

STARTUPS INOVAM ATENDENDO PRONTAMENTE ÀS DEMANDAS:

#DFUSAMASCARAS

Guillermo José Asper y Valdés
Universidade de Brasília
guillermo.asper@gmail.com

Luciana Asper y Valdés
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)
lucianaasper@gmail.com

Armando Kokitsu
Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)
Armando.kok@gmail.com

Daisy de Asper y Valdés
Universidade de Brasília (UnB)
daisyasp@gmail.com

Resumo

Startups criam inovações, pois seus fundadores têm obstinação por experimentação. Inovadores, passados e presentes, deram exemplo disso: Colombo e Cabral, Santos Dumont e Benchimol, Edison e Tesla, Wozniak e Jobs, Musk e Bezos, Gates e Wales. O primeiro passo dos inovadores é dado com seus próprios recursos, habilidades, insights, experiências, empatia com a potencial clientela, organização coesa de tempo, conhecimento e redes de relacionamento. Para avançar, usam ferramentas tipo: Crowdsourcing, Hackathons, Incubadoras e Aceleradoras. Possuem substanciais propósitos: elevados, firmes e de longo alcance. Quando necessário pivotam suas estratégias, assegurando a manutenção do fluxo do empreendimento. O movimento #DFUSAMASCARAS Solidárias, por exemplo, respondeu ao momento de pandemia prontamente. Enquanto havia grande perplexidade da sociedade, que tentava se adaptar à nova realidade imposta, demandas imediatas surgiram. Policiais militares e bombeiros estavam desprotegidos na interação com a comunidade, artesãs e costureiras sem trabalho e renda, com as mesmas necessidades de antes da pandemia, e a massa brasileira de trabalhadores informais se viu com zero renda para saciar a fome de seus filhos. Como transformar problemas reais e prementes como estes em uma solução agregadora, restauradora, motivadora e fraternal entre todos, fazendo da dor, esperança?

Palavras-chave: Wicked; Máscaras Solidárias; Pandemia; Crowdsourdin; MPDFT.

1 #DFUSAMASCARAS Solidárias, o Despertar da Consciência Startup.

Recentemente, conseguimos conquistar a disposição de seis agentes atuantes na ação solidária de confecção e “venda” de máscaras solidárias para proteção comunitária, no sentido de coletar seus depoimentos quanto à mobilização para atender a uma necessidade premente. Em parte, graças a esses relatos, associamos a mobilização empreendida por eles ao conceito de *Startup* de Impacto Social.¹ A tese defendida por este texto é a de que, sem dúvida, as *Startups* podem, SIM, inovar, respondendo prontamente às demandas, quando mobilizadas para atender a uma necessidade urgente, como a vivenciada universalmente e provocada por uma pandemia de proporções inusitadas.

Reproduzimos, no link a seguir, o conjunto desses depoimentos: <https://giosunb.wordpress.com/depoimentos-das-liderancas-do-dfusamascaras-solidarias/>

Neste, os leitores interessados encontrarão relatos da participação de várias instituições, públicas e privadas, como o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) pela Promotora Luciana Asper; relato da participação da Associação Nacional dos Peritos Criminais da Polícia Federal (APCF), pela Assessora Danielle Ramos, também editora da revista *Perícia Federal*; relato da participação da Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais/ *Business and Professional Women* (BPW) por Bernardeth Martins, Presidente da BPW Brasília; relato da participação da Rede Internacional de Excelência Jurídica do DF (RIEX) por Fabíola Orlando; relato da participação do Ateliê da Leticia Gonzaga, por Leticia Gonzaga; relato da participação da Agência de Transformação Social (IECAP) por Renata de Oliveira, Presidente do IECAP, <https://iecap.org.br/2020/> Instagram: @iecap.social; Arte da campanha de Leticia Gonzaga Confecções, em serviço *Drive-Thru*.

Esta é uma história de como um grupo solidário encarou o desafio e se conectou à distância, pelos vários meios disponíveis, como *whatsapp*, reuniões por vídeo e redes sociais, na organização de confecções, com artesãos e voluntários, para suprir a demanda de máscaras protetoras aos que se arriscavam em atividades prementes, como segurança e saúde; e motivados por valores transcendentais, como trabalho, alimento, renda e dignidade, e no exercício da cultura da solidariedade e fraternidade, do conforto e amor. O início do movimento exigiu, não só, doações de materiais ou de recursos para comprar os materiais, mas também viabilizar a produção das máscaras. O segundo passo foi o de transformar as máscaras confeccionadas em

¹A Startup Social é uma atuação empreendedora no ambiente de Negócios de Impacto Social. Estes negócios, no Brasil, têm uma carta de princípios: <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>

alimentos². O propósito do grupo era o de produzir 36 mil máscaras para atender às necessidades dos policiais militares, expostos em seu trabalho diário. Esta meta foi conquistada com a ajuda da Fábrica Social³, que acelerou o processo de produção e entrega das máscaras a este grupo. Encaminhada a primeira meta, o grupo partiu para a segunda frente de ação: produzir máscaras solidárias com artesãs, em situação de vulnerabilidade,⁴ privadas de renda pelo isolamento social imposto. Ao mesmo tempo, provia-se este segmento com valores como dignidade, sentimento de pertencimento e valor para servir a sociedade, mobilizando-as numa campanha destinada a gerar soluções na arrecadação de materiais para a confecção das máscaras, cujo excedente poderia ser “vendido” e gerar recursos para a aquisição e distribuição de cestas básicas para famílias em situação de insegurança alimentar aguda. A fórmula deu certo.

Seguindo o modelo das jornadas tanto de Ries (2019), quanto de Benchimol (Filgueiras, 2019), aprendendo com os erros e acertos do primeiro, e com o entusiasmo do segundo, ao transformar alunos interessados em aprender a investir, em investidores profissionais, vamos tentar refletir sobre *startups* tomando como base o projeto solidário e emergente para atender a uma demanda crucial, denominado “Máscaras Solidárias”.

