARTNER *et al.*, 1994; KAMM *et al.*, 1990). Em razão dessa prevalência, há uma necessidade de compreensão da estrutura e do funcionamento das equipes em startups com o propósito de gerar mais informações e conhecimento, especialmente envolvendo os estágios iniciais da startup e a formação de suas equipes (BEN-HAFAÏEDH; RATINHO, 2019).

Conforme observado por Ben-Hafaïedh (2013, p. 13), em estudo com profissionais de instituições de suporte às startups, “eles querem saber como constituir equipes bem-sucedidas”. Isso reforça a necessidade de novos estudos que auxiliem a suprir essa lacuna. Ainda, segundo Ben-Hafaïedh (2013, p. 13), “uma melhor compreensão do processo de construção das equipes empreendedoras já permitirá intervenções melhor adaptadas”.

A crescente importância das startups na economia global mostra um ambiente de negócios favorável para esse tipo de empreendimento (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015). Segundo pesquisa da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) realizada em

2019, o Brasil foi o nono país do mundo que mais investiu em tecnologia em 2018, chegando a 47 bilhões de dólares. Já a cidade de Porto Alegre, foco deste estudo, se destaca no cenário brasileiro como a quarta capital do país com maior número de startups, oferecendo um ecossistema favorável à abertura e ao desenvolvimento de novas startups. Mesmo com todo esse suporte, a taxa de mortalidade das startups permanece alta: pelo menos 25% morrem em até um ano e 50% em até quatro anos no Brasil, conforme apontam Arruda *et al.* (2014).

Sendo assim, a compreensão das equipes requer mais atenção, pois elas representam o capital social das startups e têm papel fundamental no sucesso desse tipo de empreendimento. Isso não só porque essas equipes iniciam uma grande quantidade de empreendimentos, mas também porque estes são em média mais bem-sucedidos do que os empreendimentos iniciados individualmente (LECHLER, 2001).

Com pouca experiência de mercado, as startups costumam ter dificuldades na contratação e incorporação de novos membros para sua equipe, na obtenção de novos parceiros de negócio e na atração de investidores, além de sofrer com a responsabilidade da novidade e carecer de legitimidade organizacional. Esse cenário de dificuldades pode aumentar a dependência da capacidade de rede dos empreendedores, que geralmente são jovens e têm pouca experiência profissional e empreendedora. Essa capacidade de relacionamento pode ser um ativo fundamental para que sejam bem-sucedidos (ALDRICH; AUSTER, 1986).

O trabalho em equipe também está no foco das organizações que buscam aumento de produtividade, criatividade e compartilhamento de conhecimentos (SANTOS; MOURÃO; NAIFF, 2014). Valorizadas como fundamentais nas organizações mais competitivas, as equipes têm influência direta nos resultados organizacionais (DEVRIES, 1999). Espera-se, assim, contribuir com a literatura científica sobre a formação das equipes empreendedoras em startups e, de modo prático, com as startups e seus empreendedores, possibilitando que estes considerem mais elementos na tomada de decisão sobre suas equipes e, com isso, tenham maiores chances de êxito diante das inúmeras incertezas e dificuldades que terão de enfrentar.

A seguir, a partir da contextualização do estudo e dos objetivos a serem alcançados, apresenta-se o referencial teórico que embasa esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Os temas em foco são empreendedorismo e equipes empreendedoras, formação de equipes empreendedoras, startups e sua caracterização, bem como modelos de formação de equipes em startups.

2.1 EMPREENDEDORISMO E EQUIPES EMPREENDEDORAS

Os primeiros trabalhos sobre empreendedorismo tiveram como objetivo provar que os empreendedores são diferentes dos não empreendedores e que as empresas empreendedoras são diferentes das empresas não empreendedoras. Porém, conforme Gartner (1985), se faz necessário organizar as muitas variáveis que foram usadas nessas pesquisas em uma estrutura abrangente relacionando-as com o contexto de cada pesquisa.

No Brasil, segundo o relatório do Global Entrepreneurship Monitor de 2019, a taxa total de empreendedorismo foi de 38,7%, o que significa que, de cada 100 brasileiros adultos (18-64 anos), 39 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, seja na criação ou no aperfeiçoamento de um novo negócio, seja na manutenção de um negócio já estabelecido. Essa taxa, portanto, classifica o povo brasileiro como empreendedor.

Segundo Zen e Fracasso (2008, p. 138), “empreendedor refere-se a um termo dinâmico e multifacetado, influenciado por revoluções tecnológicas e sociais”. Além disso, elas destacam que a ação empreendedora está estreitamente relacionada ao contexto no qual o empreendedor está inserido. Portanto, para compreendermos a ação empreendedora, se faz necessário examinar: como ocorreu a ação, quem estava envolvido no contexto específico, quais efeitos foram ocasionados, como surgiu a ideia da ação, quais foram as soluções aplicadas, como essas soluções foram criadas, avaliadas e exploradas e quais foram os critérios utilizados. Sendo assim, o campo do empreendedorismo envolve o estudo do contexto, das oportunidades e do conjunto de indivíduos que as descobrem, avaliam e exploram (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Gartner (1985) propõe uma nova visão da literatura sobre empreendedorismo: ela deve fornecer informações valiosas sobre o processo de criação de novos empreendimentos, que é complexo e multidimensional. Por isso, é necessário analisar sua estrutura diversa, mas integrada por quatro perspectivas principais: características dos indivíduos que iniciaram o empreendimento, a organização criada por eles, o ambiente em torno do novo

empreendimento e o processo através do qual o novo empreendimento é iniciado. Cada novo empreendimento encontra uma forma única de se desenvolver, que é resultante da interação com o contexto em que estão inseridos, das decisões, ações e omissões. Por isso, é fundamental estudar essas novas formas organizacionais e suas variações.

Por muito tempo, o foco dos pesquisadores interessados em empreendedorismo esteve nos componentes humanos do empreendedor individual, tais como McClelland (1961), em seus estudos sobre os traços do empreendedor. Amit, Glosten e Muller (1990) também enfatizaram os componentes humanos do empreendedorismo nos indivíduos em seus estudos sociológicos e econômicos. Mesmo considerando a visão romântica do empreendedor como herói solitário, na grande maioria dos casos os empreendedores não construíram seus empreendimentos sozinhos, ou tinham uma equipe ou eram parte desta equipe (COONEY, 2005).

O conceito de equipe adotado neste estudo é o de Katzenbach e Smith (1994), que a definem como um grupo de pessoas com esforços coordenados para atingir um objetivo comum, de forma compartilhada, com engajamento e assumindo riscos. As equipes ou pequenos grupos de trabalho são alvo de pesquisas há mais de um século e continuam sendo estudadas devido à sua importância para as organizações e para a sociedade (MCGRATH; ARROW; BERDAHL, 2000). Katzenbach e Smith (1994) definem equipe como um grupo de pessoas com esforços coordenados para atingir um objetivo comum, de forma compartilhada, com engajamento e assumindo riscos.

É notório o interesse dos pesquisadores da área do empreendedorismo por entender o funcionamento e as características das equipes com desempenho considerado de sucesso, em que o herói solitário é substituído pela equipe heroína (JIN *et al.*, 2017). Nesses estudos, como afirma Swedberg (2004), é necessário compreender a forma como os indivíduos estruturam suas atividades para viabilizar seus empreendimentos considerando o contexto no qual pequenos grupos constroem suas empresas (GRANOVETTER, 2000).

No entanto, embora Reich (1987) afirme que o empreendedorismo deveria reconhecer as equipes, e não o empreendedor individual, como o verdadeiro herói, a realidade coletiva do empreendedorismo segue sendo negligenciada pelas autoridades públicas e é insuficientemente abordada pelos pesquisadores (LINDGREN; PACKENDORFF, 2003), deixando ainda diversas lacunas sobre o tema.

Para Shaver e Scott (1991), embora o empreendedorismo em equipe seja importante, ainda é necessária uma pessoa em cuja mente todas as possibilidades se reúnem, que acredita que inovar é possível e que não desista até conseguir realizar. Essa pessoa deve ser também

um especialista em julgar e tomar decisões sobre a coordenação de recursos escassos em um contexto dinâmico (CASSON, 1982).

2.1.1 Formação de equipes empreendedoras

Uma concepção oriunda dos estudos de Katzenbach e Smith (1993) com equipes de gerenciamento levou à adoção de uma perspectiva de comportamento organizacional centrada em vários elementos estruturais das equipes formadas dentro das organizações, mas pouco se sabe sobre como as equipes poderiam ser formadas fora das organizações. Mesmo nos estudos sobre equipes que mudaram o foco para fora do ambiente de trabalho, como o esporte, por exemplo, os resultados falharam por não oferecer *insights* inovadores sobre a formação de equipes em novos empreendimentos (FELTZ; LIRGG, 1998).

É importante destacar o risco da transposição de pesquisas de contextos diferentes e de equipes não empreendedoras para o contexto das equipes empreendedoras que estejam iniciando um novo empreendimento (KLOTZ *et al.*, 2014), pois as diferenças de contexto e escopo são significativas. Por terem uma estrutura simples e ainda em formação, equipes não costumam ter claras a definição dos papéis e a divisão das tarefas entre os membros, a não ser quando as tarefas são mais técnicas e exigem uma equipe com conhecimentos e habilidades específicas (FOO, 2011).

O momento inicial de composição da equipe costuma ser complexo e fundamental ao mesmo tempo, sendo essencial encontrar o membro certo para a tarefa certa (ZHAO; SONG; STORM, 2013). Outro desafio dos estudos sobre equipes empreendedoras ou equipes empresariais é determinar quem constitui a equipe, pois mais pessoas costumam estar envolvidas no momento inicial dos empreendimentos, como família, amigos, mentores, investidores.

A formação de equipes empreendedoras é identificada na literatura como tendo dois mecanismos principais de funcionamento. Um deles é o mecanismo estratégico, um modelo racional de formação de equipe que utiliza critérios técnicos para seleção de seus membros e considera experiências anteriores e habilidades complementares, moldando a equipe de forma que tenham as características, as habilidades e os conhecimentos necessários ao novo empreendimento (KLOTZ *et al.*, 2014). Seguindo esse mecanismo, os empreendedores fazem uma lista de possíveis membros da equipe que atendam às suas necessidades de recursos para, posteriormente, selecioná-los, contribuindo para formação de um grupo heterogêneo (FORBES *et al.*, 2006).

O segundo mecanismo de formação de equipes é mecanismo de homofilia, baseado em um modelo psicológico social que enfatiza o ajuste pessoal entre os membros da equipe e a necessidade de um bom funcionamento dos processos grupais (ALDRICH; KIM, 2007). Esse mecanismo envolve a atração interpessoal por similaridade, amizade ou pessoas da família. Nesse sentido, os valores compartilhados e a confiança são importantes para a formação da equipe (FORBES *et al.*, 2006; KAMM; NURICK, 1993). Nos estudos de Ruef (2002), por exemplo, a homofilia é a característica dominante na formação das equipes, por conta da confiança relacional e similaridade de pensamento.

Segundo Rogers (2003), no mecanismo de homofilia, a comunicação da equipe tende a ser mais fácil, pois as pessoas têm cultura, valores e crenças semelhantes. Já no mecanismo estratégico, a comunicação tende a ser mais difícil devido às diferenças culturais entre os membros da equipe. Por outro lado, essa característica heterogênea da equipe é fundamental para a troca de informações sobre novas ideias, que tornam o ambiente mais propício às inovações.

Aldrich e Kim (2007) observaram que equipes densas emergem do mecanismo de homofilia, normalmente formadas por redes próximas de pequeno porte. Uma forma de auxiliar as equipes no desenvolvimento de redes mais próximas de relacionamento, podendo inclusive ter ganhos em escala, é o agrupamento em *hubs* altamente conectados, que ampliam a dimensão das oportunidades e, conseqüentemente, os resultados da empresa. Os mesmos autores salientam ainda a influência dos ambientes em que são formadas as equipes. A criação dessas equipes empreendedoras é motivada por fatores diversos, conforme também ressaltam Forbes *et al.* (2006), entre os quais estão os fatores instrumentais e os fatores interpessoais.

Em termos de maior ou menor risco do negócio, segundo Parker (2009), as equipes mais heterogêneas tendem a ser mais bem-sucedidas. O autor sugere, inclusive, que a inclusão de pessoas com perfis diferentes dos atuais membros da equipe, ou seja, pessoas com características sociais, culturais e com habilidades técnicas diferentes das características atuais da equipe, melhorariam a performance do time. Já Clarysse e Moray (2004) concluem o contrário: segundo eles, é melhor treinar a equipe existente e fazer com que as pessoas desenvolvam suas habilidades e capacidades para executar as operações, pois já estão adaptadas à cultura e aos valores da empresa.

Outras pesquisas confirmam o fato de que as equipes tendem a registrar um desempenho superior em comparação aos empreendedores individuais. Empreendedores que mantiverem a ideia de iniciar sozinhos seus empreendimentos ao invés de compartilhar o

capital descobrirão que essa decisão tende a afetar negativamente a perspectiva futura do seu empreendimento (BIRLEY; STOCKLEY, 2000). Isso porque a combinação das personalidades individuais suficientemente distintas fará a diferença entre uma equipe bem ou malsucedida, segundo Schoss, Mauer e Brettel (2017), o que reforça a importância da heterofilia na composição das equipes. Os autores revelam ainda que equipes com indivíduos com altos níveis de múltiplos traços de personalidade são mais comuns em equipes malsucedidas, enquanto indivíduos com menos traços desenvolvidos são mais comuns em equipes bem-sucedidas. Além disso, outro importante argumento para empreender em equipe está na possibilidade de complementariedade das características, conhecimentos, habilidades e competências individuais de seus membros (ROURE; MAIDIQUE, 1986; VÉSPER, 1990).

O interesse comum por uma ideia, seja um produto, seja uma tecnologia, e o desejo comum de ganhar dinheiro com um negócio são critérios mais importantes na determinação da composição da equipe das startups do que aspectos relativos a uma análise sistemática para garantir que as competências exigidas pelo negócio sejam atendidas pela equipe (CHANDLER; LYON, 2001). Além disso, outros desafios são críticos no momento de definir os membros da equipe. Segundo Simon (1976), é fundamental entender as decisões tomadas nos momentos iniciais dos empreendimentos em equipe para posteriormente entender como essas empresas operam e como serão seus resultados.

Também como elemento crítico na formação da equipe está a definição da estratégia da empresa. Quando se inicia uma equipe empreendedora, são estabelecidas regras e estratégias que poderão bloquear a organização em um determinado padrão ou levá-la a ser o próximo unicórnio², que é o desejo de praticamente toda startup (ZHAO; SONG; STORM, 2013).

Conforme Sine, Mitsuhashi e Kirsch (2006), novos empreendimentos com maior formalização de papéis e especialização funcional superam aqueles com estruturas organizacionais mais orgânicas. As decisões de como atrair e reter as pessoas, a escassez de caixa no momento da formação da startup e o aporte financeiro dos sócios fundadores representam mais do que a possibilidade de ganhos futuros, uma vez que se trata de controle e símbolos de poder (WASSERMAN, 2012).

² Unicórnio é uma criatura mitológica rara, representada pela forma de um cavalo, normalmente branco, e com um grande chifre em espiral no centro da cabeça. Uma startup recebe essa denominação – criada por Aileen Lee, em 2013 – quando é considerada raridade e tem uma avaliação de mercado no valor de mais de 1 bilhão de dólares (UNICÓRNIO..., 2019).

O jogo de poder também interfere na forma como serão repartidas as tarefas, e os resultados tendem a ter forte influência no clima e na cultura da empresa. Além disso, um melhor entendimento desse processo de constituição das equipes empreendedoras, segundo Forbes *et al.* (2006), permitiria melhor suporte a essas equipes, ampliando assim as possibilidades de sucesso desses novos negócios.

O tamanho da equipe também mostrou ter efeito direto sobre o potencial econômico tanto das empresas em estágio inicial quanto das equipes já estabelecidas. Equipes maiores estão associadas em negócios mais complexos, com maior potencial econômico, que exigem maior nível de conhecimento e que têm maior expectativa de crescimento (LEVIE; BORST, 2017). Quanto maior a equipe, maior o volume e o crescimento das vendas, o que se justifica parcialmente pela premissa de que equipes maiores têm mais recursos, mas também porque fundadores de negócios costumam ter maior necessidade de renda (CHANDLER; LYON, 2001).

Para atender às frequentes demandas do mercado e se manterem competitivas, as equipes precisam se reorganizar internamente de forma constante. Não é possível, portanto, acreditar que as equipes possam permanecer estáveis por muito tempo (EDMONDSON, 2012). Empreender em equipe passou a ter prevalência na maioria dos países. Segundo pesquisa feita com startups europeias, o percentual de startups empreendidas por equipes chegou a 79,1% (WATSON; PONTHEIU; CRITELLI, 1995; LECHLER, 2001). Além de serem maioria, as startups empreendidas por equipes são em média mais bem-sucedidas do que os negócios iniciados individualmente. Também favorecem o crescimento de negócios inovadores, a sustentabilidade e a lucratividade (LECHLER, 2001; COOPER; GIMENO, 1992; TIMMONS, 1990).

A probabilidade de as equipes começarem um novo empreendimento rentável é uma questão particularmente importante e que deve ser estudada, porque nem toda equipe envolvida ativamente na criação de um novo negócio faz a transição completa para o empreendedorismo maduro (DAVIS, 2007; RUEF; ALDRICH; CARTER, 2003). De forma geral, a composição da equipe afeta o novo empreendimento, conforme uma meta-análise realizada por Jin *et al.* (2017), mas as dimensões específicas ainda não estão claras e exigem maior especificidade.

Neste estudo, confere-se especial interesse às equipes de startups, consideradas atuais expoentes do empreendedorismo e vistas como negócios inovadores em seus estágios iniciais de desenvolvimento e crescimento (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Na sequência

deste estudo, será introduzida a concepção de startups, sua caracterização e modelos de formação de equipes em startups.

2.2 STARTUP

O termo *startup* tem origem nos Estados Unidos e se refere a empresas de pequeno porte em fase de constituição, com custo de manutenção baixo, possibilidade de crescimento rápido e consistente geração de lucro. A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, mantendo um canal de comunicação permanente com o mercado, através do qual coleta reclamações e sugestões que sinalizam oportunidades de melhorias e correções necessárias que servem de aprendizado constante (RIES, 2012).

Startups também podem ser definidas como pequenos projetos empresariais, ligados à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras que resolvam problemas do mercado e da sociedade (GITAHY, 2011). Diferentemente de empresas tradicionais já estabelecidas no mercado, que são projetadas para executar um modelo de negócios repetível e escalável, as startups são organizações temporárias em busca de um modelo de negócios escalável, rentável e lucrativo (BLANK; DORF, 2012).

Outra diferença entre startups e empresas tradicionais está na sua fase de constituição. Nas empresas tradicionais, o mais comum é, após ser encontrada uma oportunidade, fazer uma pesquisa de mercado completa para confirmar essa oportunidade. Com essas informações, elabora-se um plano de negócios, com uma estratégia sólida e todos os detalhes do negócio a fim de comprovar sua viabilidade. Depois disso, coloca-se a empresa em execução (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

No caso das startups, o plano de negócios é simplificado. Comumente utiliza-se o *business model canvas*³ (BMC), em que o planejamento é feito de forma mais ágil, visual e flexível, facilitando a validação das hipóteses de viabilidade do negócio obtidas por tentativa e erro dos empreendedores (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

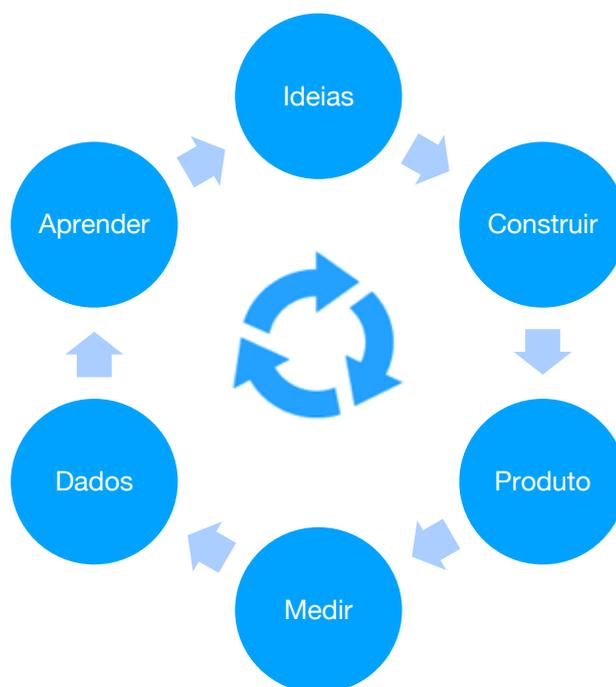
Na lógica das startups, consideradas um novo tipo de empreendedorismo, em que o risco se torna um dos principais fatores a serem administrados, prioritariamente é necessário validar o modelo de negócio e, somente depois de validado, deve-se elaborar o plano de negócio (GITAHY, 2016). Validar o modelo de negócios significa testar e aprovar as

³ Essa ferramenta foi proposta por Alexander Osterwalder, em sua tese de doutorado, e consiste na representação de nove componentes de um modelo de negócio: parcerias principais, atividades-chave, proposta de valor, recursos principais, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fontes de receita.

hipóteses, que são ideias de soluções para demandas existentes no mercado de bens e serviços. Para concretizar essa nova ideia de negócio, as startups devem elaborar um protótipo inicial chamado mínimo produto viável (*minimum viable product* – MVP). Ries (2012) propõe que esse ciclo seja interativo com o mercado e com os clientes: esse movimento de testar o produto, receber os *feedbacks*, alterar/aprimorar o produto e testar novamente pode se repetir quantas vezes forem necessárias até que se consiga a validação.

Nesse processo, são armazenadas opiniões sobre o produto que foi construído a partir das ideias iniciais. Essas informações geram dados que servirão de aprendizado e irão auxiliar nas decisões de melhoria das próximas versões do produto. Essas versões do produto seguem sendo aprimoradas de forma cíclica, até que o produto atinja o volume de vendas desejado. Segundo Ries (2012), esse é o princípio *fail fast* (falhe rápido), ou seja, quanto mais vezes a startup utilizar o ciclo, mais rápido vai chegar ao acerto do produto. Essa forma de lidar com o erro é outra grande diferença das startups em relação às empresas tradicionais. A hipótese de valor a ser testada é aquela que pressupõe que um problema existe e que a solução da empresa será valorizada pelos clientes. Esse ciclo, portanto, ilustrado na Figura 1, tem como objetivo acelerar o processo de validação e, com isso, minimizar o tempo de aprendizagem.

Figura 1 – Ciclo de *feedback*: construir, medir, aprender



Fonte: adaptado de Ries (2012)

O processo de operação das startups, portanto, mostra-se bem mais dinâmico do que o de empresas tradicionais, tendo como consequência uma instabilidade operacional devido às permanentes mudanças nos seus produtos e serviços, que podem acarretar rápidas alterações nos volumes de venda (BLANK; DORF, 2012). A seguir, será ampliada a caracterização das startups, com a apresentação do ciclo de vida, modelo de negócios e público-alvo das startups. Também serão apresentadas iniciativas e a infraestrutura de apoio do ecossistema de inovação que contribuem para o desenvolvimento das startups.

2.2.1 Caracterização das startups

As startups são organizações empreendedoras que têm a inovação como base para o seu desenvolvimento. Geralmente nas fases iniciais, essas empresas costumam estar no processo de validar suas ideias, quando levam seus produtos ou serviços para o mercado, formam uma base inicial de clientes e implementam suas rotinas e processos organizacionais. Quando lidam com oportunidades relacionadas a tecnologias digitais, em novos mercados cada vez mais dinâmicos, como no caso dos aplicativos, as startups são normalmente as primeiras a identificar e aproveitar essas oportunidades (HITT *et al.*, 2001), por terem uma estrutura normalmente mais enxuta e ágil do que seus concorrentes mais tradicionais.

O ciclo de vida de uma startup está dividido em quatro fases de desenvolvimento segundo a ABStartups (2019). A primeira fase, chamada de ideação, é o momento em que a startup, normalmente de forma criativa, projeta suas ideias e imagina tudo que pode ser conquistado pela empresa. Quando o empreendedor ou a equipe de fundadores parte da fase de apenas pensar na ideia e vai para ação, esse movimento já integra a fase de ideação. Nesse ponto, a startup começa a definir o seu mercado de atuação (BLANK, 2013), o que inclui definir quem é o cliente, como explicar detalhadamente o produto ou serviço que irá oferecer e qual problema irá solucionar. Essas são as principais perguntas a serem respondidas inicialmente, e todas devem ser respondidas, não importa que as respostas mudem ao longo do caminho da startup. Aliás, a ABStartups (2019) salienta que a mudança e a transformação da ideia podem e devem ocorrer durante o processo de validação da startup. Para auxiliar nessa etapa, existem programas de pré-incubação e de incubação que fornecem condições facilitadas para as startups nesse estágio, além de mentorias e *network* que podem auxiliar nesse momento do ciclo de vida (AUDRETSCH; HEGER; VEITH, 2014).

A segunda fase, chamada de implementação ou operação, tem início quando a startup já tem um mínimo produto viável e inicia sua operação. Com a ideia do negócio consolidada,

ela introduz seu produto ou serviço no mercado, e o cliente já pode comprar a solução oferecida (ABSTARTUPS, 2019).

A terceira fase é chamada de tração. Nesse ponto, a startup já está com o produto validado e busca aumentar o volume de vendas, com métricas definidas. É uma fase em que a empresa demonstra uma certa maturidade na operação e objetiva crescer, estando aberta a processos de aceleração e aportes de investimentos (ABSTARTUPS, 2019).

Na quarta e última fase estão as empresas que pertencem a um grupo de alto crescimento, isto é, aquelas que crescem em torno de 20% ao ano, seja em receita, seja em número de funcionários, por três anos consecutivos. Além disso, é necessário que a empresa apresente um modelo de negócio sustentável. E, caso o crescimento seja no número de colaboradores, no começo desse período de três anos, a empresa já deve ter dez funcionários ou mais, conforme sugere a ABStartups (2019).

Quanto ao ciclo de vida da startup, cabe ainda destacar alguns pontos. Na fase de ideação, como dito anteriormente, a empresa terá de tomar decisões já direcionadas a sua viabilidade e implementação, como por exemplo, seu público-alvo e o modelo de negócio, que serão responsáveis pela monetização da empresa. Quanto ao público-alvo, os mais comuns são classificados como: *business to consumer* (B2C), quando a venda é feita diretamente da própria empresa para o consumidor final; *business to business* (B2B), quando a venda é feita da empresa para outra empresa; e *business to business to consumer* (B2B2C), quando empresas vendem para empresas que vendem para o consumidor final (ABSTARTUPS, 2018).

Já os modelos de negócio servem para indicar a forma de remuneração da empresa. De acordo com Osterwalder (2004), compreender seu próprio modelo de negócio é uma das formas de entender os valores que a empresa entrega a seus clientes e, com isso, determinar como esse valor agregado gerará lucro.

Além de se diferenciar pelo modelo de negócio e público-alvo, as startups também são divididas em categorias de acordo seu ramo de atividade. Segundo o relatório *GaúchoTech Mining Report 2019*, algumas dessas categorias e seus respectivos setores de atuação são: *agtech*, empresas do setor agropecuário; *edtech*, empresas do setor de educação; *fnitech*, empresas do setor financeiro.

À medida que o ambiente econômico tem se tornado mais competitivo, as redes externas tornaram-se cada vez mais importantes para todos os tipos de empresa, podendo ser fontes de oportunidades e restrições (COONEY, 2005). As redes envolvem relacionamentos com fornecedores, clientes, mentores, concorrentes, entre outros. Esses relacionamentos

podem facilitar o acesso a mercados, recursos, informações e até novas tecnologias (GULATI; NITIN; AKBAR, 2000). O entendimento do contexto onde está inserida a startup, bem como do setor e demais forças que fazem parte desse ecossistema é, portanto, fundamental devido à influência significativa em todas as áreas dos novos empreendimentos (STAMM; CRUZ; CAILLUET, 2019).

Esse ecossistema também recebe o nome de áreas de inovação. Fazem parte dos ecossistemas de inovação os parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, *clusters*, distritos de inovação, comunidades de inovação, universidades, entre outras. Como mecanismos de geração de empreendimentos, há ainda incubadoras de empresas (com seus processos de pré-incubação e incubação), aceleradoras (com seus processos de aceleração), *coworking*, *living labs*, entre outros (ARANHA, 2016).

Trabalhos como o de Isenberg (2010) e grupos como o Fórum Econômico Mundial (2013) argumentaram que mercados locais e internacionais acessíveis, capital humano disponível, financiamento, sistemas de orientação e apoio, estruturas regulatórias robustas e grandes universidades são os pilares mais importantes de um ecossistema. Além disso, também estão interligados ao ecossistema as organizações empresariais (empresas, capital de risco, investidores-anjos, bancos), instituições (universidades, órgãos do setor público, organismos financeiros) e processos empresariais que se unem para conectar, mediar e gerir o desempenho dentro do ambiente empresarial local (MASON; BROWN, 2014). Uma startup precisa estar em contato com ambientes que favoreçam sua atuação e com empresas e organizações de apoio que forneçam os mais variados insumos necessários (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015).

As iniciativas do governo federal brasileiro de apoio às startups têm sido implementadas, como, por exemplo, o Plano Nacional de Startups (2018). Essa iniciativa reuniu especialistas que analisaram o ecossistema brasileiro e definiram ações prioritárias de melhoria sobre aspectos relacionados à legalização, promoção e gestão da atividade empreendedora. Também elaboraram um plano de ação para melhorar a infraestrutura e a capacidade empreendedora da população, com estímulo ao ensino do empreendedorismo e investimentos em estruturas de apoio, como espaços colaborativos de trabalho, aceleradoras e incubadoras.

Segundo o Plano Nacional de Startups, o Brasil se encontra em um estágio embrionário em relação ao nível de maturidade de seu ecossistema empreendedor. No entanto, a publicação do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil (Lei n.º 13.243/2016), em 8 de fevereiro de 2018, trouxe a expectativa de desburocratizar as

atividades de pesquisa e inovação. As novas regras criam mecanismos para integrar instituições científicas e tecnológicas e incentiva investimentos em pesquisa (BRITO, 2018).

Já no contexto mundial, a pesquisa Startup Genome de 2019 traz dados sobre mais de 1 milhão de empresas em 150 cidades e conta com mais de 300 organizações parceiras no mundo, números esses que permitem classificar os 30 principais ecossistemas de inicialização de startups. Segundo a pesquisa, os cinco principais ecossistemas de startups no mundo são Vale do Silício, Nova York, Londres, Pequim e Boston, com Pequim e Londres empatados em terceiro lugar. A América do Norte continua a dominar o cenário mundial, abrigando 14 dos 30 principais ecossistemas de startups, sendo 12 deles nos Estados Unidos. Os chamados Next 30, ecossistemas vibrantes que desfrutam de rápido crescimento, têm uma distribuição uniforme na Ásia-Pacífico, Europa e América do Norte.

A infraestrutura do ecossistema empreendedor como um todo tem a função de auxiliar na redução dos obstáculos às startups, facilitando a interação, a conectividade e o compartilhamento de ideias e conhecimentos que fomentem os empreendimentos (AUDRETSCH; HEGER; VEITH, 2014). Especialmente no período inicial das empresas, a rede social dos seus membros é particularmente crítica e precisa ser desenvolvida, pois a rede de relacionamentos da startup virá inicialmente da soma dos relacionamentos dos seus membros. Por essa razão, as startups precisam conhecer e frequentar o ecossistema e seus ambientes de inovação para acessarem mais recursos e oportunidades (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

2.2.2 Formação de equipe em startups

O conceito de startup adotado neste estudo é o de Ries (2012), que a define como uma empresa de pequeno porte, em fase de constituição, com custo de manutenção baixo, possibilidade de crescimento rápido e consistente geração de lucro. Desde o início, as startups têm como foco um crescimento rápido e escalável, o que exige agilidade para reavaliar sua estrutura e recursos disponíveis a cada nova oportunidade de crescimento. Mesmo com demanda de recursos variados provocando permanente instabilidade, as pessoas que compõem a equipe de fundadores terão de lidar com diversas dificuldades e esse será um dos principais fatores a interferir no futuro desempenho da startup (PRELLER; BREUGST; PATZELT, 2016). Isso reforça a necessidade de atenção ao momento de formação e funcionamento das equipes (SCHJOEDT *et al.*, 2013). Também são foco dos estudiosos outros fatores da dinâmica da equipe, como os valores compartilhados e o grau de confiança

entre os membros da equipe, temas que foram abordados nos estudos de Khan *et al.* (2015), por exemplo.

As startups também são amplamente reconhecidas por terem poucos ou insuficientes recursos. O empreendedor nascente não apenas considerará as pessoas da sua rede de relacionamentos como fonte de recursos, mas também a possibilidade de trazer pessoas de fora da sua rede com o propósito de suprir sua demanda de recursos. Outra forma de obtenção de recursos se dá através de parcerias, que podem fornecer algum tipo de apoio. Mas as startups, em seu momento inicial, costumam ser pouco atraentes como parceiras de intercâmbio devido à pouca experiência de mercado e à instabilidade operacional ocasionada pelo processo de validação do modelo de negócios (ALDRICH; AUSTER 1986).

A capacidade de rede dos empreendedores e o contexto em que está inserida a startup irão refletir na formação das equipes, na dimensão e no desempenho do empreendimento (SEMRAU; SIGMUND, 2012). Além disso, os estudos de Semrau e Sigmund (2012) mostraram que os empreendedores com alta capacidade de formação de redes obtêm um desempenho financeiro superior, pois são capazes de construir redes maiores de intercâmbio com relações de troca mais amplas.

Pelo fato de nascerem e se desenvolverem em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, as startups também precisam ser capazes de trabalhar em equipe, com agilidade, rapidez, baixo custo e flexibilidade (BLANK; DORF, 2012; RIES, 2012).

Kamm e Nurick (1993), que desenvolveram um modelo de tomada de decisão para a formação de equipes em startups, destacam que os empreendedores ou as equipes responsáveis pela ideia no negócio geralmente têm interesse em ampliar o número de integrantes da equipe fundadora em razão da necessidade de recursos essenciais à viabilidade do empreendimento, pois, assim, mais pessoas acessam mais recursos. Além disso, mencionam existir motivações sociais da equipe, como, por exemplo, necessidade de apoio e preferência pelo trabalho em equipe.