O projeto “Máscaras” (aqui assim denominado) desenvolveu-se exclusivamente impulsionado pelo mecanismo de *crowdsourcing*⁵, já que esta *startup* informal não teve tempo de recorrer a incubadoras, aceleradoras ou *hackathons*, para apoiar seu desenvolvimento. Para Majchrzak e Malhotra (2019), *crowdsourcing* consiste em agregar grupos de voluntários em prol de um empreendimento inovador de interesse comum. Um exercício na busca de saídas para situações conhecidas como *wicked*, ou sejam aquelas que, tal como a pandemia de 2020, aparentemente, não têm uma solução imediata, e para a qual se procura uma alternativa aproximada.

Em Schumacker (2020), encontramos os chamados problemas divergentes (*wicked*), que reagem com diferentes respostas às ações com que são enfrentados. Porém, estas respostas

²Tanto o 1º quanto o 2º passo estão retratados com precisão, nas imagens contidas no blog a seguir. Estas imagens conseguem é nos levar de volta ao momento em que não tendo máscaras em Brasília, passou a ter e não tendo comida para aqueles em condições de extrema necessidade, passou também a ter também!<https://giosunb.wordpress.com/mascaras-imagens/>

³Programa Fábrica Social é um Centro de Educação Profissional, do Governo do Distrito Federal (DF) cujo propósito é promover a qualificação via capacitação profissional de cidadãos pobres e extremamente pobres do DF.<http://www.brasilia.df.gov.br/fabrica-social/>

⁴Eduardo Lyra da Gerando Falcões explica como caiu a ficha da *Startup* Social, mesmo estando ele próprio em situação de extrema vulnerabilidade.
https://digital.estadao.com.br/@Reader16343698/csb_9ssLwZMb1JvOshl7pTqTgd4i7uVjYjs9fnV7RpgRFM05uq58gAOUhbBmmJAKOglB

⁵A Plataforma Global Endeavor constitui uma rede de empreendedores que atua como aceleradora de startups e aqui explica como funciona a solução *crowdsourcing* praticada quando indivíduos ou organizações agregam conhecimentos visando a solução de problemas. <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/crowdsourcing/>

tendem a serem contraditórias umas das outras, inclusive quanto maior o afinco com que as respostas são procuradas. Schumacker entende que, para quebrar o encanto *wicked*, se faz necessária uma abordagem humana de valores diferenciados, tais como amor e empatia.

E, acreditamos que são justamente com esses valores, que se tenta oferecer uma explicação para entender como um projeto de tamanha magnitude, em circunstâncias únicas, consegue resultados, sem sequer se constituir numa organização formal, ou dispor de outros recursos do que a força de vontade de pessoas altruístas, curiosamente consistente de um grupo predominantemente feminino, com sensibilidade maternal.

Nos depoimentos encontramos frases como: “promover a formação de um círculo virtuoso, operando com os valores de dar e receber amor, com a doação de alimentos junto às necessidades críticas de comunidades” que, diuturnamente, atuam no mercado informal, para ganhar o pão de cada dia, situação em que se encontra mais da metade da população brasileira. O projeto tem um sentido holístico, essencialmente humano, como emana do seu propósito, encontrado na frase: “o projeto busca oferecer acolhimento às pessoas que o necessitam, e comunicar o sentimento de que estas pessoas afetadas severamente pela pandemia não estão sozinhas e de que juntos somos melhores. O todo, neste caso, certamente será maior que a soma das partes.”

Esta população, que ficou desassistida por atuar no mercado informal e depender das ruas para vender seus produtos ou ofertar seus serviços, na medida em que as ruas foram esvaziando com a imposição da quarentena, tiveram dificuldade para realizar suas práticas cotidianas. Logo, ao perder renda, não teriam mais como prover sustento básico à sua família. Porém, há que se observar que, de imediato, o foco de Máscaras foi outro. De fato, impunha-se prover 36 mil máscaras para proteger pessoas que estavam na linha de frente da batalha, e em contato direto com a população, protegendo-as. Preocupavam-se com a Polícia Militar e com o Corpo de Bombeiros, asseguradores da ordem pública e do atendimento às emergências. Foi nesse sentido que, respondendo às demandas dos grupos formais e informais, e das diversas associações ligadas a estas comunidades, que se concebeu o #DFUSAMÁSCARAS, em uma página do Instagram.

O *crowdsourcing* foi estabelecido inicialmente junto a grupos formais, que incluem: Associações do Ministério Público; /MPDFT e ANPR; Associação da Magistratura do Distrito Federal/AMAG IS-DF; Associação dos Peritos Federais; /APCF; BPW Brasília (*Business and Professional Women*) Associação das Mulheres de Negócios e Profissionais; RIEEX – Rede Internacional de Excelência Jurídica do DF.; Ateliê da Letícia Gonzaga; IECAP (Agência de

Transformação Social); Conselho de Mulheres Cristãs do Brasil; instrumentalizados pelos sites dessas instituições. Uma campanha de doações fez com que o, agora, *crowdfunding* ampliasse o alcance da participação até o nível das contribuições pessoais individuais. O vídeo https://www.youtube.com/watch?time_continue=18&v=VQUfXb5fVSs&feature=emb_logo permite uma visualização do ritmo da campanha.

Considerando, então, os fundamentos estruturantes do que se designa como uma *startup*, a primeira frente do projeto, conhecido como #dfusamascaras, tinha como principal propósito o de cooperar com as autoridades, viabilizando a disponibilidade de dezenas de milhares de máscaras de efetiva proteção, com presteza, para minorar o risco de contágio do COVID19 nos profissionais de instituições do estado em situação de risco. Note-se que, já na segunda semana de março de 2020, a oferta de máscaras de qualidade, para uso imediato, já não atendia aos volumes demandados. A preocupação básica era a de minorar os riscos ao mesmo tempo em que se assegurava a segurança pública à sociedade. A Polícia Militar, como outras corporações, sofria baixa em seus efetivos devido à contaminação pelo COVID19. Temia-se que ocorresse como na Espanha, cujo efetivo afastado gerou fragilidade no sistema de segurança pública. A sociedade ficaria ainda mais vulnerável ao imprevisível e desprotegida.