Kamm e Nurick (1993) dividem esse momento inicial da startup em dois estágios. O primeiro estágio é chamado de ideia e o segundo estágio é a implementação. Inicialmente, um empreendedor individual tem uma ideia e, a partir daí, ele pode decidir empreender sozinho ou buscar membros para compor uma equipe. Essa abordagem é denominada “empreendedor líder”, mesmo nos casos em que o empreendedor inicial não seja o líder da equipe. Outra forma de início da equipe empreendedora se dá quando um grupo de pessoas se reúne independentemente de já terem uma ideia de negócio predefinida ou de desenvolverem a ideia juntos. Essa abordagem é chamada de “abordagem de grupo”. Nesse

caso, esse mesmo grupo inicial costuma também decidir sobre a entrada ou não de novos integrantes. Ambas as abordagens percorrem os estágios de ideia e implementação propostos pelo modelo de Kamm e Nurick (1993).

No primeiro estágio, a ideia de negócio precisa ser viabilizada. A ênfase deve estar sobre a formação do empreendimento e a busca de sócios, parceiros e recursos necessários. Nesse momento, os indivíduos ou grupos dentro de um contexto de suas redes sociais começam a decidir sobre o conceito do negócio e sobre os recursos necessários para viabilizar sua implementação (KAMM; NURICK, 1993). Já o segundo estágio, conforme Kamm e Nurick (1993), consiste em analisar as decisões de implementação do negócio. Isso envolve decidir quais serão os recursos necessários, quem fornecerá os recursos, se será necessário ampliar a equipe, quais serão os critérios de seleção dos novos integrantes, quais serão os incentivos de atração e como a equipe será mantida unida. A Figura 2 ilustra o modelo de Kamm e Nurick (1993).

Figura 2 – Modelo de formação de equipe em startup de Kamm e Nurick (1993)



Fonte: adaptado de Kamm e Nurick (1993)

Sobre o modelo de Kamm e Nurick (1993), cabe ainda destacar que o segundo estágio pode ocorrer ciclicamente caso algum integrante decida sair da equipe ou conforme o desenvolvimento da startup. Isso porque, a cada novo patamar atingido pelo negócio, os recursos financeiros e de pessoal da startup podem ficar escassos ou insuficientes, levando a

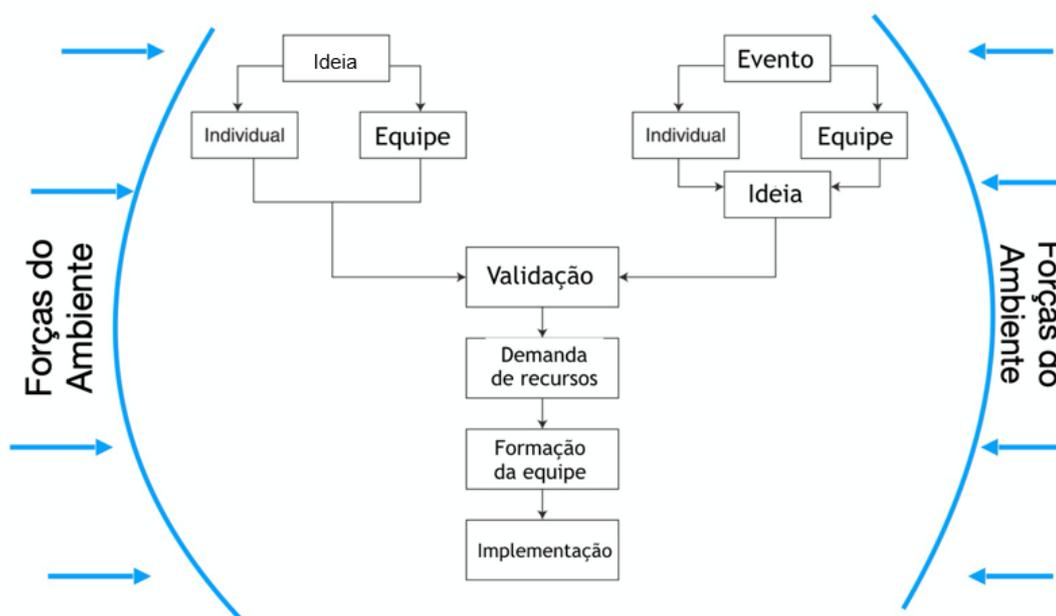
empresa novamente para o momento das decisões, quando será necessário reavaliar seus recursos e suas necessidades.

Um segundo modelo de formação de equipe em startups é o modelo de Cooney (2005), que também segue a abordagem estratégica baseada em recursos. Assim, de acordo com a ideia, que pode ser concebida individualmente ou em equipe, são determinados os recursos necessários, e esses recursos moldam a formação da equipe até a ideia ser implementada, recebendo influência direta do ambiente externo.

Três elementos são centrais na análise do modelo de Cooney (2005). O primeiro elemento é a ideia e sua origem, podendo ser concebida por um indivíduo antes da formação da equipe ou ser criada e desenvolvida pela equipe. No caso em que ideia é concebida pela equipe e com fins específicos para a equipe, tem-se um evento que reuniu a equipe, e não a ideia. O segundo elemento é a própria equipe moldada pelos recursos necessários à implementação, o que pode variar, pois, quando a ideia deriva de um empreendedor, ele costuma liderar as decisões iniciais sobre a composição da equipe. Já no caso de a equipe ser formada em razão da ideia e ocorrer uma separação da equipe, tem-se dificuldade em definir a quem pertenceria a empresa, pois a ideia foi concebida pela própria equipe. O terceiro elemento é a implementação da ideia e suas consequentes interações com o ambiente.

Devido à escassez de modelos de criação de empreendimentos em equipe que atendessem ao seu entendimento sobre o momento de formação das equipes, Cooney (2005) resolveu oferecer o seu ponto de vista, diferenciando seu modelo em razão da ênfase na influência das forças do ambiente e considerando três elementos centrais na sua análise: a ideia, a equipe e a implementação da ideia. Também destacou que, quando a ideia é criada pela equipe, os objetivos também são específicos da equipe, e essas equipes de startups podem ser formadas a partir de eventos com esse propósito, conforme o modelo representado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de formação de equipe em startup de Cooney (2005)



Fonte: adaptado de Cooney (2005)

Os dois modelos apresentados seguem a lógica causal, em que o empreendedor define um objetivo e foca na seleção dos meios necessários para alcançar esse objetivo, assumindo como pressuposto central do processo a lógica de que “à medida que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo” (SARASVATHY, 2001, p. 251).

Desafiando essa lógica empreendedora dominante apresentada pelos dois modelos de formação de equipes anteriores, Sarasvathy (2001), em sua teoria da efetivação, sugere a lógica *effectual* (eficaz), na qual o senso de propósito do aspirante a empreendedor cria sua oportunidade empreendedora, que, ao interagir com outras pessoas, estas podem se autoselecionar para moldar suas ideias e definir seus objetivos.

Na lógica *effectual*, o empreendedor inicia o processo de criação do negócio com uma ideia genérica do que pretende fazer e utiliza os recursos existentes para interagir com potenciais *stakeholders* e agir sobre elementos que consiga influenciar. A partir do resultado de suas decisões e das interações do empreendedor com os demais atores do ecossistema, o empreendedor decide mudar a ideia inicial à medida que esses *stakeholders* se comprometem e se engajam com o desenvolvimento conjunto do negócio. Com isso, novos recursos e novos objetivos são definidos (SARASVATHY, 2001).

Segundo esse modelo, chamado de modelo dinâmico de *effectuation*, a formação da equipe empreendedora não está necessariamente relacionada com a criação imediata de um novo empreendimento. Esse é um resultado possível resultante das ações e interações

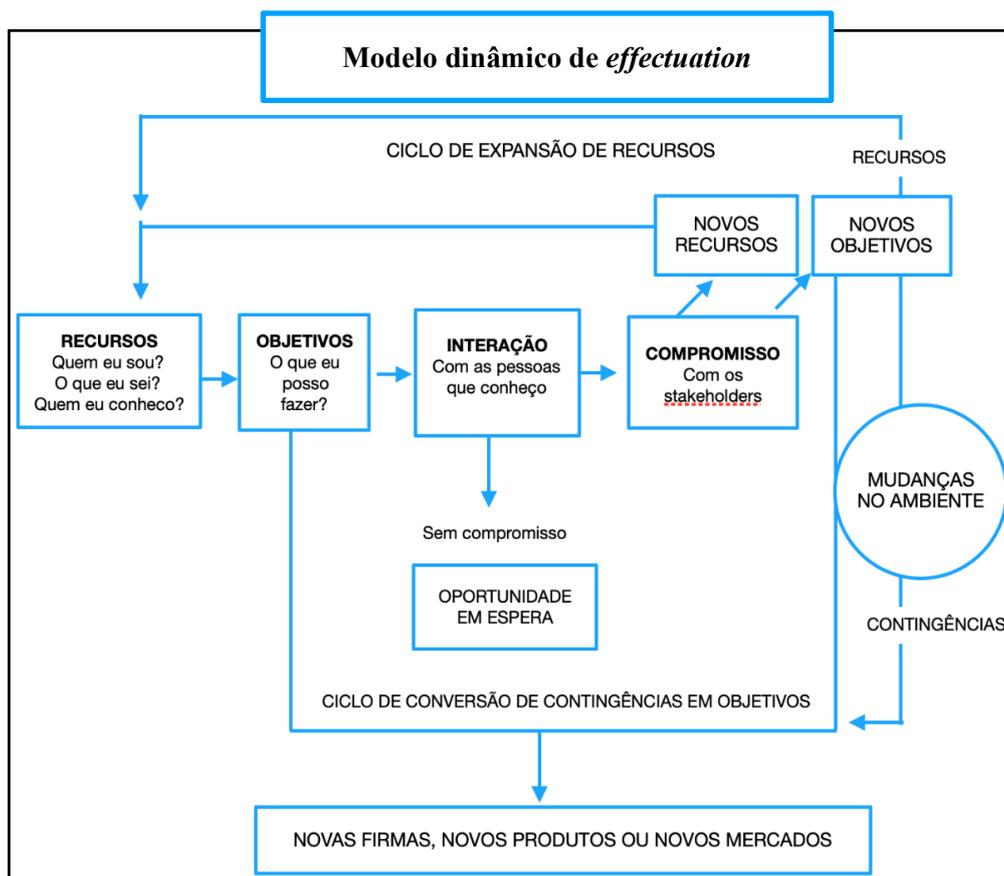
empreendidas pelo aspirante a empreendedor em contato com o contexto em que está inserido e seus *stakeholders*. Portanto, o senso de propósito do empreendedor faz com que ele comece com o que tem e, através da prática empreendedora, com flexibilidade e capacidade de adaptação, fomente seu aprendizado.

A teoria da efetivação de Sarasvathy (2001) tem cinco princípios. São eles:

- a) comece com o que você tem: esse princípio inclui recursos, conhecimentos, experiências e sua rede pessoal de contatos;
- b) perda acessível: empreendedores devem saber dimensionar o quanto arriscar e quanto podem perder se o empreendimento não der certo;
- c) parcerias: as parcerias são desenvolvidas pela autosseleção; a perda do controle direto do recrutamento é compensada por um conjunto crescente de recursos que contribuem para gerar novos objetivos e desenvolvimentos possíveis;
- d) alavancar contingências: esse princípio é utilizado como um mecanismo para transformar adversidades em adaptação benéfica para o empreendimento;
- e) controle não preditivo: esse princípio significa obter o controle como consequência de suas ações, e não o premeditar.

A Figura 4 apresenta o modelo dinâmico de *effectuation*, que ilustra a forma como os recursos do empreendedor determinam seus objetivos primários. É por meio da interação com as pessoas que ele consegue obter compromissos com *stakeholders*, permitindo ao empreendedor acessar novos recursos e estabelecer novos objetivos.

Figura 4 – Modelo de formação de equipe em startup de Sarasvathy (2001)



Fonte: adaptado de Read *et al.* (2011)

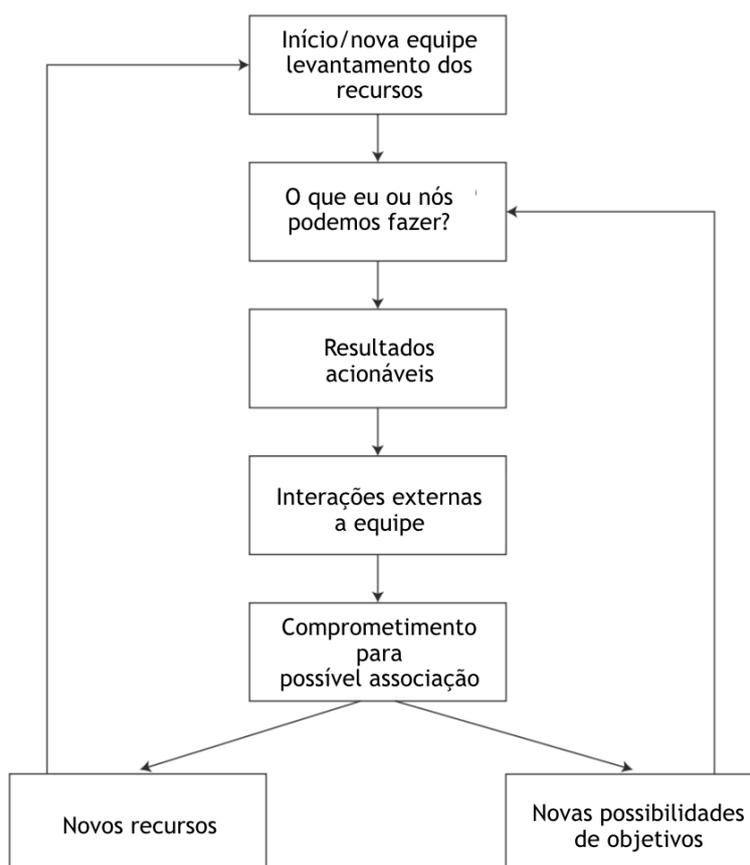
Há ainda o modelo conceitual de formação de equipes, também inspirado na teoria da efetivação, elaborado por Ben-Hafaïed e Ratinho (2019). Esse modelo expande o escopo tradicional de formação de equipes empreendedoras incluindo os momentos de exclusão e admissão de membros da equipe. Por ser um processo iterativo, os autores acrescentaram dois ciclos de *feedback*: um conectando os compromissos dos novos membros com o novo conjunto de capacidades e recursos da equipe; e outro conectando o compromisso dos novos membros da equipe com os novos objetivos possíveis, que podem ser considerados coletivamente como base para novas ações a serem tomadas. Nesse modelo, o processo de criação de oportunidades e desenvolvimento da equipe ocorre simultaneamente; assim também os objetivos vão sendo definidos e os compromissos estabelecidos. Conceitualmente, o nível de comprometimento pode ser a causa da exclusão ou substituição dos membros da equipe.

Esse modelo postula que a formação das equipes empreendedoras não é desencadeada por uma necessidade identificada que resultaria em um recrutamento, mas como resultado das ações dos empreendedores e das suas interações com pessoas externas à equipe, gerando

assim um processo de autosseleção. Dessa forma, o alinhamento de objetivos tende a ocorrer naturalmente, e o compromisso entre os integrantes é o elemento de ligação que forma a equipe, reforçando que a prática deliberada é a base do empreendedorismo, assim como ocorre no modelo dinâmico de *effectuation*.

O modelo conceitual de formação de equipes está representado na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Modelo de formação de equipe em startup de Ben-Hafaïed e Ratinho (2019)



Fonte: adaptado de Ben-Hafaïed e Ratinho (2019)

Na presente pesquisa, considerando o processo da equipe a ser estudado, será feito o recorte conforme o modelo de Kamm e Nurick (1993), que analisa os estágios de ideação e implementação da startup. Esse recorte se justifica em razão da complexidade de transformar uma ideia em uma startup. É nessa jornada que a dinâmica de formação da equipe costuma ocorrer e se consolidar em razão da necessidade de recursos, como afirmam Kamm e Nurick (1993).

Finalizada a revisão de literatura, no próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA

Com base no objetivo geral deste estudo, que é analisar o processo de formação de equipes fundadoras de startups na cidade de Porto Alegre, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva e exploratória com abordagem qualitativa. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão geral de um determinado fenômeno e fornecer maior conhecimento para o pesquisador sobre o assunto, de maneira que seja possível formular problemas mais precisos ou criar hipóteses a serem investigadas em estudos posteriores.

Um estudo de caráter descritivo busca compreender o fenômeno como um todo, na sua complexidade, sem dissociar-se do entendimento do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOI; BALSINI, 2006). O interesse do pesquisador está em verificar como o fenômeno se manifesta nas atividades, interações e procedimentos cotidianos.

Quando a investigação aborda fenômenos pouco conhecidos, de cunho exploratório, Godoi e Balsini (2006) sugerem que essa investigação adote uma abordagem qualitativa. A mesma sugestão é feita quando o estudo é de caráter descritivo, em que se busca o entendimento do fenômeno como um todo. É justamente esse o caso da presente pesquisa.

De acordo com Triviños (2001), a pesquisa qualitativa não tem como objetivo generalizar os resultados, apenas obter generalidades, ideias predominantes, tendências que aparecem entre os participantes do estudo. Busca-se estudar o conhecimento e a prática dos participantes (FLICK, 2009) considerando as diferentes percepções e práticas relacionadas. Merriam (2002, p. 6) reforça: o objetivo da pesquisa qualitativa é desvendar e entender um fenômeno e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas.