A estratégia praticada na procura do cumprimento do propósito se deu da seguinte forma:

- Identificando artesãs em comunidades vulneráveis do DF e entorno capazes de se incorporar à missão de atender às demandas imediatas;
- Buscando doações de tecidos, elásticos, linha, enfim, do material necessário para a confecção das máscaras;
- Solicitando doações financeiras, através da rede de amigos, para, além de comprar o material, pagar às artesãs e abastecê-las com cestas básicas, em retorno pela confecção das máscaras;
- Procurando costureiras voluntárias, que pudessem apoiar a confecção das máscaras;
- Usando a logística do Uber, e ajudando, assim, também aos motoristas que estavam sem trabalho, para operar a logística de levar as matérias primas até as artesãs e buscá-las quando as máscaras estavam prontas.
- Fazer uma parceria com o governo local para a produção das máscaras dos policiais pela Fábrica Social que estava retomando as atividades em razão das necessidades prementes;
- Identificar as redes de amigos e associações, bem como comerciantes amigos que estariam dispostos a participar da campanha para a “venda” do kit de 3 máscaras pelo preço de uma cesta básica.

Já em termos da especificação do produto a ser fornecido, na primeira ação da *startup* voltada para os policiais, bombeiros e outros servidores essenciais, a tarefa ficou por conta das autoridades das instituições demandantes. Neste caso, não se tratava de um produto para o mercado em geral, mas sim para instituições, que deveriam seguir rígidas especificações de segurança.

Mas, como em toda boa estratégia de startups, a *pivotagem* foi usada também neste projeto Máscaras. Este link mostra a conexão entre o produto “máscara” e o produto “cesta básica” na medida em que ao #DFUSAMASCARAS se adiciona ao movimento “Máscaras Solidárias” para levar alimentos àqueles em condições de necessidade extrema e insegurança alimentar. Este exemplo de pivotar é anunciado pela manchete: PMDF e MPDFT se unem para distribuir, de um lado, máscaras aos profissionais de serviços essenciais e, de outro, alimentos a famílias carentes em

<http://www.pmdf.df.gov.br/index.php/institucionais/27131-pmdf-e-mpdft-se-unem-para-distribuir-mascaras-aos-profissionais-de-servicos-essenciais-e-alimentos-a-familias-carentes>.

O propósito solidário se duplicou, para, desse modo, atender a outro grupo de necessitados. Aqui, além de impulsionar a cultura da fraternidade, buscava-se a garantia da ordem e segurança pública. De um lado, aumentando as chances do efetivo policial manter-se saudável e trabalhando, e, de outro, evitando a convulsão social ou saques em mercados por pessoas que, desorientadas ao vivenciar a fome de seus filhos, escolhessem a revolta ou a criminalidade.

Por sinal, o benefício duplicado resultante é sinergia decorrente da prática do conceito da *Gestalt*, de que o todo é maior que a soma das partes, e é exemplificado neste projeto pela conveniência da integração entre ações, e na medida em que a mobilidade dos veículos da Polícia Militar, incidentalmente, passou a contribuir com o processo de distribuição de tecidos e outros materiais para a confecção das máscaras entre as diversas costureiras voluntárias, como também agregando facilidade à distribuição de alimentos às famílias carentes. Durante a pandemia, aplicativos de entregas auxiliaram empresas de alimentos na sua *pivotagem*, atendendo às pessoas em isolamento social compulsório em suas casas. Trata-se, por exemplo, do Rappi, Ifood e outros, que atuam complementarmente aos restaurantes e padarias para levar ao cliente o que este deixou ou não tinha condições de buscar, e popularizando o sistema “delivery” (entrega do produto).

Sustenta-se, pois, nesse caso, que foi o próprio cliente a facilitar o processo de estabelecimento de empatia: o projeto máscaras surge de demanda direta do cliente, o que pode

ser evidenciado na afirmação da promotora Denise Sankievics, que explica a intenção de montar uma rede de solidariedade capaz de ajudar os profissionais, que não podem parar durante a quarentena motivada pela Covid-19. “Os Policiais Militares estão nas ruas e é preciso que estejam. Eles têm contato com o público e precisam estar protegidos”, salienta. Foi estimulada uma contrapartida do parceiro Polícia Militar do Distrito Federal: ajudar com a logística de distribuição de materiais, com mencionado e, ainda, de arrecadação de alimentos. Incentivou-se ao parceiro PM a promover uma campanha solidária de doação de alimentos entre os policiais fazendo-os se sentirem ainda mais colaboradores desta comunidade a quem servem. Retribuiriam o gesto generoso de receberem as máscaras fabricadas especialmente para sua proteção, doando um quilo de alimentos para serem distribuídos às famílias necessitadas, ampliando ainda mais o seu impacto e alcance. A capitã Aline Leandro, que coordenou esta logística, afirma em matéria de 8 de abril que “O policial já está tomando todos os cuidados de higiene e pode fazer a entrega dos alimentos com segurança”, no site: <http://www.pmdf.df.gov.br/index.php/institucionais/27131-pmdf-e-mpdft-se-unem-para-distribuir-mascaras-aos-profissionais-de-servicos-essenciais-e-alimentos-a-familias-carentes>

Na segunda frente do DFUSAMÁSCARAS, a etapa #máscaras solidárias que seriam “vendidas” e convertidas em cestas básicas, conseguiu uma rede de voluntário sem todo o Distrito Federal e entorno. Algumas confecções, paradas e gravemente afetadas na sua atividade, transformam sua aflição em ação, doando materiais e colocando suas costureiras para produzir as máscaras solidárias, e outros estabelecimentos contribuíram, oferecendo e vendendo, em seus comércios excepcionalmente abertos (mercados e padarias), as referidas máscaras, integrando uma força solidária no mecanismo de arrecadar fundos para alimentar outros. A inovação aqui fez algo muito valioso, despertando em quem estava somente em busca de satisfazer um interesse meramente utilitário (máscara de proteção), também de exercitar a solidariedade, ao contribuir, com a sua compra, para viabilizar a distribuição de alimentação aos carentes.

A campanha DF Usa Máscaras agrega a das #MáscarasSolidárias e, então, passa a vender máscaras com pelo menos quatro designs e tamanhos variados à população, com a intenção de, além de suprir a necessidade de proteção, sob o lema criado na república Tcheca-- “Eu protejo vc. Vc me protege--,” visava arrecadar recursos para financiar a compra de cestas básicas aos necessitados. A ação é de impacto, de modo a alcançar grupos que estavam em situação de extrema vulnerabilidade alimentar. Observe-se que, tanto ao equipamento de proteção quanto ao alimento, foi adicionado um elemento mágico e sinérgico: permitir com que pessoas, que não

costumam praticar a doação, ofertassem algo aos outros, necessitados, e assim se sentissem recompensadas por serem úteis ao próximo.