O ponto de partida do pesquisador, conforme Castro (2006), está nas narrativas, não em teorias ou números, e seu objeto de estudo é o que as pessoas relatam. A pesquisa qualitativa leva em conta a comunicação do pesquisador como parte explícita da produção de conhecimento. Para Flick (2009), as subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados se integram ao processo de pesquisa. O pesquisador pondera sobre suas

atitudes e observações em campo, impressões, irritações, sentimentos, e esses fatores tornam-se dados, contribuindo na interpretação do estudo. Nesse sentido, a estratégia de pesquisa utilizada para coletar informações foi a qualitativa básica, que, segundo Godoi e Balsini (2006), busca identificar e entender um processo ou a perspectiva de visão de mundo dos indivíduos envolvidos.

3.2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

Para a escolha das startups que fariam parte deste estudo, a estratégia de seleção partiu de um levantamento em um grupo selecionado de startups. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), as escolhas intencionais são aquelas em que o pesquisador está interessado na opinião de determinadas pessoas, sem se preocupar com a sua representatividade. Sendo assim, os entrevistados foram escolhidos por conveniência, a partir de indicações de especialistas na área e gestores de universidades e incubadoras.

Em posse dessas indicações, os critérios para a seleção dos participantes foram os seguintes:

- a) empreendedores que fundaram suas próprias startups e que, portanto, participaram da formação das equipes;
- b) empreendedores que atuam em startups que já tenham atingido a fase de implementação, ou seja, os estágios de ideação e implementação (KAMM; NURICK, 1993);
- c) empreendedores cujas startups não ultrapassem cinco anos de sua fundação, para que as fases iniciais sejam facilmente acessadas na memória do entrevistado.

Quanto ao número de participantes, considerando que se trata de uma pesquisa qualitativa, Cooper e Schindler (2011) sugerem uma quantidade de entrevistas que garanta amplitude e profundidade de conhecimento da questão que se está investigando. Portanto, foram contatadas 20 startups, entre as quais dez aceitaram participar da pesquisa. Essas dez startups foram suficientes para a saturação de dados (MINAYO, 1994), contemplando as possibilidades de ideação e formação das equipes em startups e gerando o conhecimento necessário sobre o problema de pesquisa.

As startups participantes do estudo são caracterizadas no Quadro 1. Para garantir a confidencialidade dos dados dos entrevistados, foi utilizada a nomenclatura entrevistado (E1) para o sócio da startup 1, entrevistado (E2) para o sócio da startup 2 e assim por diante, até

entrevistado (E10) para o sócio da startup 10. A numeração foi atribuída seguindo a ordem de realização das entrevistas.

Quadro 1 – Caracterização das startups participantes

Entrevistados	Ano de Fundação	Gênero	Modelo de receita	Equipe	Público-alvo	Categoria
Startup 1 (E1)	2018	Masculino	Permuta e <i>marketplace</i>	5	B2B, B2C	Economia circular
Startup 2 (E2)	2018	Masculino	<i>Software as a service</i> (SaaS)	5	B2B, B2C	<i>Analytics</i>
Startup 3 (E3)	2018	Feminino	<i>E-commerce</i> , representantes e varejo	2	B2B, B2C	Indústria
Startup 4 (E4)	2017	Feminino	Consultoria e soluções	5	B2B	<i>Biotech</i>
Startup 5 (E5)	2018	Feminino	<i>Pay-per-use</i>	2	B2B, B2C	Serviços
Startup 6 (E6)	2019	Feminino	<i>Marketplace</i>	2	B2B2C	Produtos e serviços
Startup 7 (E7)	2015	Masculino	<i>Software as a service</i> (SaaS)	2	B2B, B2C	Serviços
Startup 8 (E8)	2017	Masculino	<i>Software as a service</i> (SaaS) e <i>retail</i>	5	B2B, B2C	Produtos e serviços
Startup 9 (E9)	2017	Feminino	<i>Software as a service</i> (SaaS)	2	B2C	Serviços
Startup 10 (E10)	2015	Masculino	<i>Marketplace</i>	4	B2B2C	Serviços

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O quadro de caracterização das startups participantes contém, primeiramente, a identificação e o gênero do sócio fundador entrevistado. Na terceira coluna, consta o modelo de receita da startup, ou seja, o modelo de negócio responsável pela geração de receita. O modelo de negócio software como serviço, mais conhecido pela sigla SaaS (*software as a service*), é basicamente uma automação usando software (algoritmos) para um determinado processo que antes era feito manualmente. Já o modelo de receita *marketplace* consiste em conectar oferta e demanda e cobrar por essa intermediação de negócios. Essa intermediação pode ser feita em qualquer nicho de mercado, tanto em produtos quanto em serviços (ABSTARTUPS, 2020). Na quarta coluna, está o número de integrantes da equipe. Na seguinte, consta a informação do público-alvo, que pode ser: B2B (*business to business*), ou seja, do negócio para outro negócio; B2C (*business to consumer*), do negócio para o consumidor; ou ainda B2B2C (*business to business to consumer*), do negócio para outro negócio para o consumidor.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados, considerando o objetivo deste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores das startups selecionadas. Esse tipo de entrevista combina perguntas abertas e fechadas e segue um roteiro previamente definido, em um contexto semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

Entrevistas são uma estratégia comum para a coleta de dados qualitativos, por ser um recurso eficaz para descobrir as experiências e percepções dos participantes acerca da área de estudo (GIVEN, 2008). No entanto, cabe ao investigador ter a sensibilidade para conduzir a entrevista em direção ao objetivo da pesquisa, “fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da pesquisa caso o informante tenha ‘fugido’ ou tenha dificuldades com ele” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Primeiramente, foi feita uma validação do roteiro de entrevista, elaborado a partir das informações coletadas ao longo da pesquisa e do referencial teórico constante neste estudo (APÊNDICE A). Essa validação, cujo propósito era assegurar a pertinência das perguntas em relação aos objetivos do estudo, foi feita com membros do ecossistema de startups de Porto Alegre eleitos por conveniência, descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização dos especialistas do ecossistema de startups de Porto Alegre

Especialista	Escolaridade	Qualificação	Tempo de atuação no ecossistema
ESP 1	Ensino superior	Diretor da Associação Gaúcha de Startups (AGS)	8 anos
ESP 2	Ensino superior	Gestor de aceleradora	7 anos
ESP 3	Ensino superior	Consultor de inovação	4 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Após a validação com os especialistas, o roteiro de entrevista foi revisado levando-se em consideração as contribuições e sugestões oriundas do processo de validação. Concluída essa etapa, partiu-se para a realização das entrevistas com os empreendedores selecionados.

A indicação das startups participantes da pesquisa partiu inicialmente dos especialistas que validaram o roteiro de entrevistas; outras startups foram indicadas pelas próprias startups entrevistadas. A partir dessas indicações, o autor fez contato via aplicativo de mensagens WhatsApp com os sócios das startups convidando-os para participar da

pesquisa. Após o aceite, foi encaminhado o termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B), que deveria ser preenchido, assinado e devolvido ao pesquisador.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com duração de 45 a 60 minutos, no período entre janeiro e maio de 2020. As perguntas tiveram como foco a caracterização das startups e das dinâmicas iniciais de formação e configuração das equipes, desde a etapa de ideação até a etapa de implementação, além dos critérios de decisão utilizados durante os estágios iniciais das startups.

Devido a limitações de deslocamento do pesquisador e disponibilidade de tempo dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas via Skype e Whereby, que são softwares de comunicação on-line. As entrevistas foram gravadas em áudio no próprio computador e posteriormente transcritas para a análise dos dados. Previamente às entrevistas, foram pesquisados os sites das startups e também as redes sociais como Facebook e Instagram, visando à coleta de informações complementares das empresas.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas realizadas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Trata-se de uma técnica híbrida que conta com uma etapa descritiva com base em um esquema de categorização construída via mecanismos lógico- dedutivos provenientes de quadros conceituais, como uma dimensão interpretativa decorrente da interação do analista com o objeto de estudo (COLBARI, 2014; BAUER, 2002). O conteúdo da análise foi preparado tendo em vista que o processo de extração de sentidos dos dados do texto deve ser condizente aos objetivos propostos na pesquisa (CRESWELL, 2010).

Seguindo a indicação de Miles e Huberman (1994), a análise dos dados foi dividida em três partes, a saber:

- a) redução de dados: consiste no processo de selecionar, simplificar e transformar os dados registrados em texto resumido ou transcrições. Essa etapa é considerada parte do processo de análise, pois as próprias escolhas do analisador de quais observações inserir e como compactar os dados são decisões analíticas;
- b) exposição de dados: de uma maneira genérica, uma exposição é um conjunto de informações conciso e organizado que permite ao leitor fazer observações e tirar conclusões. Exposições como matrizes, gráficos, redes e quadros são mais eficientes que texto comum e, portanto, tornam a análise de dados mais eficiente;

c) conclusões: por ser *a priori*, não existem hipóteses prévias para serem confrontadas.

Desse modo, após a transcrição das entrevistas, foram realizadas aprofundadas leituras a fim de demarcar e selecionar conteúdos pertinentes e correlatos aos objetivos da pesquisa (BARDIN, 2000).

A análise procura descrever o contexto vivenciado pelos entrevistados, mas, para isso, os dados devem ser ordenados de forma que possibilitem a identificação de padrões e conexões, levando à criação de categorias (MERRIAM, 2009). A partir dessa classificação, é possível realizar algumas descobertas, por meio de um processo indutivo, que vai dos dados aos resultados.

Portanto, na fase de exploração do material, utilizou-se o software NVivo com o objetivo de auxiliar na classificação e no agrupamento dos dados em categorias. Assim, foram realizados diversos cruzamentos dos dados coletados nas entrevistas, nos sites e nas redes sociais das startups, o que gerou agrupamentos de dados. Tais agrupamentos foram divididos em macrocategorias e em suas respectivas microcategorias, que são apresentadas no Quadro 3 e exploradas no próximo capítulo.

Quadro 3 – Formação de categorias de análise

Macrocategorias	Microcategorias	Objetivos específicos
Ideia da startup	<ul style="list-style-type: none"> Ideia desenvolvida individualmente (empreendedor líder) Ideia desenvolvida em equipe (abordagem de grupo) 	<ul style="list-style-type: none"> Descrever e analisar o processo de criação de startups em Porto Alegre.
Formação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo homofilia Mecanismo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e analisar o processo de formação das equipes.
Sócios: histórico profissional e divisão de atividades	<ul style="list-style-type: none"> Experiência profissional anterior Divisão de atividades Crítérios de divisão de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e analisar o processo de formação das equipes.
Atividades da startup	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operação Busca de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> Descrever e analisar o processo de criação de startups em Porto Alegre.
Principais ajudas	<ul style="list-style-type: none"> Programas para startup Iniciativas das universidades Outras ajudas do ecossistema 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar fatores que influenciaram a formação das startups.
Principais aprendizados	<ul style="list-style-type: none"> Como equipe Como empresa Pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar fatores que influenciaram a formação das startups.

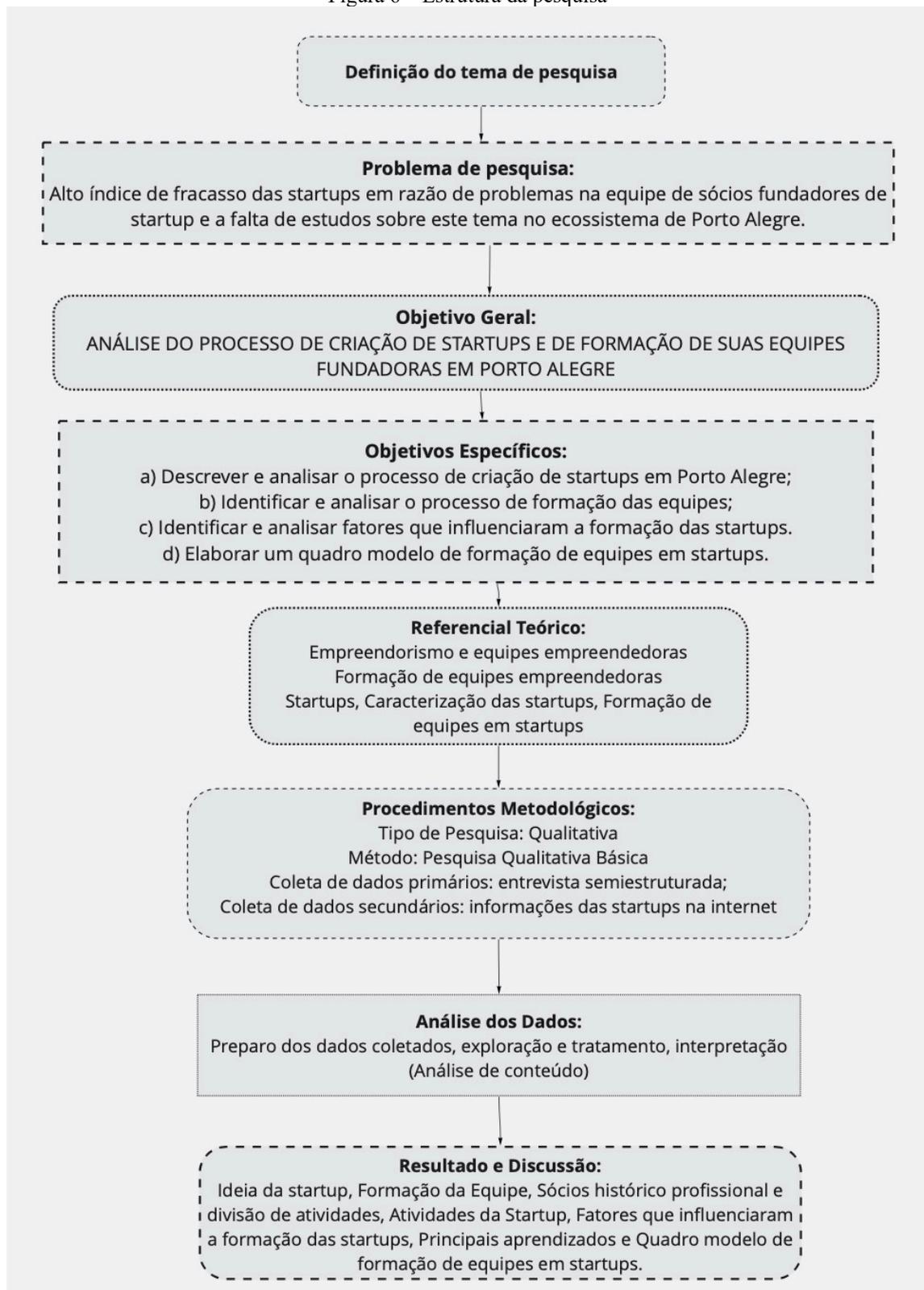
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Por fim, utilizou-se da inferência como processo mental de análise das entrevistas transcritas (COLBARI, 2014). Sempre que possível, foi realizada uma aproximação com as teorias abordadas no referencial teórico, bem como a introdução e apresentação de novos conceitos que pudessem contribuir com a compreensão do que se objetiva expor.

3.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A Figura 6 apresenta de forma resumida a estrutura e as etapas da pesquisa.

Figura 6 – Estrutura da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Com esse resumo, finaliza-se a apresentação dos métodos de pesquisa utilizados para a realização deste estudo. O próximo capítulo traz a apresentação e análise dos resultados do estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção, destinada à descrição e análise dos resultados, revela os principais achados desta pesquisa. Entre eles, são descritos o processo de criação das startups, os mecanismos de formação das equipes, o histórico profissional dos sócios e a divisão das atividades, as atividades de desenvolvimento realizadas, os fatores que influenciaram a formação das startups e os principais aprendizados desse processo como um todo. Por fim, apresenta-se um quadro modelo de formação de equipes em startups a fim de auxiliar esse ecossistema na geração de novas empresas e também na formação de suas equipes.

4.1 PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS STARTUPS

O processo de criação das startups é bastante particular, pois depende de como surgiu a ideia, como se desenvolveu e em que contexto foi implementada. É necessário, portanto, observar cada startup individualmente, desde a fase de ideação até a fase de implementação.

A ideia é o ponto inicial de uma startup, segundo o modelo de formação de equipes de startups de Kamm e Nurick (2003). Ela é uma inspiração para uma nova empresa, uma ideia que surge para resolver um problema percebido pelo indivíduo ou pela equipe. A busca pela solução desse problema é que vai direcionar o caminho a ser percorrido pela startup. Neste estudo as ideias foram geradas individualmente em seis das dez startups pesquisadas e em equipe nas outras quatro, tal como descritas a seguir.

4.1.1 Ideia desenvolvida individualmente (empreendedor líder)

Uma ideia é desenvolvida individualmente quando uma pessoa percebe algo e decide criar um negócio novo ou adaptar um produto ou serviço a um diferente contexto (KAMM; NURICK, 2003). Assim ocorreu com o entrevistado (E2), que, após passar por uma temporada de estudo e trabalho na França, percebeu uma oportunidade de trabalhar com precificação dinâmica, algo ainda inovador no Brasil. Ao retornar do exterior, apresentou sua ideia de desenvolver essa solução em Porto Alegre a outros quatro colegas, que aceitaram a proposta de se tornarem sócios da ideia. Então, deram início à startup adaptando uma ideia a um novo contexto.