Os canais de distribuição das máscaras contaram com a pronta solidariedade dos membros das associações envolvidas e pequenos comércios locais do DF, não só de supermercados, padarias, lojas de artigos variados, mas, inclusive, a de uma confecção de roupas que atendia clientes em regime de *drive-thru*, como foi o caso da confecção Letícia Gonzaga.⁶

Segundo interpretação decorrente da proposta de Ries, criador da *Startup* Enxuta (<https://blog.ambra.education/startup-enxuta/>) entende-se que o momento presente (Pandemia COVID19) caracteriza-se como de navegação de alto risco, cercado da mais absoluta incerteza, exigindo estruturas organizacionais especiais. No caso em pauta, do projeto Máscaras, realizou-se um programa originado de uma organização informal, reunindo, entretanto, um conjunto de organizações formais e instituições, que aceitaram se unir via *crowdsourcing*. É relevante ressaltar que a empatia com o cliente foi parte fundamental desse todo, e a sinergia, por aquela proporcionada, certamente fez com que o todo suplantasse a soma das partes, assegurando, assim, o alcance dos objetivos.

Se a teoria de *startups* propõe que é da velocidade da percepção pela aceitação do produto, pelo cliente, que depende a sobrevivência do empreendimento, então o projeto Máscaras se serviu da maior velocidade possível para atacar o problema. A data de 8 de abril já mencionada é evidência do atendimento pronto, em apenas 17 dias, às demandas da sociedade, porquanto a pandemia foi declarada em decreto legislativo de 20 de março, 2020.

Logo, finalizamos aqui este conjunto de comentários sobre como o exemplo do #DFUSAMASCARAS/MáscarasSolidárias, que se apresenta como “case” relevante para o estudo das startups, demonstrando que soluções efetivas dependem, essencialmente, mais da competência das pessoas em liderar a ação do que das estruturas organizacionais consolidadas e, às vezes, com grande lastro financeiro.

Em síntese, distribuíram-se 30 mil máscaras a policiais militares e bombeiros e demais profissionais de serviços essenciais. Um ateliê de confecções, por exemplo, doou mais de 100 metros em tecido para as costureiras voluntárias, e mais de uma tonelada em cestas foram arrecadadas com a venda de máscaras feitas pelo próprio ateliê, e que foram distribuídas pela organização do movimento. Segundo a proprietária do ateliê, Leticia, com o apoio

⁶Este foi o primeiro ponto de venda disponível. Sua divulgação ocorreu via Instagram <https://www.instagram.com/explore/tags/dfusam%C3%A1scaras/?hl=en>. Veja o projeto do link. <https://giosunb.wordpress.com/leticia-gonzaga-confecoes/>

das *Máscaras Solidárias* fez-se doação de 900 cestas básicas a famílias carentes, atendendo diretamente a mais 3.600 pessoas. Verifica-se, assim, de que a teoria na prática NÃO é outra, e que a teoria que sustenta o modelo organizacional de *startups* funciona, principalmente em situações de extrema pressão, capitaneada por valores como empatia, solidariedade, fraternidade, caridade e amor humanos.

O Que Podemos Aprender Sobre Startups?

De fato, debruçar sobre este tema é uma aventura repleta de surpresas interessantes. Na pesquisa das caracterizações sobre como a dinâmica da *startup* acontece, deparamos com autores significativos como Ries, fora do Brasil, e inovadores brasileiros, como Benchimol, que, estabelecendo empatia, primeiro com seus amigos e depois com seus escassos clientes, foram consolidando seus empreendimentos, até atrair grandes grupos financeiros e levar suas iniciativas até a bolsa de Nova York.

Para apreender o sentido, no lugar de definir o que é pivotagem, exploramos o quê as pequenas e grandes startups fazem para sobreviverem a crises universais, como a pandemia, e mesmo para se destacar no meio de outras organizações, duramente afetadas pelo problema. É claro que foi preciso entender o que é uma aceleradora de startups, e de que forma as empresas incipientes se habilitam, para serem escolhidas como opção de investimento. Como ocorre no processo do “parto e pós-parto” dos seres humanos, ocorre também na vida empresarial, mediante a incubação em ambientes seguros, de baixo custo e bons cuidados. De que forma o conceito de *crowdsourcing* (que vivenciamos na Wikipedia, de Wales e Sanger, desde 2001) intersecta a prática barulhenta dos *Hackathons* e a explosão de criatividade que estes fomentam?

Empreender é fazer acontecer, direcionar ações de modo a alcançar resultados. As *startups* certamente se inserem nessa afirmação. Porém se trata de um caso particular, pois nem todo empreendimento é inovador. E as startups, inovadoras por excelência, simbolizam o modelo da organização para a transformação neste século. Ries acentua que *startups* são fruto de um momento, em que as condições de estressante incerteza e variedade de obstáculos impõem uma navegação de alto risco. cremos oportuno acrescentar que, nestes tempos de pandemia, pela sua natureza intrínseca, o desenho das *startups* supõe um desempenho mais robusto e com maiores chances de sobrevivência do que o das estruturas obedientes a formatos tradicionais.

O destaque da preponderância do papel das pessoas neste tipo particular de organizações é reconhecido como fator crítico à sua capacidade de sobreviver e desenvolver, sendo que a aceitação de seus produtos/serviços dependerá muito do sincronismo com as reações da clientela. Para Ries, a visão da Startup destaca que o todo não consegue ser explicado apenas

pela soma das partes, pois uma dinâmica invisível está presente no jeito sinérgico de agir perseguindo o propósito da organização. O referido autor clarifica o conceito de estratégia no ambiente das *startups*. Para ele o foco na empatia e o aprendizado da interação com o cliente é parte inerente dessa estratégia, avaliando a reação do mesmo ao serviço recebido e, dependendo dessa reação, a organização deverá pivotar ou não.