Também durante uma temporada na Austrália, a entrevistada (E3) teve contato com um produto de conservação de alimentos que chamou sua atenção. “A família da mulher do

meu irmão morava em Sidney – ela é australiana – e a gente foi passar o final de semana lá, e eu descobri que tinha um produto que eles colocavam nas frutas, na fruteira, que não deixava as frutas apodrecerem”, contou ela. Após retornar ao Brasil, ainda na faculdade, foi estimulada a pensar que tipo de profissional gostaria de se tornar ao concluir a graduação, recebeu propostas de estágio e conheceu a incubadora de empresas da faculdade. Lembrou daquele produto que tinha chamado sua atenção anteriormente na Austrália e decidiu iniciar suas pesquisas para viabilizar a ideia do produto que conserva os alimentos, começando assim sua empresa.

Algo semelhante ocorreu com a entrevistada (E5), que também durante uma temporada em que morou na Irlanda teve seu primeiro contato com *lockers*, que são armários fechados para guardar temporariamente volumes e objetos. Após utilizar esse serviço, ficou impressionada com o fato de que tudo foi contratado e pago on-line sem nenhuma interação com pessoas no local onde o serviço estava sendo prestado. No seu retorno ao Brasil, pensando em como viabilizar a expansão da lavanderia do seu pai, lembrou-se daquela experiência como usuária do serviço de *lockers*. Então, pensou: “vou levar a lavanderia para onde o cliente está, através dos armários”. Assim, teve a ideia de montar um negócio para oferecer o serviço de *lockers* inicialmente a lavanderias, que tem um problema do usuário ter de se deslocar até a lavanderia para deixar e retirar as roupas, ou o problema da lavanderia de ter alguém em casa para recolher e devolver as roupas. Depois, ela ampliou essa ideia inicial e a expandiu para entrega de volumes vendidos on-line, seguindo a mesma lógica de atuação, totalmente on-line e sem interação humana.

Ao utilizar o serviço do Uber nos Estados Unidos em 2012, o entrevistado (E10) ficou com aquele modelo de negócios inovador na cabeça, o que poderia ser perfeitamente replicável em outros segmentos, apesar de ainda não saber claramente em qual, ou seja, a ideia ainda não estava completa. Três anos depois, após passar pelo processo de reforma do seu imóvel e perceber a dificuldade de encontrar boas indicações de prestadores de serviço, aproveitou esse lacuna no mercado, uniu-a ao modelo de negócios do Uber e aí sim surgiu a ideia da sua empresa: oferecer prestação de serviços através de uma plataforma que aproxime clientes e profissionais.

A ideia do entrevistado (E7) surgiu também nos Estados Unidos, mas nesse caso não teve uma relação direta com o local da viagem. Na época, ele era funcionário de uma empresa de software, onde trabalhava como desenvolvedor. Nessa empresa, costumavam fazer reuniões com equipes de desenvolvimento que estavam em diferentes locais utilizavam uma ferramenta de trabalho que ele “não achava legal”. Por estar em uma viagem de trabalho e

ter de ficar sozinho em um hotel, resolveu criar uma ferramenta melhor do que aquela que ele e sua equipe tinham disponível para trabalhar. Quando apresentou a ideia para a sua equipe, o pessoal gostou da ferramenta e ainda contribuiu com sugestões de melhoria. E assim, surgiu a ideia de sua startup.

Percebe-se que em quatro das seis startups em que os empreendedores tiveram ideias individualmente, elas foram decorrentes de experiências durante viagens ao exterior. Essa realidade sugere que viagens ao exterior podem ser uma boa fonte de ideias para novas startups, mesmo que elas possam ser transformadas durante o processo de validação da startup, como previsto por Ries (2012).

No caso da entrevistada (E9), a ideia surgiu de um engajamento de muitos anos com projetos sociais ao lado do pai. Esses projetos são uma realidade para ela e para sua família. A motivação de montar a empresa é totalmente pessoal, pois ela vem de uma família em que a educação fez muita diferença, permitindo evolução cultural e econômica. Voltada ao empreendedorismo social, teve a ideia de montar uma empresa que auxiliasse a entrada de alunos de classe média baixa a passar no vestibular.

O fato de a ideia ter sido concebida individualmente em seis das dez startups reforça a importância de ter uma pessoa que perceba a oportunidade e que acredita que inovar é possível, conforme dito por Shaver e Scott (1991).

4.1.2 Ideia desenvolvida em equipe (abordagem de grupo)

As outras quatro startups entrevistadas desenvolveram a ideia do negócio em equipe. A formação em equipe ocorre quando duas ou mais pessoas se reúnem, independentemente de já terem uma ideia de negócio predefinida ou de desenvolverem a ideia juntos (KAMM; NURICK, 2003).

No caso da startup (1), a equipe já se conhecia, pois eram sócios em uma agência de marketing digital. Certo dia, decidiram participar de uma *hackathon*⁴, um evento cuja proposta era criar um negócio que combinasse sustentabilidade e tecnologia. Por ser um evento internacional, a equipe pensou: “a gente tentou buscar um problema que fosse relevante internacionalmente, e aí o lixo veio como um dos principais problemas de

⁴ *Hackathon* é um evento que reúne programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de software em maratonas de trabalho com o objetivo de criar soluções específicas para um ou vários desafios (GOMES, 2017).

sustentabilidade no mundo”. A proposta foi uma das 15 finalistas selecionadas para ir à França para participar de um outro evento semelhante.

Após isso, a equipe tentou viabilizar esse negócio utilizando o modelo tradicional de plano de negócios, e não o modelo canvas (BMC), adotado pelas startups. Contudo, mesmo os sócios tendo desenvolvido a ideia ao longo das disciplinas que ainda cursavam na faculdade não conseguiram viabilizar o projeto devido aos altos investimentos necessários.

Porém, em uma nova tentativa, quando os sócios já estavam no final da graduação, participaram de um edital para startups em que teriam de formar uma startup. Resolveram, então, repensar a ideia gerada anteriormente, mas agora utilizando o modelo de negócios das startups. Assim, passaram pela seleção, entraram na pré-incubação, conseguiram tornar a ideia viável e decidiram montar a empresa. “Depois que a gente começou a entender como funcionava a startup, a questão da prototipação, do MVP, a gente realmente conseguiu validar o modelo”, disse o entrevistado (E1). Nota-se aqui a importância da infraestrutura do ecossistema empreendedor como um todo, que tem a função de auxiliar as startups na redução dos obstáculos, facilitando a interação e conectividade entre os atores (AUDRETSCH; HEGER; VEITH, 2014).

A (E6) contou que, antes da criação da startup, ela e a sócia tinham um *e-commerce*, mas queriam um novo negócio que fosse mais digital, sem saber ainda de forma clara o que seria. Nessa busca, participaram de um programa do Sebrae chamado Startup-RS Online. Foi durante esse programa que surgiu a ideia da startup. Esse programa é considerado pelas sócias um “divisor de águas”, por meio do qual puderam compreender como uma startup funciona. De fato, para auxiliar nessa etapa, existem programas de pré-incubação e incubação que fornecem condições facilitadas para as startups nesse estágio, além de mentorias e *network* (AUDRETSCH; HEGER; VEITH, 2014).

A ideia desenvolvida em equipe também pode surgir da união de ideias de dois grupos inicialmente distintos, como no caso do (E8). Ele relata que um dos grupos estava focado em desenvolver uma estufa de tomates e o outro grupo estava iniciando um projeto de automação residencial. Dois membros, um de cada grupo, já se conheciam, eram amigos, e um dia “juntaram as conversas”, como disse o (E8). Então, surgiu a ideia de montarem um único negócio reunindo as duas equipes em uma só. Em seguida, decidiram participar do processo de incubação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde a ideia foi então desenvolvida.

Os eventos de empreendedorismo também podem ser uma fonte de geração de ideias, conforme o modelo de formação de equipes de startup de Cooney (2005), em que as equipes

podem ser formadas a partir dos eventos com esse propósito gerados no ecossistema, bem como uma forma de aproximar pessoas, como no caso da (E4). Ela conheceu seus sócios em um evento chamado Despertar Empreendedor, na UFRGS. Como o próprio nome diz, o objetivo desse evento é aproximar os alunos do empreendedorismo e, no caso da startup (4), funcionou, pois foi aí que a equipe se conheceu. Três meses depois, aconteceu a Maratona de Empreendedorismo, também na UFRGS, evento esse que dá aos alunos a possibilidade de testar e desenvolver suas habilidades empreendedoras. Então, os alunos que haviam se conhecido no evento Despertar Empreendedor decidiram participar da Maratona. Para isso, eles formaram uma equipe e desenvolveram uma ideia de negócio. Essa ideia foi destaque da Maratona Empreendedora, cujo prêmio era um pacote para incubação e abertura da empresa.

Pelos casos citados, evidencia-se a importância da participação das startups em iniciativas do ecossistema e em ambientes de inovação para acessarem mais recursos e oportunidades (EINSENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

4.2 MECANISMOS DE FORMAÇÃO DAS EQUIPES

Tal como em Klotz *et al.* (2014), nas equipes empreendedoras pesquisadas, dois mecanismos de formação foram identificados: o mecanismo de homofilia e o mecanismo estratégico. Ambos foram utilizados pelas startups participantes da pesquisa e em alguns casos houve uma utilização mista dos mecanismos, como veremos a seguir.

Cabe ressaltar, primeiramente, a experiência do entrevistado (E7), que optou por desenvolver sua startup de forma individual; algo previsto no modelo de Kamm e Nurick (2003), caso em que a ideia é gerada individualmente e o empreendedor entende que possui os recursos necessários para desenvolvê-la por conta própria. A ferramenta por ele desenvolvida ficou disponível on-line, então, de forma paralela ao seu trabalho como funcionário de empresa privada, ele foi aprimorando a solução com versões gratuitas. O número de usuários foi crescendo sem uma preocupação direta com esse propósito, como ele afirmou:

Eu optei por trabalhar sozinho porque queria tentar montar uma empresa enxuta e que rodasse sozinha sem precisar de muito trabalho em cima. Consegui atingir isso de certa maneira, mas hoje já estou com outro mindset, já contratei o primeiro funcionário e planejo expandir a equipe (E7).

Inicialmente, portanto, a empresa foi acontecendo sem a preocupação de crescer exponencialmente. Mas, quando necessário, contratou um *freelancer* para auxiliar em

atualizações da sua ferramenta. Esse exemplo do entrevistado (E7), que decidiu empreender sua startup individualmente, contraria a sugestão de Birley e Stockley (2000) de que compartilhar o capital seria mais benéfico à perspectiva futura do empreendimento. A ideia de ter uma empresa de uma pessoa só pareceu ser suficiente ao empreendedor, mas agora ele já mudou seu pensamento e quer expandir a equipe, como afirmou.

Afora esse caso, o mecanismo de homofilia foi adotado por metade das startups que participaram da pesquisa. Nesse mecanismo, os sócios são pessoas próximas do convívio social, como colegas de estudo ou de trabalho, amigos ou até mesmo familiares (FORBES *et al.*, 2006; ALDRICH; KIM, 2007).

No caso da startup (1), os três sócios iniciais são da mesma família e já tinham um negócio juntos, o que pode trazer algumas vantagens principalmente no momento inicial. O grau de proximidade e a confiança mútua são muito importantes especialmente nos primeiros passos das empresas, reforçando a importância da confiança relacional e similaridade de pensamento (RUEF, 2002).

A entrevistada (E9) iniciou a empresa sozinha, mas, em razão do volume de atividades demandadas pela empresa, decidiu procurar um sócio, pois acreditava que sozinha não iria conseguir. Convidou, então, um amigo e colega de faculdade que trabalhava com programação de software para ser seu sócio, adotando também o mecanismo de homofilia. Quando o sócio decidiu sair, ela formou uma nova equipe, adotando desta vez o mecanismo estratégico. Algo semelhante foi relatado pela entrevistada (E6): as sócias já eram amigas, mas, a partir de uma necessidade técnica da empresa, pensam atualmente em ampliar a equipe; para isso, estão procurando uma nova sócia. Assim, adotaram inicialmente o mecanismo de homofilia, porém agora estão utilizando o mecanismo estratégico, ou seja, utilizando o critério técnico característico deste mecanismo.

Já nos casos dos entrevistados (E8) e (E10), o mecanismo adotado na formação da equipe foi homofilia, sendo os sócios familiares ou amigos próximos. Segundo Rogers (2003), no mecanismo de homofilia, a comunicação da equipe tende a ser mais fácil, pois as pessoas têm cultura, valores e crenças semelhantes. As demais necessidades da empresa foram supridas pela contratação de funcionários, e não através de novos sócios.

Nas outras cinco empresas, que adotaram o mecanismo estratégico de formação, o critério de escolha dos sócios foi uma consequência da necessidade técnica dos negócios pretendidos pelas equipes. Elas foram moldadas de forma que tivessem as características, as habilidades e os conhecimentos necessários ao novo empreendimento, sendo portanto um modelo racional de formação de equipe (KLOTZ *et al.*, 2014).

Com exceção da (E4), que desenvolveu a ideia do negócio em equipe, as demais ideias foram geradas individualmente e suas equipes foram selecionadas por essa mesma pessoa que teve a ideia inicial do negócio, conforme previsto no modelo de Kamm e Nurick (1993). Nesses casos, o empreendedor líder costuma tomar as decisões iniciais de composição da equipe.

Diferentemente do que ocorreu no mecanismo de homofilia apresentado anteriormente, nas movimentações de entrada e saída de sócios posteriores à formação inicial da equipe, que ocorreram com a (E4) e na ampliação da equipe inicial da (E2), o mecanismo de escolha de novos membros permaneceu sendo o estratégico.

4.3 SÓCIOS: HISTÓRICO PROFISSIONAL E DIVISÃO DE ATIVIDADES

O histórico profissional anterior dos sócios auxiliou na escolha dos membros da equipe, através da busca de habilidades complementares, permitindo que a equipe da startup tivesse as características, as habilidades e os conhecimentos necessários ao novo empreendimento, corroborando o que afirmam Klotz *et al.* (2014). Em razão de o momento inicial das startups ser normalmente repleto de dificuldades, pode aumentar a dependência da capacidade de rede dos empreendedores, que geralmente são jovens e têm pouca experiência profissional e empreendedora. Essa capacidade de relacionamento pode ser um ativo fundamental para que sejam bem-sucedidos (ALDRICH; AUSTER, 1986).

Todos os entrevistados já haviam trabalhado anteriormente, alguns como funcionário efetivo (celetista) e a maioria somente em estágios durante a faculdade. Essas experiências foram consideradas positivas pelos entrevistados, pois acabaram auxiliando nos critérios de divisão das tarefas entre os sócios, uma vez que eles já tinham determinada habilidade ou conhecimento demandado pela startup. Em outros casos, essa experiência profissional anterior também foi um dos motivos de terem sido convidados a entrar na equipe, como no caso do entrevistado (E1), que relatou terem convidado dois amigos para serem sócios, um para a parte comercial e outro para a parte jurídica – áreas em que já atuavam profissionalmente.

A entrevistada (E4), que já trabalhava na área de atuação da sua startup, percebeu que diversos estudos aos quais tinha acesso em seu trabalho não eram colocados em prática. Ela notou que havia demanda e, por isso, queria levar aquelas soluções para o mercado. Empreender não passava pela sua cabeça; seu propósito era terminar a graduação para ser

professor, seguindo a carreira acadêmica, porém essa experiência acabou despertando seu interesse pelo empreendedorismo. Assim, montou sua empresa nesse segmento.

As empreendedoras sócias da startup (6) foram colegas de trabalho durante dez anos, experiência que oportunizou se aproximarem e que trouxe confiança para serem sócias. A entrevistada (E6) reforça a importância de se conhecerem bem antes de montar a empresa e terem afinidade nos valores e propósitos. Mesmo admitindo não ser fácil ter sócio, ela acredita que afinidade supera a complementariedade da parte técnica. “Existe uma parceria muito grande, uma lealdade, coisas que para uma sociedade é difícil, sabe?”, afirmou ela.

A experiência profissional também aproximou os sócios da startup (2), que, em razão de as áreas em que atuavam serem complementares e sinérgicas, motivou a formação da sociedade. E foi também a experiência profissional que aproximou dois dos sócios da startup (10), foram colegas de trabalho em um banco. Os outros dois sócios também trabalhavam em atividades que geraram conhecimentos complementares em áreas demandadas pela startup. Essa parceria desenvolvida pela autosseleção, mesmo tendo a perda do controle direto do recrutamento, é compensada por um conjunto crescente de recursos que contribuem para gerar novos objetivos e desenvolvimentos possíveis (SARAVASTHY, 2001).

Uma experiência que não deu certo para o entrevistado (E7), mas que também serviu como aprendizado, foi ter montado um negócio com amigos e ter ajudado, como desenvolvedor, a criar um site de *crowdfunding*. Essas experiências, segundo ele, podem ter interferido na decisão de seguir sozinho na sua startup.

As experiências como bolsistas na universidade aproximaram os sócios da startup (8), e também os aproximaram dos recursos disponíveis na universidade para o desenvolvimento da empresa, como os laboratórios e as incubadoras. Por ter feito mestrado e doutorado na área de atuação da startup, foi graças a esses estudos que aprendeu a desenvolver os seus produtos, afirmou a entrevistada (E4). Essa situação também ocorreu com a entrevistada (E9), que, como bolsista de mestrado e doutorado, teve acesso à oportunidade de desenvolvimento. Além disso, sua experiência de vários anos com projetos sociais e o apoio da família fomentaram a ideia da sua startup.