O desejo de empreender, no modelo das *startups* bem sucedidas, requer que a autoconfiança de quem faz acontecer, e que é alimentada pela sua rápida percepção da efetividade da interação cliente-produto/serviço. Daí os mecanismos de pronta resposta e ajustamento simples, embutidos no design dos processos, que irão permitir, por meio da rápida experimentação e alinhamento com parte da clientela, satisfazer as necessidades e interesses de toda a clientela potencial. Quanto menor o tempo de reação da interação cliente e produto/serviço, menores serão os investimentos requeridos e maior a aceleração da curva de difusão junto à clientela.

Teoria e Prática

Com certeza, Eric Ries, visionário e executivo de Startups, entende que se trata de um empreendimento onde o componente “pessoas” exerce uma navegação que precisa de constante e monitorado ajustamento. Isto é feito mudando-se a força exigida pelo motor da startup, que, sempre quando requerido, acelerar, frear e mudar o rumo, ou, ainda der marcha à ré sobre o caminho.

Ries⁷ ainda traz um belo exemplo, Snap Tax no Intuit, para melhor entender a questão de encurtar a distância entre a disponibilidade do produto/serviço e sua experimentação pelo cliente, aumentando a frequência da experimentação do produto a partir de seus ajustes. Este case americano e outros brasileiros, podem ser encontrados comentados no link que segue: <https://giosunb.wordpress.com/cases-de-startups-brasileiras/>⁸

Empreendimentos Inovadores

Já sabemos que startups são algo situado dentro de um ecossistema dominado por circunstâncias incertas, que se propõe conquistar resultados no curtíssimo prazo, com mínimos recursos, para uma clientela capaz de adotar os produtos da empresa em larga escala. O termo tem menos de menos século, pois em 1977 a Business Week estreava o uso do termo, dizendo:

⁷ A propósito, no link que aqui segue pode-se encontrar aprofundamento aos conceitos teóricos de Ries. <https://giosunb.wordpress.com/teoria-e-pratica-de-startups/>

⁸ Este case americano além de outros, brasileiros, podem ser encontrados comentados no link que segue: <https://giosunb.wordpress.com/cases-de-startups-brasileiras/>

“Uma incubadora para empresas tipo startups, especialmente no mercado de rápido crescimento representado pela área de alta tecnologia.”

Porém se o termo só surge em 1977, as práticas de startups são bem mais antigas. Embora sem serem identificadas por esse nome, existem práticas das empresas Disney que remontam a 1923. Quando Walt Disney e seu irmão Roy propunham-se a mudar a forma de entretenimento, mediante o aprimoramento de novas técnicas de animação, exercitavam algo semelhante a uma startup. Na ocasião, os irmãos produziram diversos curtas animados chamados de “Alice Comedies”. E esta inovação pode não ter ocorrido numa garagem, como aconteceu com a Apple, mas, sim, aconteceu nos fundos de um pequeno escritório imobiliário.

De fato, as chances de sucesso das startups dependem em muito boa parte da sólida formação de seus fundadores e de que modo estes dominam as boas práticas de negócios. E esta base estruturante, associada ao estabelecimento de uma clara e firme visão de propósitos no horizonte, certamente afetam as chances de sucesso. Isso tende a compensar os riscos oferecidos pelos mares revoltos, a serem navegados com um mínimo de previsibilidade. Caberá, portanto, aos propósitos escolhidos, oferecerem uma bússola para reforçar o alinhamento do rumo com a intenção do empreendimento.

Em termos de práticas brasileiras de startups a Nubank⁹ (desde 2013) se destaca no mercado financeiro por oferecer produtos plenamente digitais, no Brasil e na América Latina. Esta Fintech conta hoje com uma clientela a ultrapassar os vinte milhões de clientes. Oferece serviços a CPFs e CNPJs de cartão, conta, recompensas, empréstimo, pagamentos, transferências, fundo DI, boleto de cobrança. Ou seja, começando pelo feliz cartão de crédito sem anuidade, os serviços ofertados se multiplicam, para isso se servem da atração de parceiros para o empreendimento.

Nubank participa da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS)¹⁰ que realiza a Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE). Os fundadores da Nubank são David Vélez (Colombiano), Edward Wible (Americano) e Cristina Junqueira (Brasileira). São considerados pela Fast Company a empresa mais inovadora da América Latina, desde 2019.

Nubank, dentro do ecossistema de empreendimentos inovativos, destaca o papel do conhecido conceito de (PralhadandRamaswamy, 2015) sobre o foco da gestão da startup em

⁹A Nubank é uma startup (Fintech) representativa do sucesso deste modelo de negócio, tendo iniciado operações oferecendo cartão de crédito sem anuidade: <https://blog.nubank.com.br/o-que-e-startup/>

¹⁰A Conferência Anual de Startups e Empreendedores (CASE) é uma feira de negócios para startups reunindo um grupo representativo do ecossistema brasileiro de inovação: <https://abstartups.com.br/post-no-blog/>

cocriação de valor e experiência junto com seus clientes. Trata-se de uma Fintech que combina o atendimento humanizado de seus clientes ao uso de tecnologia digital de ponta.

De fato, o diferencial competitivo da Nubanké que se trata de uma empresa de tecnologia a atuar no mercado financeiro e não uma empresa de serviços financeiros com foco em tecnologia, fundada no conceito de que o que interessa ao cliente do produto/serviço que este adquire é o valor do serviço que recebe.

A solução UBER simboliza muito bem esse modelo de usar, no lugar de comprar. No caso, o serviço de locomoção é usado sem que para isso seja necessária a compra veículo.

Serviço é conceituado no sentido de “se fazer algo para e com os outros.”¹¹ Este “outro” aqui chamaremos de cliente, e não de consumidor, pois não se trata apenas do consumidor final e, sim, de todos os clientes, dentro e fora da organização, até chegar no final da cadeia de suprimentos.

São Quatro os Elementos a Caracterizar Fintechs, Como Agentes Inovadores, Segundo o Radar Fintech¹² de 2006:

O Design Organizacional Centrado no Usuário

Ser centrado no usuário consiste em estabelecer uma relação de empatia com o usuário, o que, para começar, exige que a organização o conheça. Deve-se estimular a participação individualizada do usuário no processo de cocriação, propiciando canais para captar as suas manifestações. Atitude de pesquisa é imprescindível, para conhecer o mercado, e incluir este conjunto de ações no método de relacionamento com o usuário.