Os entrevistados (E6) e (E1) já tinham experiência empreendedora anterior, inclusive com a mesma equipe, algo considerado fundamental pelos participantes. Quando ainda eram colegas de trabalho, as sócias da startup (6) eram também “sacoleiras”, isto é, buscavam roupas em São Paulo e revendiam em Porto Alegre. Já a entrevistada (5), desde seus 15 anos, auxiliava na administração e operação da lavanderia de seu pai, experiência essa de grande valia e aprendizado, segundo a empreendedora, que durante um período também revendeu

roupas que comprava pela internet para ganhar dinheiro extra. O entrevistado (E7) também já havia montado um negócio anterior em equipe, que não deu certo, mas serviu de aprendizado quando decidiu montar sua atual startup.

Todas essas experiências anteriores, as habilidades e as competências de cada membro da equipe influenciaram, de forma geral, os critérios utilizados na divisão das atividades. Quanto menor o número de pessoas, menor a preocupação com a divisão das atividades. Nas equipes de duas pessoas, por exemplo, “não há muita distinção, tu só vai fazendo”, como afirmou a entrevistada (E9). Especialmente no início, quando o negócio ainda está sendo desenvolvido, todos acabam ajudando em praticamente tudo. De fato, conforme Foo (2011), as equipes não costumam ter uma estrutura bem definida, com determinação clara de papéis e tarefas, a não ser as que exigem conhecimento e habilidades técnicas específicas.

Na maioria das empresas, ainda não há um acordo entre os sócios, que é um documento jurídico em que são formalizadas as responsabilidades e participações na empresa; quando existe algum acordo, este costuma ser apenas verbal. Contudo as startups que foram incubadas afirmaram ter sido orientadas pela mentoria jurídica das incubadoras a desenvolver um acordo entre os sócios, o que auxilia na entrada e saída futura de sócio e orienta a relação com os investidores, que costumam avaliar a segurança jurídica da startup antes de realizar seus investimentos.

A forma como ocorreu a divisão das atividades foi bastante peculiar a cada uma das startups, pois depende das características da empresa, do modelo de negócios, do número de integrantes da equipe, do grau de relacionamento, das competências demandadas, entre outros. Porém, no início, de forma geral, como disse a entrevistada (E6), “a gente faz de tudo um pouco” ou, como afirmou o entrevistado (E9), “todo mundo tem que fazer tudo”. Sendo assim, não existe muita distinção entre as atividades, mas, com o tempo, os membros vão testando, mantendo as atividades que estão funcionando e remodelando as restantes que não estão funcionando satisfatoriamente, como afirmou o entrevistado (E8).

No começo das startups, também foi comum a equipe não estar trabalhando em tempo integral na empresa, como no caso da startup (1), em que apenas um dos sócios tinha dedicação exclusiva e os outros se dividiam entre seus empregos e a startup. Essa dedicação parcial de alguns membros no momento inicial também ocorreu nas startups (4), (3) e (10), em que os sócios mantiveram seus empregos até ser possível receberem um salário na sua startup. Na startup (8), dois dos sócios fundadores seguem trabalhando sem retirar salário, pois preferem não sacrificar a empresa nesse momento, mantendo-a mais capitalizada.

Porém, segundo Wasserman (2012), o aporte financeiro dos sócios representa mais do que a possibilidade de ganhos futuros, uma vez que se trata de controle e símbolos de poder. O jogo de poder também interfere na forma como serão repartidas as tarefas, e os resultados tendem a ter forte influência no clima e na cultura da empresa.

Os critérios de divisão das tarefas dependeram diretamente das características da startup e do grau de complexidade da atividade, ou seja, quanto mais complexa a tarefa, maior a necessidade de respeitar os critérios técnicos. Apesar disso, o interesse mútuo por uma ideia e o desejo comum de ganhar dinheiro com um negócio são critérios mais importantes na determinação da composição da equipe das startups do que aspectos relativos a uma análise sistemática para garantir que as competências exigidas pelo negócio sejam atendidas pela equipe (CHANDLER; LYON, 2001).

As habilidades e conhecimentos prévios também auxiliaram na divisão das tarefas da startup (2). Um dos sócios cursava Engenharia Física e não tinha a menor aptidão para a parte comercial, mas o outro sócio tinha exercido essa posição durante toda a graduação, então naturalmente dividiram as tarefas de acordo com suas habilidades. O critério de maior tecnicidade também serviu de referência para busca de novos sócios, que, de forma geral, assumiram as atividades em que tinham maior aptidão e aquelas que não puderam ser terceirizadas, como no caso da startup (3), em que a habilidade técnica era chave para o negócio da empresa, e este foi o motivo do convite pra a sociedade. Conforme Sine, Mitsuhashi e Kirsch (2006), novos empreendimentos com maior formalização de papéis e especialização funcional superam aqueles com estruturas organizacionais mais orgânicas.

Muitas vezes, por falta de recursos, mesmo não tendo as habilidades necessárias, os sócios podem ter de assumir determinadas tarefas que precisam ser executadas. Com isso, podem acabar desenvolvendo habilidades que não tinham anteriormente, como no caso da entrevistada (E6), que teve de assumir a área comercial da empresa, pois, entre os membros, ela apresentava o melhor desempenho nesse ponto. Atualmente, mesmo já tendo recursos para contratar um profissional da área, ela segue nessa atividade, pois desenvolveu essa habilidade e se orgulha de estar gerando excelentes resultados para sua startup.

Esse movimento inicial de composição das equipes e divisão das tarefas é particular de cada equipe e, mesmo sendo normalmente complexo, é fundamental, pois as equipes devem encontrar o membro certo para a tarefa certa (ZHAO; SONG; STORM, 2013). Por isso, segundo Gartner (1985), é necessário fazer uma análise integrada considerando quatro perspectivas principais: as características dos indivíduos que iniciaram o empreendimento, a

organização criada por eles, o ambiente em torno do novo empreendimento e o processo através do qual o empreendimento foi iniciado.

4.4 ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS

As atividades iniciais de busca de informações servem, primeiramente, para que os sócios entendam como funciona uma startup e definam o problema que pretendem resolver. Depois disso, eles podem elaborar um protótipo inicial, que é chamado mínimo produto viável (*minimum viable product* – MVP), testar e validar seu modelo de negócios bem como iniciar a captação de clientes.

As atividades de planejamento foram utilizadas pelas startups para buscar informações de validação das hipóteses geradas pelas ideias iniciais, ou, nas palavras do entrevistado (E10), “qual é o problema que a gente quer resolver”. Foram consultados clientes através de grupos focais e feitas pesquisas em profundidade com fornecedores e especialistas de mercado para que conseguissem definir a solução que cada startup iria oferecer. Assim, puderam desenvolver o seu MVP, que já na sequência precisou ser validado, para somente depois iniciarem a operação.

Os entrevistados (E1) e (E6) inicialmente tiveram de entender como uma startup funciona, como deveriam prototipar seu MVP, testar e validar o modelo de negócios e a captação de clientes. Para a entrevistada (E3), foi o momento de avaliar diferentes modelos e negócios, considerar opções de revenda ou produção de produto, design de embalagem, desenvolvimento de marca, logomarca, enfim, tudo que envolve a criação de um produto.

As startups (6) e (9) optaram por fazer um teste de mercado com um grupo focal, antes de lançar o produto no mercado. Na lógica das startups, o risco se torna um dos principais fatores a serem administrados. Prioritariamente é necessário validar o modelo de negócio e, somente depois de validado, deve-se elaborar o plano de negócio (GITAHY, 2016).

Na fase de operação, mesmo tendo passado pela fase de planejamento, vários foram os imprevistos que surgiram e tiveram de ser superados para que as empresas continuassem se desenvolvendo. A startup (2) passou um ano customizando sua solução para diferentes mercados, buscando encontrar seu *product market fit*⁵, o que a levou a fechar o primeiro ano

⁵ O *product market fit* indica que a solução finalmente tem um nível de aderência alto entre os possíveis clientes de mercado. Isso significa, basicamente, três coisas: os clientes ficam na plataforma da empresa e compram várias vezes ou, no caso de Saas, mantêm a assinatura; o mercado é grande e a empresa tem um produto que se adequa a ele; a empresa cresce constantemente e atinge novos usuários (BARBOSA, 2019).

sem nenhum faturamento. Conforme manifestou a entrevistada (E3), “junto com o negócio vieram os problemas, falhas do produto, dificuldade de liberação dos órgãos fiscalizadores, prospecção de clientes”.

Ries (2012) propõe que esse ciclo seja interativo com o mercado e com os clientes. Esse movimento de testar o produto, receber os *feedbacks*, alterar/aprimorar o produto e testar novamente pode se repetir quantas vezes forem necessárias até que se consiga a validação.

A terceirização de atividades também foi frequente, como marketing, jurídico e contábil. E nas equipes que não têm desenvolvedores entre os integrantes, como (E3), (E4), (E5), (E6) e (E9), a parte digital da empresa, como, por exemplo, a confecção de aplicativo e gerenciamento das mídias digitais, também foi e continua sendo terceirizada.

Mesmo tendo prospectado uma grande rede de supermercados como cliente, a startup (3) teve de aguardar seis meses pelo processo de cadastramento, e somente depois disso pôde iniciar as vendas. A (E3) afirmou que tem parceria técnica na parte química por ser uma exigência legal dos órgãos de fiscalização do seu produto.

Como esperado, as startups comumente utilizam o *business model canvas* (BMC), em que o planejamento é feito de forma mais ágil, visual e flexível, facilitando a validação das hipóteses de viabilidade do negócio obtidas por tentativa e erro dos empreendedores (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

Todas as startups deste estudo iniciaram com investimento próprio dos sócios. Nos casos em que a empresa recebeu algum investimento externo, como as startups (1) e (3), esse recurso não foi suficiente para tornar a empresa autossustentável. Então, precisaram ser financiadas pelos sócios para poder prosseguir, inclusive com a busca por novos investidores.

O processo de operação das startups, portanto, mostra-se bem mais dinâmico do que o de empresas tradicionais, tendo como consequência uma instabilidade operacional devido às permanentes mudanças nos seus produtos e serviços, que podem acarretar rápidas alterações nos volumes de venda (BLANK; DORF, 2012). Essa realidade faz com que as startups participem de processos de aceleração com a oportunidade de captação de recursos, como ocorreu com a startup (4), e para aproximação de clientes, como ocorreu com a startup (8). Esses investimentos visam garantir a continuidade do processo de desenvolvimento da startup, para que ela consiga aumentar o valor da empresa e se tornar atrativa a investidores de maior porte, que podem inclusive fazer uma proposta de compra da empresa.

Ao receber investimento, a startup (4) profissionalizou a empresa e aumentou a responsabilidade dos sócios. A startup (3), mesmo crescendo digitalmente, e por estar com o produto pronto, segue buscando investimento para expandir ainda mais. Já a startup (1), como

alternativa, buscou uma nova forma de obtenção de recursos: o investimento coletivo através de uma plataforma. Assim, obteve investimento para os próximos dois anos, além de ter recebido investimento de 442 investidores, que são também embaixadores da marca. Isso possibilitou que a empresa expandisse suas operações para mais quatro estados brasileiros. Cabe notar que, por terem de enfrentar alterações e mudanças, as equipes demandam uma reorganização frequente, não permitindo que fiquem estáveis por muito tempo (EDMONDSON, 2012).

Mas, diferente das demais, a startup (9) optou por não buscar investimento externo, preferindo conduzir a empresa dentro das suas possibilidades. Para isso, restringiu seu desenvolvimento ao volume de recursos que tinha disponível.

4.5 FATORES QUE INFLUENCIARAM A FORMAÇÃO DAS STARTUPS

As principais ajudas recebidas pelas startups estavam disponíveis no ecossistema de Porto Alegre, mas só ocorreram em razão da iniciativa dos empreendedores em buscar por alternativas que auxiliassem a viabilidade de suas ideias ou atendessem ao seu interesse pelo empreendedorismo. Nesse ponto, vale destacar a proatividade dos empreendedores interessados em procurar por essas oportunidades de ajuda, como ocorreu com vários dos casos estudados.

Diferentes programas para criação e desenvolvimentos de startups foram citados nas entrevistas e também constam nos sites das empresas, onde relatam suas trajetórias. São programas que abordam desde a sensibilização ao empreendedorismo, incentivo à ideiação, como iniciar uma startup, a formalização e desenvolvimento das startups até a busca por investimentos. São exemplos: a startup (1), que participou inicialmente de dois *hackatons* e de programas de aceleração; as startups (5) e (6), que participaram do programa Startup RS; a startup (5), que participou do programa Inovativa Brasil; e a startup (4), que participou do programa Finep Startup.

A entrevistada (E4) citou que a UFRGS possui um Núcleo de Empreendedorismo Inovador, composto por docentes e técnicos da universidade, que tem como objetivo despertar a cultura do empreendedorismo e da inovação entre estudantes da UFRGS e ainda capacitar multiplicadores (docentes e servidores técnico-administrativos) na área de educação empreendedora de forma transversal. O Núcleo é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (Sedetec) e pelo Zenit – Parque Científico e Tecnológico da UFRGS.

Ademais, a entrevistada (E4) mencionou quatro incubadoras e seus serviços de apoio, que estimulam o empreendedorismo. Já a entrevistada (E3) citou iniciativas da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), tais como acompanhamento de carreira, ajuda dos professores, mentorias, incubadora de empresas e aproximação com o mercado.

Os entrevistados (E3) e (E6) mencionaram os programas para startup e o apoio à participação de eventos do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), bem como a importância da parceria com clientes e fornecedores. Também foram citadas as diversas mentorias e serviços de apoio oferecidos pelas incubadoras e aceleradoras, como a Hestia, Ace e Liga Ventures. Ainda, o entrevistado (E2) destacou a importância do *smart money*⁶, que considerou fundamental para o desenvolvimento da sua empresa.

Essas iniciativas, particulares ao ecossistema de Porto Alegre, reforçam a necessidade de entendimento do contexto onde está localizada a startup, devido à influência significativa que elas exercem em todas as áreas dos novos empreendimentos (STAMM; CRUZ; CAILLUET, 2019).

4.6 PRINCIPAIS APRENDIZADOS

Os aprendizados aqui citados são oriundos do empirismo empreendedor dos entrevistados, que relataram seus aprendizados como forma de retribuir às inúmeras ajudas recebidas do próprio ecossistema que tanto os auxiliou no caminho percorrido até então com suas empresas. Trata-se de uma forma de contribuir com o ecossistema e com outras startups.

A dificuldade de montar uma startup foi maior do que eles imaginavam inicialmente. De fato, “empreender exige sacrifícios”, como comentou o entrevistado (E10). A forma como a equipe irá lidar com essas dificuldades será um dos principais fatores a interferir no futuro desempenho da startup, reforçando a importância do momento inicial de formação das equipes (PRELLER; BREUGST; PATZELT, 2016).

A experiência empreendedora e o fato de os sócios já terem trabalhado juntos anteriormente foram fundamentais e auxiliaram em todo o processo de criação das startups (1) e (6). Também apareceram dados relevantes quanto à força de vontade dos sócios para ter de trabalhar alguns meses sem receber, mantendo, apesar disso, dedicação total à empresa. Os entrevistados afirmaram que a equipe precisa estar alinhada com o propósito da empresa

⁶ O “dinheiro inteligente”, equivalente em português a *smart money*, deveria ser o alvo de todo empreendedor que busca um aporte, não importando apenas a quantidade de zeros do investimento. A expressão serve para descrever os investidores que não irão aportar somente capital, mas que também serão um diferencial importante para a startup (SEBRAE, [s. d.]).

para manter o foco nos momentos difíceis, como dito pelo entrevistado (E1): “ter passado por todas as etapas de aprendizado foi um grande diferencial, se dedicar 100% à empresa faz total diferença”. Nessa etapa, as parcerias que poderiam auxiliar nas dificuldades costumam ser escassas devido à pouca experiência de mercado das startups e por serem ainda pouco atraentes como parceiras de intercâmbio (ALDRICH; AUSTER, 1986).

Também foi destacada a importância da real comunicação entre os sócios, que gera confiança e complementariedade. Características estas que auxiliam na estruturação do negócio e na divisão de tarefas, conforme afirmou a entrevistada (E4). Para ela, foi fundamental ter trabalhado com os futuros sócios antes de montarem a empresa, confirmando a importância dos valores compartilhados e o grau de confiança entre os membros da equipe, como apontado nos estudos de Khan *et al.* (2015).

É bastante provável que os sócios não gerem resultados de igual importância para a empresa nem se dediquem à empresa na mesma proporção em determinados momentos, pois isso vai depender das habilidades individuais e das demandas da empresa. É preciso avaliar até que ponto cada membro da equipe está preparado para tolerar essas diferenças e como a equipe pretende lidar com essas situações. Isso aconteceu com a startup (4): a entrega e dedicação de um dos sócios estava desalinhada à do restante da equipe, motivando a equipe a se reunir e propor a exclusão desse membro. Essa intervenção de retirada de um dos sócios em uma das equipes ressalta novamente a importância do acordo legal entre os sócios, que já deve prever como serão resolvidas situações futuras de saída e entrada de sócios, pois uma demanda judicial pode terminar com a empresa.

Nesse momento de recomposição da equipe, segundo o modelo de Ben-Hafaïedh e Ratinho (2019), é preciso reconsiderar os compromissos e recursos de acordo com o novo conjunto de capacidades da equipe. A partir disso, as novas ações a serem tomadas pela startup devem ser pensadas coletivamente, pois nesse modelo o desenvolvimento das oportunidades e da equipe ocorre simultaneamente.

Cabe ressaltar a fala da entrevistada (E6) sobre a forma de tratar situações delicadas e divergências entre os sócios: “sempre com muita cautela, porque a gente não quer furar o barco, queremos alguém para remar junto”. É necessário trazer pessoas do mercado que saibam mais do que a equipe para gerar inovação, para desafogar e melhorar a empresa. Como dito pela entrevistada (E9), “hoje eu vejo que tu não vai construir uma empresa sozinha, eu não acredito em uma chance alta de um grande sucesso sem tu ter mais pessoas”.

Apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas, os sócios precisam continuar acreditando na sua ideia, pois o processo de se tornar uma empresa lucrativa pode ser

demorado. Parte dessas dificuldades foi assim relatada pela entrevistada (E4): “antes de ter uma empresa, você tem uma ideia, e depois com CNPJ a realidade é outra. Até então eu não tinha ideia da quantidade de coisas que eu tinha de registrar, das responsabilidades que vêm junto quando se tem um investidor”.

Conforme afirmou a entrevistada (E3), “atuar no digital e no off-line pode gerar ganhos complementares. Existem aprendizados com o varejo tradicional que o digital pode não te oferecer e vice-versa”. A frequente busca de informações de mercado, o *benchmarking*, a preocupação com a parte legal da empresa, o acordo entre os sócios, o tempo certo para compor a proposta de valor antes de avançar no mercado também apareceram como aprendizados significativos para as empresas.

Manter-se próximo da cadeia produtiva, estabelecendo diálogo com parceiros comerciais, é uma excelente forma de se atualizar sobre as novidades e tendências do mercado, procurando utilizar as informações e os *feedbacks* para transformá-los em aprendizados. É necessário estar preparado para começar a empresa do zero novamente caso seja necessário. Deixar o futuro da empresa na mão de um único investidor pode ser um risco alto. Exemplo disso é o caso relatado pelo entrevistado (E1): “na hora de aportar, o investidor desistiu, atrasando a empresa e o time”. Isso reforça a importância das redes externas para todos os tipos de empresa, que podem se tornar fonte de oportunidades e restrições (COONEY, 2005). Conforme dito pela (E9),

é um caminho muito complicado, com muitos altos e baixos, é um caminho que tu nunca sabe o que vai acontecer. Por mais que tu tenha planejamento, planilhas de risco e por mais que tu tenha tudo preparado, ainda assim tem um pedacinho que tu não sabe o que vai acontecer, e tu tem que tomar decisões.

Os aprendizados pessoais se concretizaram após os entrevistados superarem algumas dificuldades na criação dos seus negócios, como mencionou a (E4), por exemplo: “no início foi bem difícil, depois tu vai aprendendo, é tudo força de vontade”. Empreender exige sacrifícios, mas pode ser uma boa opção profissional quando se faz algo de que se gosta e que esteja alinhado com seus propósitos. Ter de assumir a função comercial da empresa foi um grande desafio para (E4), que na época tinha um perfil técnico e introvertido e jamais assumira uma posição comercial, mas atualmente essa função na empresa segue sendo executada por ela – habilidade essa que se tornou uma das suas maiores contribuições à empresa.

Quanto ao ambiente acadêmico, este precisa estar mais próximo da realidade do mercado, como declarou a entrevistada (E4): “a academia não costuma estimular os alunos a

montar um negócio, existe muita pesquisa, muito *paper* publicado, e esta falta de aplicação prática me incomodava”. Empreender não era uma opção até participarem dos programas de empreendedorismo, como dito pela entrevistada (E4): “a gente queria colocar em prática, mas ninguém sabia como fazer, eu ainda estava muito crua.”.

Nesse sentido, o entrevistado (E5) afirmou: “startup tem um grande problema: é um mundo de muito sonho e tem muita gente sonhadora que acha que... enfim, sabe? Vive em um mundo à parte”. Também comentando sobre a realidade de ter uma startup, a entrevistada (E9) declarou: “hoje em dia o que o pessoal chama de startup, no início, na verdade, é uma ideia, porque ela é muito difícil de acontecer, mas é muito mais fácil de começar, porque tu precisa basicamente da ideia e só”. Esses exemplos reforçam a necessidade de as startups estarem em contato com ambientes e programas que favoreçam sua atuação e forneçam os mais variados insumos necessários (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015).

4.7 QUADRO MODELO DE FORMAÇÃO DE EQUIPES EM STARTUPS

A elaboração do quadro modelo de formação de equipes em startups, o Quadro 3, a seguir, tem o propósito de auxiliar o ecossistema na geração de novas startups e também na formação de suas equipes. O mesmo foi elaborado com base nos relatos e aprendizados dos sócios fundadores das startups entrevistados neste estudo e no referencial teórico que embasou esta pesquisa.

A primeira coluna apresenta as principais definições necessárias para caracterização e criação da startup, e a segunda coluna apresenta as principais alternativas e opções para cada uma destas definições. Pelo processo de criação de uma startup ser personalizado, algumas das definições podem não oferecer a alternativa ideal de resposta, podendo portanto ser flexibilizado de acordo com a necessidade específica de cada startup. O mais importante no uso deste modelo, é contribuir para que estas definições prévias possam proporcionar maior assertividade na criação das startups e na formação de suas equipes fundadoras.

Quadro 3 – Quadro modelo de formação de equipes em startups

Definições	Alternativas
Como será desenvolvida a ideia?	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento individual <input type="checkbox"/> Desenvolvimento em equipe
Qual o modelo de negócio?	<input type="checkbox"/> <i>Saas</i> , <input type="checkbox"/> <i>Marketplace</i> <input type="checkbox"/> <i>E-commerce</i> , <input type="checkbox"/> Consultoria <input type="checkbox"/> <i>Pay-per-use</i> , <input type="checkbox"/> <i>Outros</i> .
Qual o público-alvo?	<input type="checkbox"/> B2B, <input type="checkbox"/> B2C <input type="checkbox"/> B2B2C, <input type="checkbox"/> Outros.
Listar quais são os recursos necessários para implementar a ideia?	Quais Recursos Técnicos? Quais Recursos Financeiros? Qual Rede de Relacionamentos
Listar quais experiências, conhecimentos e habilidades são necessários para viabilizar a startup?	Qual Experiência? Qual Conhecimento? Qual Habilidade?
Qual a lógica de formação de equipe?	<input type="checkbox"/> Causal <input type="checkbox"/> <i>Effectual</i>
Qual mecanismo de formação de equipe mais adequado a startup?	<input type="checkbox"/> Homofilia <input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Misto
Listar quais são os critérios de seleção?	<input type="checkbox"/> Critérios Técnicos, <input type="checkbox"/> Habilidades <input type="checkbox"/> Rede de Relacionamentos <input type="checkbox"/> Experiência, <input type="checkbox"/> Perfil Comportamental <input type="checkbox"/> Alinhamento com o propósito da startup <input type="checkbox"/> Alinhamento com a equipe
Como atrair os sócios?	<input type="checkbox"/> Percentual da Empresa, <input type="checkbox"/> Remuneração <input type="checkbox"/> Perspectivas futuras da empresa <input type="checkbox"/> Outros
Como manter e desenvolver a equipe?	<input type="checkbox"/> Avaliação de perfil <input type="checkbox"/> Treinamentos <input type="checkbox"/> Outros
Como formalizar o acordo entre os sócios?	<input type="checkbox"/> Contrato Social <input type="checkbox"/> Acordo entre os sócios <input type="checkbox"/> Outros
Quais ajudas oferecidas pelo ecossistema podem auxiliar em cada uma das fases da startup?	<input type="checkbox"/> Programas de empreendedorismo <input type="checkbox"/> Programas para startup <input type="checkbox"/> Incubação, <input type="checkbox"/> Aceleração

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs a analisar a criação de startups e a formação das suas equipes fundadoras na cidade de Porto Alegre, por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória com abordagem qualitativa. Para isso, foram entrevistados dez sócios fundadores de startups no período entre janeiro e maio de 2020, que relataram a trajetória de suas empresas, desde a fase inicial, chamada fase de ideação, até a fase de implementação do negócio.

O conceito de startup utilizado foi o de Ries (2012), que a define como uma empresa de pequeno porte, em fase de constituição, com custo de manutenção baixo, possibilidade de crescimento rápido e consistente geração de lucro. Destacou-se a prevalência das equipes na criação das startups, pois nove das dez startups estudadas são administradas por equipes, forçando os pesquisadores do empreendedorismo a reconhecer também as equipes como responsáveis pelo sucesso das empresas. O conceito de equipe aqui adotado foi o de Katzenbach e Smith (1994), que a definem como um grupo de pessoas com esforços coordenados para atingir um objetivo comum, de forma compartilhada, com engajamento e assumindo riscos.

Esta pesquisa proporcionou um primeiro esforço na tentativa de realçar a importância que deve ser destinada ao processo de formação das equipes fundadoras de startups. Novas iniciativas que tenham o propósito de fomentar o empreendedorismo na cidade de Porto Alegre devem abordar a formação de equipes, mecanismos de formação e sensibilização dos consequentes impactos da equipe no resultado futuro das startups.

As atuais iniciativas do ecossistema de startups de Porto Alegre, que contemplam diversos propósitos de apoio, desde a apresentação e iniciação ao empreendedorismo até a aproximação com editais de financiamento e com médios e grandes investidores, comprovaram serem fundamentais para o surgimento de novas empresas e para o suporte e desenvolvimento das startups.

Porém em razão de não terem sido encontradas evidências que comprovem existir uma preocupação com o momento da seleção dos membros para formação das equipes, nem com o desenvolvimento das pessoas e das equipes, novas iniciativas devem contemplar esta necessidade de maior entendimento da importância das equipes nas startups.

Os empreendedores entrevistados, concordam com a importância das equipes para o resultado das startups, mas na prática nada foi percebido com esse propósito. Portanto, se as equipes são fundamentais para o sucesso das startups, consequentemente é possível perceber

a relevância do tema desta pesquisa, já que a formação das equipes precisa receber maior atenção por parte das startups e do ecossistema como um todo, conforme já apontado anteriormente nos estudos sobre equipes empreendedoras.

De forma prática, foi possível observar que a busca de pessoas para compor a equipe se deu em razão de uma necessidade por recursos técnicos, financeiros ou por uma relação social anterior. No entanto, nenhuma evidência de preocupação com o melhor perfil de sócio ou da equipe foi observada durante a formação das equipes fundadoras nesta pesquisa.

Quanto ao surgimento da ideia da startup, foi possível identificar duas formas de desenvolvimento, conforme previsto no modelo de formação de equipes de startups de Kamm e Nurick (2003). A ideia pode ser desenvolvida individualmente (empreendedor líder) ou por duas ou mais pessoas que se reúnem independentemente de já terem uma ideia de negócio predefinida (abordagem de grupo). Esta última forma ocorreu com a startup (1), que, em consequência de um evento promovido pelo ecossistema com esse propósito, desenvolveu sua ideia. Esse exemplo reforça a influência do contexto na criação de startups.

Outra evidência encontrada conforme o modelo de Kamm e Nurick (2003) foi o caso do entrevistado (E7), que, após ter a ideia da sua startup e entender que já tinha os recursos necessários, resolveu desenvolver sua startup por conta própria. Porém, evidenciando que no momento inicial de constituição da empresa não tinha a percepção de que ter uma equipe seria mais positivo para sua startup, sua fala atual diz exatamente o contrário: “[...] hoje já estou com outro *mindset*, já contratei o primeiro funcionário e planejo expandir a equipe”.

Ainda sobre os modelos de formação de equipes, observaram-se duas lógicas de funcionamento: uma causal, identificada como dominante na literatura de empreendedorismo, e outra *effectual*. Segundo a pesquisa, nove das dez empresas entrevistadas seguiram a lógica causal, ou seja, a sequência de ações ocorreu em razão dos recursos necessários à viabilidade da oportunidade e ao atingimento dos objetivos definidos pela startup. Apenas uma, a (E9), seguiu a lógica *effectual*, na qual o senso de propósito do empreendedor ou da equipe cria sua oportunidade empreendedora, moldando suas ideias e definindo seus objetivos ao interagir com outras pessoas.

Os resultados encontrados quanto aos mecanismos responsáveis pela formação da equipe também confirmam o previsto pela literatura. São dois os mecanismos de formação de equipes: o estratégico, que é um modelo racional baseado em critérios técnicos e que considera experiências anteriores e habilidades complementares dos membros, moldando a equipe de forma que tenha as características, as habilidades e os conhecimentos necessários ao novo empreendimento (KLOTZ *et al.*, 2014); e o de homofilia, que é um modelo

psicológico social que enfatiza o ajuste pessoal entre os membros da equipe e a necessidade de um bom funcionamento dos processos grupais (ALDRICH; KIM, 2007). Esses mecanismos aqui descritos retratam a forma como as equipes foram formadas, servindo apenas para caracterizar como ocorreu essa dinâmica. Cabe deixar claro que as equipes não utilizaram qualquer instrumento ou mecanismo para melhor formarem suas equipes.

No caso em que foi preciso ampliar o número de sócios da startup por conta do modelo de negócio, como a startup (1), a escolha dos novos membros se deu pelo mecanismo estratégico. Porém, após definido o perfil do novo sócio, optaram por amigos que tinham o perfil necessário ao modelo de negócio pretendido pela empresa. Portanto, os resultados mostraram ainda haver a possibilidade de uso misto dos mecanismos.

Outro dado encontrado é que as equipes que iniciaram pelo mecanismo de homofilia, quando tiveram de realizar a substituição de um sócio, optaram então pelo mecanismo estratégico. E as empresas que iniciaram com o mecanismo estratégico, ao substituírem um sócio, mantiveram o mesmo mecanismo utilizado anteriormente, indicando que, suprida a fase inicial de formação das equipes, após serem estabelecidos os valores e a confiança, que são importantes para a formação da equipe (FORBES *et al.*, 2006; KAMM; NURICK, 1993), o mecanismo da homofilia tende a ser suplantado pelo mecanismo estratégico.

Como forma de atrair pessoas qualificadas para compor as equipes e superar a insuficiência de recursos financeiros, as empresas ofereceram uma proposta de participação societária. Além da proposta financeira e societária, precisaram convencer os novos membros a acreditar na ideia da startup, no modelo de negócio e no retorno futuro que poderão ter. As startups necessitam que os novos integrantes estejam alinhados com os valores e propósitos dos demais integrantes e dispostos a trabalhar muito em diversas funções, inclusive talvez sem remuneração por certo tempo.

A importância da experiência profissional anterior dos sócios, trazendo para a empresa habilidades já desenvolvidas, assim como a experiência empreendedora se mostraram favoráveis ao processo de constituição das startups. Além de trazerem para a equipe conhecimentos, vivências e aprendizados, ainda contam com uma rede profissional anterior gerada em consequência dessas experiências. Essas redes profissionais podem ser essenciais se utilizadas como fonte de recursos pela startup. Experiências anteriores dos sócios auxiliaram também na divisão de tarefas, que é outra dificuldade a ser superada pelas equipes, pois as startups, especialmente no início, costumam sofrer pela inexperiência, grande volume de trabalho e falta de organização.

As iniciativas do ecossistema de startups confirmaram a importância do fomento ao empreendedorismo, suporte e apoio ao surgimento de novas empresas. Seis das dez startups surgiram em consequência dessas iniciativas, sendo também responsáveis pelo suporte a quase todas as startups em algum momento do seu desenvolvimento, auxiliando nos processos de planejamento, operação e busca de investimentos. Também outras instituições de apoio às startups foram citadas por suas iniciativas, como incubadoras, aceleradoras e o Sebrae. Através de seus processos de pré-incubação, incubação, aceleração e cursos, disponibilizam conteúdos, programas, mentorias, acesso a eventos, feiras, investimentos, entre outros.

Como contribuição teórica deste estudo foi possível reduzir lacunas existentes na literatura sobre a relação da constituição de startups com a formação de suas equipes fundadoras. Sugere que os empreendedores tenham conhecimento dos mecanismos de formação de equipes fundadoras e da relação direta da equipe com o resultado futuro da startup antes da constituição de suas startups. E também aponta evidências a serem validadas de que as iniciativas promovidas pelo ecossistema não estejam capacitando os empreendedores a como melhor formarem suas equipes.

Como contribuição prática deste estudo, destaca-se o conteúdo das experiências dos entrevistados, que conseguiram transformar suas ideias em startups. Além disso, ressalta-se a necessidade de entendimento por parte dos empreendedores do que é uma equipe empreendedora e da relação da equipe com o resultado da empresa antes da formação das suas equipes, para que estejam aptos a decidir de forma consciente pelo mecanismo ideal de composição, seleção e formalização jurídica da sua equipe. Também foram relacionadas as principais atividades desenvolvidas pelas startups, desde a fase de ideação até a fase de implementação, e os fatores que mais influenciaram a formação das startups oriundas das iniciativas de apoio e desenvolvimento disponibilizadas pelo ecossistema de Porto Alegre.

Ao fim da análise dos resultados, foi elaborado um quadro modelo de formação de equipes em startups. Trata-se de um compilado com as principais definições necessárias para caracterização e criação da startup, o quadro modelo é útil a empreendedores em fase de constituição de suas startups, bem como aos profissionais que elaboram os programas de empreendedorismo e, ainda, aos gestores de incubadoras e aceleradoras. Tal quadro pode auxiliar no desenvolvimento de startups, pois, conforme a meta-análise realizada por Jin *et al.* (2017), a composição da equipe afeta diretamente o novo empreendimento.