As Inovações Oferecidas nos Serviços Financeiros

Na medida em que as necessidades do usuário deixam de ser atendidas pelos serviços financeiros tradicionais, as Fintechs identificam essas necessidades e as suprem com serviços, o que cria soluções que inovam a natureza dos serviços.

Eficiência

A simplificação da natureza das operações requeridas pelos clientes decorre, inclusive, das modernas plataformas que as Fintechs oferecem a seus clientes, reduzindo, com isso, tanto o tempo de atendimento, quanto os custos requeridos. Por surgirem do novo, não carregam fardos passados desnecessários, como ocorre com organizações tradicionais. E as modernas tecnologias

¹¹A organização Design para Estratégia (DparaE) explica a Lógica Dominante do Serviço: <https://medium.com/@dparaetudo-%C3%A9-servi%C3%A7o-e2256847300f>

¹²O Radar Fintechlab reúne anualmente iniciativas de eficiência financeira escaláveis principalmente através de tecnologias: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>

usadas, além da segurança aumentada, viabilizam a integração de novos serviços, quando desejado.

Nova Distribuição do Poder

O uso da tecnologia descentralizada do blockchain aumenta a robustez da segurança de variadas transações. A proposta, aqui mencionada, do Radar Fintech, auxilia na avaliação do desempenho das Fintechs.

Conhecer o Funcionamento das Startups Brasileiras Explica Seu Impacto de Inovação

Essa reflexão pode servir também para satisfazer a curiosidade de como começam e alimentam sua manutenção. Dentre as que estudamos, destacam-se: Méliuz (programa de fidelidade com cash back e cupons, destaque CASE de 2016), Mandaê (logística de objetos), Neemu (uso de big data para sugerir compras, numa ampla gama de negócios), Quinto Andar (simplificação da contratação de imóveis), Hi-Lo (aluguel de vestidos). Detalhes sobre estas startups podem ser encontrados no link de Cases Sobre Startups, mencionados em detalhe no capítulo Teoria e Prática, abrangendo as empresas aqui referidas.

Como Aconteceu o Estímulo que Desafiou os Fundadores a Empreender o Negócio?

Quinto andar: Braga, de mudança para São Paulo, queria alugar e a burocracia não deixava; Penha não conseguia arrumar inquilino para alugar seu apartamento em Campinas, São Paulo. Para ambos, os inquilinos se perdiam no labirinto do emaranhado burocrático ao negociar imóveis.

Mandaê: o procedimento de retirar pequenas encomendas, de modo não continuado, da casa do cliente, e embalar o produto, para só então ser enviado, não era um serviço disponível no mercado.

Como conseguir avaliar se a solução é percebida como serviço pelo cliente?

Quinto andar: As contas fechando, com faturamento superior às despesas, asseguravam que a empresa tinha conseguido uma solução que atraía clientes, já que estes estavam dispostos a pagar pelo serviço. De um lado, as imobiliárias que cediam a administração do imóvel, e de outro, o cliente final, que se sentia atraído pela divulgação de alta qualidade, com fotos 360° dos imóveis ofertados.

Que Caminhos Seguir para Obter Apoio Financeiro de Aceleradoras no Tempo Certo?

Quinto Andar: De início, na medida em que o aporte dos investidores não ocorria, a solução foi tornar seu faturamento maior do que a despesa, autofinanciando a empreitada e também aceitando anunciar apenas a quem lhes garantisse a administração do imóvel.

Méliuz: Foi selecionada para a Startup Chile, onde receberam R\$80 mil reais, aporte este mais importante que os R\$400 mil reais recebidos ao se iniciar a empresa, pois inicialmente seu foco não estava claro. De fato, com a estratégia certa, apenas um pequeno investimento seria suficiente. Mais adiante, a Méliuz foi convidada a participar do time empreendedor Endeavor e os investimentos foram acontecendo inclusive aportes “Serie A” com fundos brasileiros e internacionais.

Mandaê: Como forma de assegurar um fluxo de caixa positivo, e face ao crescimento do volume de remessas, as atividades tenderam a ser automatizadas. Assim o apanhar, embalar e enviar dependeram do estabelecimento de roteiro de coleta programado. E ainda os processos de conferência, empacotamento e triagem passaram a serem feitos por pessoal e equipamentos especializados. Ainda no que tange ao frete, além dos Correios, foram incluídas transportadoras na condição de parceiras.

Como Foi Pivotada a Estratégia do Negócio Para Assegurar o Bom Desempenho do Negócio?

Quinto Andar: Resolveram criar um propósito alternativo à solução original, que não conseguiam implementar. Em paralelo à solução proposta, criaram um protótipo preliminar capaz de superar os entraves jurídicos e cumprir controles cartoriais. Essa pivotagem permitiu ganhar tempo até ajustar a tecnologia às demandas cartoriais de um lado, e conquistar a confiança dos investidores, de outro.

Mandaê: A estratégia inicial de atender ao mercado de pessoas físicas e pequenas empresas foi pivotada, e as pessoas físicas foram trocadas por médias empresas, que, além das pequenas, passaram a ser o novo foco do negócio.

Méliuz: Além do *cashback* a plataforma fazia comparativo de preços entre lojas parceiras. Nos primeiros 6 meses de funcionamento, a conta receita/despesa não fechava. Foi então que a estratégia foi redefinida e o foco foi centrado no *cashback*, e o serviço de comparação de preços, mais oneroso e com menos procura, foi eliminado.

Como Recuperar as Resistências à Aplicação de Conceitos Novos?

Quinto Andar: resistências à mudança adiaram a implementação da proposta inovadora plena por até 2 anos, pois não conseguiam novos investidores. A barreira era a proposta de mudança cultural no tratamento do negócio, substituindo o avalista do contrato por um seguro pago pelo próprio administrador do imóvel e, ainda, o fato de se tratar de uma solução 100% digital de todo o processo de oferta/contratação de aluguel de imóvel.