O fato de apenas duas das dez startups entrevistadas já estarem gerando resultados financeiros superiores ao ponto de equilíbrio sinaliza que a geração de lucro em uma startup

pode ser mais difícil do que parece inicialmente. Talvez por isso nem toda equipe envolvida ativamente na criação de um novo negócio faz a transição completa para o empreendedorismo maduro (DAVIS, 2007; RUEF; ALDRICH; CARTER, 2003). Essa situação de ter de trabalhar duro sem ter lucros inicialmente “exige sacrifícios”, como dito pelo (E10), que abriu mão do seu padrão de vida pelo sonho de ter seu próprio negócio.

Como limitações para o desenvolvimento desta pesquisa, aponta-se o número de entrevistas realizadas, que pode ser maior em novos estudos para confirmar ou ampliar o entendimento de como são constituídas as startups e como são formadas as equipes em Porto Alegre. Também como limitação destaca-se que as entrevistas foram realizadas com apenas um sócio de cada empresa podendo portanto gerar uma visão parcial da situação.

Além disso, esta pesquisa pode ser realizada em outros ecossistemas, com o propósito de comparar e trocar boas práticas e também auxiliar a entender a correlação entre as iniciativas promovidas pelo ecossistema e seus resultados.

Espera-se que este estudo incentive novas pesquisas sobre a formação de equipes em startups, de maneira que sejam desenvolvidas e implementadas soluções voltadas à capacitação dos empreendedores no que diz respeito à seleção e formação de suas equipes. Espera-se também que os empreendedores se conscientizem do valor das pessoas como o capital social de suas empresas e que sejam incentivados a se desenvolver tanto individualmente como em equipe, para que, dessa forma, se apropriem do entendimento da relação direta que existe entre as pessoas e os resultados de suas empresas.

Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que possam auxiliar as startups a selecionar estrategicamente os membros da equipe, desvendando as melhores combinações de perfis técnicos e comportamentais de acordo com cada modelo de negócio. Esse tipo de pesquisa auxiliaria no desenvolvimento e suporte das equipes, ampliando, portanto, a compreensão e aplicação dos conhecimentos oriundos da área de gestão de pessoas. Dessa forma, a partir da compreensão do papel e da importância das equipes, conforme se buscou fazer neste estudo, acredita-se que seja possível gerar um número maior de startups na cidade de Porto Alegre com resultados positivos, auxiliando na redução do número de empresas que acabam fechando por insuficiência de resultados e contribuindo para uma sociedade mais justa e mais humana.

REFERÊNCIAS

- ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro, 2012.
- ALDRICH, H. E.; AUSTER, E. R. Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 165-198, 1986.
- ALDRICH, H. E.; KIM, P. H. Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. **Wiley InterScience**, 21 Nov. 2007.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Entrepreneurial ability, venture investments and risk sharing. **Management Science**, v. 36, p. 1232-1245, 1990.
- ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores**: mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. Brasília: Anprotec, 2016.
- ARRUDA, C. *et al.* **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. Investimentos em TI no Brasil crescem 9,8% em 2018. **ABES Software**, 2019. Disponível em: <http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2019--dados-2018>. Acesso em: 13 maio 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Estatísticas. StartupBase**, 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 12 maio 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Fases de uma startup: saiba tudo sobre cada etapa. **ABStartups**, 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 13 maio 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação**. Baseado nos resultados da Radiografia do ecossistema brasileiro de startups. [S. l.]: Associação Brasileira de Startups, Accenture, 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- AUDRETSCH, D. B.; HEGER, D.; VEITH, T. Infrastructure and entrepreneurship. **Small Business Economics Journal**, v. 44, p. 219-230, 2014.
- BARBOSA, B. O que é product market fit e como alcançá-lo. **Tudo Sobre Startups**, 30 mar. 2019. Disponível em: <https://tudosobrestartups.com.br/o-que-e-product-market-fit-e-como-alcanca-lo/>. Acesso em: 5 jun. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEN-HAFAÏEDH, C. Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales. **Vie & Sciences de l'Entreprise**, n. 193, p. 11-36, 2013.

BEN-HAFAÏEDH, C.; RATINHO T. Entrepreneurial behavior and effectuation: an examination of team formation processes. *In*: MCADAM, M.; CUNNINGHAM, J. (ed.). **Entrepreneurial Behavior**. Cham: Palgrave Macmillan, 2019.

BIRLEY, S.; STOCKLEY, S. N. Strategic process adaptation in entrepreneurial teams: a real time micro-theoretical perspective. *In*: **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 2000.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, May 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRANNON, D. L.; WIKLUND, J.; HAYNIE, J. M. The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 1, p. 107-132, 2013.

BRASIL. Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Secretaria Nacional de Juventude. **Plano nacional de desenvolvimento de empreendedorismo e startups para juventude**. Brasília: SNJ, 2018.

BRITO, D. Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. **Agência Brasil**, 14 jul. 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresarios>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CASSON, M. **The entrepreneur**. Oxford: Martin Robertson, 1982.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CB INSIGHTS. The top 20 reasons startups fail. **CB Insights**, 6 Nov. 2019. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 12 maio 2020.

CHANDLER, G. N.; LYON, D. W. Entrepreneurial teams in new ventures: composition, turnover and performance. *Academy of Management Proceedings*. n. 1, p. A1-A6, ago. 2001.

CLARYSSE, B.; MORAY, N. A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. **Journal of Business Venturing**, v. 19, p. 55-79, 2004.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. *In*: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014.

COONEY, T. M. What is an entrepreneurial team? **International Small Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 226-235, 2005.

COOPER, A. C.; GIMENO, F. J. Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance. *In*: SEXTON, D. L.; KASARDA, J. D. (ed.). **The state of the art of entrepreneurship**. Boston: PWS-Kent, 1992. p. 301-340.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Flórida: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2010.

CUKIER, D.; KON, F.; KRUEGER, N. Designing a maturity model for software startup ecosystems. *In*: ABRAHAMSSON, P. *et al.* (eds.). Product-focused software process improvement. PROFES 2015. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 9459, 2015.

DAVIS, A. E. **More (or less) than the sums of their parts?**: status, teams, and entrepreneurial outcomes. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, 2007.

DEVRIES, M. F. R. K. High-performance teams: lessons from the pygmies. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 3, p. 66-77, 1999.

DISTRITO. **GaúchoTech Mining Report 2019**. [S. l.]: Distrito, 2019. Disponível em: <https://conteudo.districto.me/dataminer-gauchotech>. Acesso em: 8 jul. 2019.

EDMONDSON, A. C. Teamwork on the fly. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 4, p. 72-80, 2012.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

FELTZ, D. L.; LIRGG, C. D. Perceived team and player efficacy in hockey. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 4, p. 557-664, 1998.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.

FOO, M.-D. Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. **Small Business Economics**, v. 36, p. 33-46, 2011.

FORBES, D. P. *et al.* Entrepreneurial team formation: an exploration of new member addition. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 2, p. 225-248, 2006.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. *et al.* Finding the entrepreneur in entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, p. 5-9, 1994.

GENOME. **Global Startup Ecosystem Report 2017**. [S. l.]: Genome, 2017. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2017>. Acesso em: 8 ago. 2019.

GENOME. **Global Startup Ecosystem Report 2019**. [S. l.]: Genome, 2019. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>. Acesso em: 20 maio 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Y. Entenda o que é smart money. **Sebrae**, [s. d.]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-smart-money,905813074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20 maio 2020.

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Empreendedor Online**, 2011. Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 22 maio 2019.

GITAHY, Y. **Startup**: entenda o que é modelo de negócios. **Sebrae**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 8 jul. 2019.

GIVEN, L. M. **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**. Alberta: University of Alberta, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2019-2020. Curitiba: IBQP: 2019.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELO, R. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, P. C. T. O que é um hackathon e como pode beneficiar a sua empresa? **OP Services**, 12 jan. 2017. Disponível em: <https://www.opservices.com.br/o-que-e-um-hackathon/>. Acesso em: 2 jun. 2020.

GRANOVETTER, M. The economic sociology of firms and entrepreneurs. *In*: SWEDBERG, R. (ed.). **Entrepreneurship**: the social science view. Oxford, New York: Oxford University Press, 2000. p. 244-275.

GROSSMAN, E. B.; YLI-RENKO, H.; JANAKIRAMAN, R. Resource search, interpersonal similarity, and network tie valuation in nascent entrepreneurs' emerging networks. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1760-1787, 2012.

GULATI, R.; NITIN, N.; AKBAR, Z. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HITT, M. A. *et al.* Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; LEE, H. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 17, p. 231-246, 2000.

HWANG, V.; HOROWITT, G. **The rainforest**: the secret to building the next Silicon Valley. [S. l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 40-50, 2010.

JASKIEWICZ, P.; COMBS, J.; RAU, S. Entrepreneurial legacy: toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 30, v. 1, p. 29-49, 2015.

JIN, L. *et al.* Entrepreneurial team composition characteristics and new venture performance: a meta-analysis. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 41, n. 5, p. 743-771, 2017.

KAMM, J. B. *et al.* Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 14, n. 1, p. 7-17, 1990.

KAMM, J. B.; NURICK, A. J. The stages of team venture formation: a decision-making model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 17-27, 1993.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

KHAN, M. S. *et al.* Innovative entrepreneurial teams: the give and take of trust and conflict. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, p. 558-573, 2015.

KIM, P. H.; ALDRICH, H. E. Urban legends or sage guidance: a review of common advice about entrepreneurial teams. *In*: BEN-HAFAÏEDH, C.; COONEY, T. M. **Research handbook on entrepreneurial teams: theory and practice**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.

KLOTZ, A. C. *et al.* New venture teams: a review of the literature and roadmap for future research. **Journal of Management**, v. 40, p. 226-255, 2014.

LECHLER, T. Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success. **Small Business Economics**, v. 16, n. 4, p. 263-278, 2001.

LEE, M. *et al.* How to respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 4, n. 3, p. 21, 2018.

LEVIE, J.; BORST, J. P. How owner-manager team size influences the potential economic contribution of owner-managed businesses. *In*: BEN-HAFAÏEDH, C.; COONEY, T. M. **Research handbook on entrepreneurial teams: theory and practice**. Cheltenham: Edward Elgar, 2017.

LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity. *In*: STEYAERT, C.; HJORTH, D. (ed.). **New movements in entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003. p. 86-102.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MASON, C.; BROWN, R. **Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship**. Background paper prepared for the workshop organized by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. The Hague, Netherlands, 7th November 2013. Final version: January 2014.

MCCLELLAND, D. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

MCGRATH, J. E.; ARROW, H.; BERDAHL, J. L. The study of groups: past, present, and future. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 1, p. 95-105, 2000.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. Hoboken: Jossey-Bass, 2009.

MILANOV, H.; SHEPHERD, D. A. The importance of the first relationship: the ongoing influence of initial network on future status. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 6, p. 727-750, 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. Thesis (Doctorate) – University of Lausanne, Lausanne 2004.

PADRÃO, L. C.; ANDREASSI, T. O desempenho de startups de base tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 7, p. 66-79, 2013.

PARKER, S. C. **The economics of entrepreneurship**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

- PRELLER, R.; BREUGST, N.; PATZELT, H. Do all see the same future? Entrepreneurial team member's vision and opportunity development. **Proceedings of Academy of Management**, 2016.
- READ, S. *et al.* **Effectual entrepreneurship**. New York: Routledge, 2011.
- REICH, R. B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 3, p. 77-83, 1987.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- ROGERS, E. **The diffusion of innovations**. 5. ed. New York: The Free Press, 2003.
- ROURE, J. B.; MAIDIQUE, M. A. Linking prefunding factors and high technology venture success: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 3, p. 201-220, 1986.
- RUEF, M. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 427-449, June 2002.
- RUEF, M. **The entrepreneurial group: social identities, relations, and collective action**. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- RUEF, M.; ALDRICH, H. E.; CARTER, N. M. The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. **American Sociological Review**, v. 68, n. 2, p. 195-222, Apr. 2003.
- SANTOS, D. A. F.; MOURÃO, L.; NAIFF, L. A. M. Representações sociais acerca do trabalho em equipe. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 34, n. 3, p. 643-659, 2014.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SCHJOEDT, L. *et al.* New venture and family business teams: understanding team formation, composition, behaviors, and performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 1, p. 1-15, 2013.
- SCHOSS, S.; MAUER, R.; BRETTEL, M. Which deep-level diversity compositions of new venture teams lead to success or failure? *In*: BEN-HAFAÏEDH, C.; COONEY, T. M. **Research handbook on entrepreneurial teams: theory and practice**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWAB, K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. **We Forum**, 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>. Acesso em: 11 jul. 2019.

- SEMRAU, T.; SIGMUND, S. Networking ability and the financial performance of new ventures: a mediation analysis among younger and more-mature firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, p. 335-354, 2012.
- SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 217-226, 2000.
- SHAVER, K. G.; SCOTT, L. R. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 23-45, 1991.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. 3. ed. New York: The Free Press, 1976.
- SINE, W. D.; MITSUHASHI, H.; KIRSCH, D. A. Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 121-132, 2006.
- SMITH, J.; SMITH, R. L.; BLISS, R. T. **Entrepreneurial finance: strategy, valuation, and deal structure**. Stanford: Stanford Economics and Finance, 2000.
- STAMM, I.; CRUZ, A. D.; CAILLUET, L. Entrepreneurial groups: definition, forms and historic change. **Historical Social Research**, v. 44, n. 4, p. 7-41, 2019.
- STOPFORD, J. Should strategy makers become dream weavers? **Harvard Business Review**, v. 79, n. 1, p. 165-169, 2001.
- SWEDBERG, R. **Principles of economic sociology**. Jaipur: Rawat Publications, 2004.
- TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship in the 1990's**. Homewood: Irwin, 1990.
- TRIVIÑOS, A. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.
- UNICÓRNIO: por que startups de sucesso recebem esse nome. **Terra**, 10 set. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/inovacao/unicornio-por-que-startups-de-sucesso-recebem-esse-nome,c781845e55a4f813af0f850b248986f858w9yy5x.html>. Acesso em: 13 maio 2020.
- VÉSPER, K. H. **New venture experience**. Seattle: Vector Books, 1990.
- VILLANUEVA, J.; VAN DE VEN, A. H.; SAPIENZA, H. J. Resource mobilization in entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 19-30, 2012.
- WASSERMAN, N. **The founder's dilemmas**. Princeton: Princeton University Press, 2012.
- WATSON, W. E.; PONTHEIU, L. D.; CRITELLI, J. W. Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 5, p. 393-411, Sept. 1995.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics**: the entrepreneur's perspective. Geneva: World Economic Forum, 2013. Disponível em:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf.
Acesso em: 16 maio 2020.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135-150, nov./dez. 2008.

ZHAO, Y. L.; SONG, M.; STORM, G. L. Founding team capabilities and new venture performance: the mediating role of strategic positional advantages. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 4, p. 789-814, July 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Roteiro de entrevista

1. Como surgiu a ideia da startup?
2. Quais foram os passos seguintes à ideia?
3. Por que a equipe foi formada?
4. Onde a equipe foi formada?
5. Como a equipe foi formada?
6. Qual é o histórico profissional dos sócios?
7. Como foram divididas as tarefas entre os sócios?
8. Quais foram os critérios para essa divisão?
9. A equipe é a mesma desde o início?
10. Se não é mais a mesma, como buscaram o novo sócio?

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, Ricardo Fernandes da Silva, mestrando do PPGA da UFRGS, estou realizando uma pesquisa com pessoas que estão empreendendo ou que já empreenderam uma startup. Para tanto, gostaria de contar com a sua participação, por meio de uma entrevista em profundidade, individual, gravada em áudio, com duração média de uma hora. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua participação poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar perspectivas de intervenções futuras. O único incômodo previsto é o de disponibilizar o seu tempo para a realização da entrevista. É importante salientar que sua participação na pesquisa é voluntária; portanto, caso não queira participar, você não precisa assinar este termo.

A assinatura deste documento deixa claro que eu, _____, maior de idade, concordei em participar pela minha própria vontade, sem querer incentivos de qualquer ordem e sem ter qualquer ônus, tendo por finalidade exclusiva colaborar com o sucesso do trabalho desenvolvido pelo acadêmico. Ficou claro que esta pesquisa é independente de meu empregador/instituição, ou de órgão governamental, e em nada influenciará caso eu não concorde em participar ou finalizá-la.

Foi-me assegurado que todas as informações prestadas por mim são sigilosas e serão utilizadas somente para esta pesquisa. Os resultados globais da pesquisa, não individuais, serão publicados posteriormente em algum periódico científico, porém com o anonimato assegurado. Foi esclarecido que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados do pesquisador responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo destruídas após cinco anos de arquivamento.

Se eu tiver alguma pergunta a fazer antes ou depois de participar, fui informado que posso entrar em contato com a Prof.^a Dr.^a Lisiane Quadrado Closs, orientadora da pesquisa, através do e-mail lisiane.closs@ufrgs.br ou do telefone 3308-3536 ramal 3859.

Data: ____ / ____ / ____

Nome do entrevistado: _____

Assinatura: _____

Assinatura do entrevistador: _____

E-mail caso queira receber uma cópia da dissertação: _____