Mandaê: Mediante a oferta de facilidades para diferenciar a empresa de seus concorrentes, por exemplo, no caso do cálculo antecipado do custo logístico favorecendo às decisões logísticas.

Como Foi garantida a Sobrevivência da Organização Durante sua Instalação?

Quinto Andar: As imobiliárias e locadoras passaram a contratar serviços apenas de publicidade através da plataforma. Porém, para se obter renda, fazia-se necessário, também, administrar os imóveis anunciados. Ou seja, os pedidos de anúncios só seriam veiculados desde que ficasse com a Quinto andar a administração dos imóveis.

Alguém Aparentemente Teve Dificuldade de Pivotar?

A **Hi-lo** tinha como propósito avenda e o aluguel de roupa personalizada. Com o isolamento social, a demanda de roupas desapareceu. Nesse caso, a empresa não foi capaz de realizar pivotagem. Aparentemente, seu produto/serviço não tinha a maleabilidade necessária para se adaptar a uma situação crítica como a pandemia. Infelizmente, não há sinais de que a empresa continue em operação.

Ferramentas de Sustentação e Expansão: Incubadoras, Aceleradoras, Crowdsourcing e Hackathons

Incubadoras¹³

Incubadoras usualmente são um porto seguro para empresas ou projetos iniciantes. Usualmente, incubadoras, tais como as existentes no Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da Universidade de Brasília(UnB), constituem ambientes hospedeiros mediante concurso regular. Na oportunidade, seus editais visam estimular iniciativas, dependendo do foco da incubadora. No caso da UnB, pretende-se fomentar dois tipos de organização: as empresas de Base Tecnológica e as organizações de Tecnologia Social.

Este porto seguro inicial fornece apoio na execução da contabilidade, assistência jurídica, local de funcionamento, sala mobiliada, energia, água, telefone, internet, sanitários, estacionamento, acesso a serviços de transporte. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).¹⁴

São critérios para a seleção de projetos que competem pela oportunidade de incubação: apresentar um propósito inovador relevante no tocante ao foco de fomento da incubadora; indicar uma proposta estratégica preliminar, capaz de ajustar produtos/serviços a serem

¹³As incubadoras abrigam startups, em seu nascedouro, e a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) explica como isso acontece. <https://abstartups.com.br/incubadora-de-empresas-o-que-e-e-para-que-serve/>

¹⁴As startups têm no Parque Tecnológico de Brasília (BioTic) um espaço a serviço de ações empreendedoras. <https://anprotec.org.br/site/>

prototipados, durante a incubação, a um processo paralelo de desenvolvimento de empatia, com o mercado potencial a ser atendido; apresentar critérios de seleção de pessoal empreendedor, a participar da ação empreendedora, visando excelência no núcleo central inovador; demonstrar qual a origem dos recursos a financiar os primeiros passos da organização e o fluxo projetado para alimentar e manter a saúde financeira da organização.

A incubadora é uma instituição que se propõe diminuir a frustração dos empreendedores, diminuindo a taxa de fracasso mediante o questionamento prévio de temas básicos e diminuindo, assim, o risco do investidor, em seu aporte de tempo e dinheiro. Competir, e ter a incubação de seu empreendimento aceito, é algo como para quem deseja cursar a universidade passar no vestibular. Quanto mais preparado o aluno estiver melhor, e menos gastos na manutenção do curso, podendo até ter custo zero, no caso das universidades públicas. Daí o aumento das chances de sucesso acadêmico e profissional. Da mesma forma, as incubadoras, segundo pesquisas, são 20% menos sujeitas ao fracasso do que empresas que se iniciam sem passar pelo processo de incubação.

Aceleradoras

Este instrumento de apoio a iniciativas empreendedoras é uma continuidade das incubadoras. Diga-se de passagem, que nem todas as empresas que recebem apoio de incubadoras são startups. Já as aceleradoras têm como foco, primordialmente, as *startups*. O momento em que o apoio financeiro destas organizações ocorre é quando elas já estão produzindo resultados e dispõem de uma condição relativamente equilibrada em seu desenvolvimento, mas, para expandir, precisam de um aporte financeiro maior do que o existente.

A Darwin¹⁵ foi em 2018 considerada a melhor aceleradora do ano, no Brasil pela ABSTARTUPS. As aceleradoras decidem realizar aportes na medida em que sua avaliação indica que a startup tem um futuro pela frente. O envolvimento das aceleradoras implica em ações de mentoria, e *networking*, com potenciais parceiros no mercado, e investimento, além da elaboração de apresentações breves, que estimulam a curiosidade de potenciais investidores no negócio da *startup*. No caso da Méliuz, foi a Endeavor uma aceleradora e mentora importante.

Crowdsourcing

Para Majchrzak e Malhotra, essa forma de reunir apoio de clientes e outros, para auxiliar a encontrar saída para situações wicked (Camillus, 2008) usando meios virtuais de largo alcance para ajudar a entender desafios centrais da organização, e oferecer visões que, eventualmente,

¹⁵A Darwin é uma aceleradora que oferece mentoria às startups. <https://darwinstartups.com/>

poderiam passar despercebidas. Esse termo *wicked* pode ser mais bem explicado como situações do tipo da atual pandemia: algo que, aparentemente, não tem solução, e para a qual procuramos uma solução aproximada.

Quem ajuda a entender *wicked* é Schumacher quando destaca a diferença entre problemas ditos convergentes e divergentes, que procura a realização plena de seu potencial e precisa de um manual de sobrevivência. Convergentes são aqueles para os quais as soluções tentadas gradualmente convergem para se alcançar uma resposta. Já os divergentes apresentam diferentes respostas que se sucedem, e em contradição umas às outras, quanto mais são elaboradas. Estes divergentes, por tanto, requerem uma abordagem especial, apoiando-se em faculdades humanas de outra grandeza, tais como amor e empatia.

Para a professora Majchrzak, da Universidade do Sul da Califórnia (EUA), a solução *crowdsourcing* visa ao ataque de problemas por demais complexos, para serem solucionados por métodos tradicionais. Mas, é evidente que o uso organizado de grandes grupos humanos, eventualmente, de modo voluntário, foi demonstrado, ostensivamente, há mais de duas décadas, pela enciclopédia cooperada: *Wikipedia.com*. Naquela ocasião, uma rede organizada de indivíduos mostrou ser capaz de oferecer, às enciclopédias, uma dinâmica até então inimaginada, produzindo, então, uma disrupção no modelo de negócio das enciclopédias. Ou seja, o problema pode parecer impossível até que se encontra sua solução. Certamente, se trata de uma terceirização, posto que a organização, por si, não se considera suficiente para enfrentar, sem ajuda de terceiros, o problema em questão.

De fato, os *hackathons* são uma prática de *crowdsourcing*. A iniciativa *crowdsourcing* visa uma ação na qual o problema que a organização está enfrentando é divulgado de modo aberto, visando alcançar grupos, não necessariamente conhecidos, de potenciais interessados, dos quais surgirão aqueles, eventualmente, interessados em oferecer soluções tentativas do problema. Aliás, existem variantes do conceito tais como a “vaquinha online” ou *crowdfunding*,¹⁶ e o *crowdknowledge* que explica a sabedoria compartilhada. E nada como um bom exemplo a nos ajudar a entender o conceito: <https://www.patientslikeme.com/> demonstra como a agregação de informações, de indivíduos particulares, pode trazer um conhecimento que, de outra forma, ofereceria um desafio inalcançável. Assim, pessoas com doenças crônicas, (diabetes tipo 2, por exemplo) se reúnem para discutir formas de administrar a doença. E esses

¹⁶Mais detalhes sobre as 10 maiores vaquinhas online do Brasil. <https://www.crowdfundingnobrasil.com.br/> e sobre o *crowdknowledge* <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-crowd-knowledge/>

dados agregados, sem identificar individualmente os participantes, são usados por gestores de saúde pública e outras unidades, para alavancar um conhecimento sem precedentes.

Hackathons

Ao abordar a dinâmica do *Hackathon*, as origens das Maratonas de Times de Computação com Premiação¹⁷, vamos vivenciar a experiência da Natura em termos de *Hackathons*¹⁸

Em princípio, pode-se definir *Hackathon*, como uma Gincana de Fuçadores ou “GINKAFUÇA:” nada como fazer um pouco de antropofagia, para melhor digerir as novas ondas que nos chegam, do universo global. Os “fuçadores” são entes curiosos, atrevidos e novidadeiros, que procuram resolver problemas, de um lado, e escavar (ou escalar) oportunidades, de outro. Os arqueólogos fazem escavações para aprender sobre a história passada. Fuçadores são estrategistas que procuram as alturas para refletir sobre caminhos a seguir no porvir. Revisam o que já é praticado em outros ambientes, o que já é parte da própria história, e atentam no sensoriamento de pequenos e fracos sinais, no presente, para que possam inferir o futuro, sobre o tema escreveu (Saul, 2006).

Usualmente um Hackathon, atrai os autodenominados hackers com habilidades de usar a computação.¹⁹

Reflexões

“O Futuro é Vivido e Não Imaginado”²⁰

Difícilimo escrever esta conclusão quando ainda temos muito mais a fazer para fazer sentido sobre o fenômeno startups. É nossa impressão que se trata de um formato organizacional onde o peso das pessoas, no desenrolar do processo, é bem maior do que o do capital investido, e muda a velocidade da consolidação da iniciativa. Ao mesmo tempo, a dependência da aceitação, por parte do cliente, caracteriza uma empresa cuja autoconfiança é alimentada diariamente pela reação deste às iniciativas dos empreendedores. Esperar meses para ver o que acontece, não é

¹⁷Segundo Colin Wood os Hackathons foram inventados em Calgary em 1999: <https://www.govtech.com/data/Who-Invented-the-Hackathon.html>

¹⁸Mazzola, M. da Draft, em 2014, nos conta como foi trabalhada, no Hackathona pergunta: Como a tecnologia pode conectar os produtos Natura no ambiente digital de modo a melhorar a experiência de serviço vivida pelo cliente <https://www.projetodraft.com/hackathon-natura/>

¹⁹Um bom exemplo de Hackathon social é Bem no Caminho, dedicado a melhorar a vida dos caminhoneiros brasileiros. http://www.grupoccr.com.br/hackathonccr/?gclid=Cj0KCQjww_f2BRC-ARIsAP3zarHnvA-5CYQ6hjanvoBbBO399gz9xFSCkasKPnKEMeZHZwAQhQ45lsaAjBkEALw_wcB

²⁰Joi Ito, diretor, explica o lema do MIT Media Lab: <https://www.itl.org.br/noticia/entrevista-joi-ito-diretor-do-mit-media-lab>

uma estratégia factível, como não é operar no vermelho, como Uber e Amazon.com, por longo tempo, para estabelecer domínio de mercado, que viabiliza o empreendimento.

A batida do relógio das *startups* tem um ritmo diferente e frenético. Como toda ideia nova, que empolga, consiste em algo cujo foco não sai da atenção de seus fundadores, até que a criança deixe de engatinhar, e mais ainda, até que aprenda a andar de bicicleta e a se levantar dos tombos. O foco principal é pensar em algo que vai atrair clientes em abundância, fazendo mais e melhor, com menos, e que as eventuais limitações do caminho alimentarão o uso eficaz da energia usada na superação de barreiras, para caminhar, caminhando...

Referências

Camillus, J., 2008. *Strategy As A Wicked Problem*. [online] Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem/ar/1>.

Filgueiras, Maria L. (2019). *Na Raça: Como Guilherme Benchimol Criou a Xp e Iniciou a Maior Revolução Do Mercado Financeiro Brasileiro*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Intrinseca.

Majchrzak, Ann e Malhotra, Arvind (2019). *Unleashing the Crowd: Collaborative Solutions to Wicked Business and Societal Problems*. London, England: Palgrave Macmillan.

Prahalad, C. K., Ramswamy, V. (2015). Co-creation experiences:

The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 2004, 5-14.

<https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Ries, Eric (2019). *A Startup Enxuta*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.

Saul, Peter (2006). Seeing the Future in Weak Signals. *Journal of Future Studies*, 10(3).

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.438.6276&rep=rep1&type=pdf>

f

Schumacher, E. F. (2020). *Um Guia Para os Perplexos*. Campinas, SP, Brasil: Auster.