



Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

## Adaptações e reinvenções no ecossistema das startups\*

por **CARLOS ARRUDA** e **NAIRA CAMPOS GONÇALVES**

Historicamente, a humanidade sempre encarou o desconhecido com temor e insegurança. Afinal, não se sabe o que condições jamais experimentadas podem desencadear na ordem estabelecida: colapso, reestruturação, adaptação e até reinvenção. Não tem sido diferente com o surgimento do Coronavírus e a pandemia que se instalou. O novo vírus surpreendeu a todos e escancarou falhas e limitações nas estruturas so-

\*Este artigo foi baseado no relatório "Startups e os desafios da pandemia: adaptações e reinvenções no ecossistema", elaborado em parceria com o Órbi Conecta e com apoio da ABStartup e do Startup Genome.

ciais e econômicas que ditam o mundo. Além das implicações de saúde pública, que têm sido devastadoras, os negócios e os mercados vêm sendo fortemente impactados: organizações enfrentam alterações urgentes e forçadas de suas prioridades; cadeias produtivas são redefinidas e redirecionadas; a relação com os clientes é repensada. Quem não reage de forma rápida, quase instantânea, não sobrevive. Mas essa reação, por si só, pode não ser suficiente. Antecipar o futuro não é mais apenas desejável, mas crucial.

Se, por um lado, o contexto de pandemia provoca um abalo sistêmico global, por outro, representa também uma janela de oportunidades. Mais do que nunca, sair na frente não significa uma liderança isolada, mas estabelecer conexões e redes de apoio para colaboração e manutenção do ambiente, com visão estratégica. É aqui que o papel das *startups*, de revitalizar o mercado, se reforça e ganha espaço e atenção no mundo empreendedor. A existência de um ambiente econômico sólido é condição fundamental para a manutenção e efetividade desse modelo de negócios.

Segundo a StartupBase, base de dados mantida e atualizada pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups), o ecossistema brasileiro conta, atualmente, com 13.139 *startups* (maio/2020), que atuam em diversas áreas de negócios – educação, finanças, saúde e bem-estar, tecnologia, agronegócio, indústria, serviços, dentre outras. Os últimos cinco anos registraram um crescimento significativo dessas empresas no país – média de 26,5% ao ano. A cooperação entre *startups* e grandes empresas, que já vinha se revelando uma valiosa estratégia de inovação aberta para solução de problemas de forma ágil, tem sido apontada neste momento de crise como fundamental para a recuperação, sobrevivência e, quem sabe, a projeção otimista de diversas organizações.

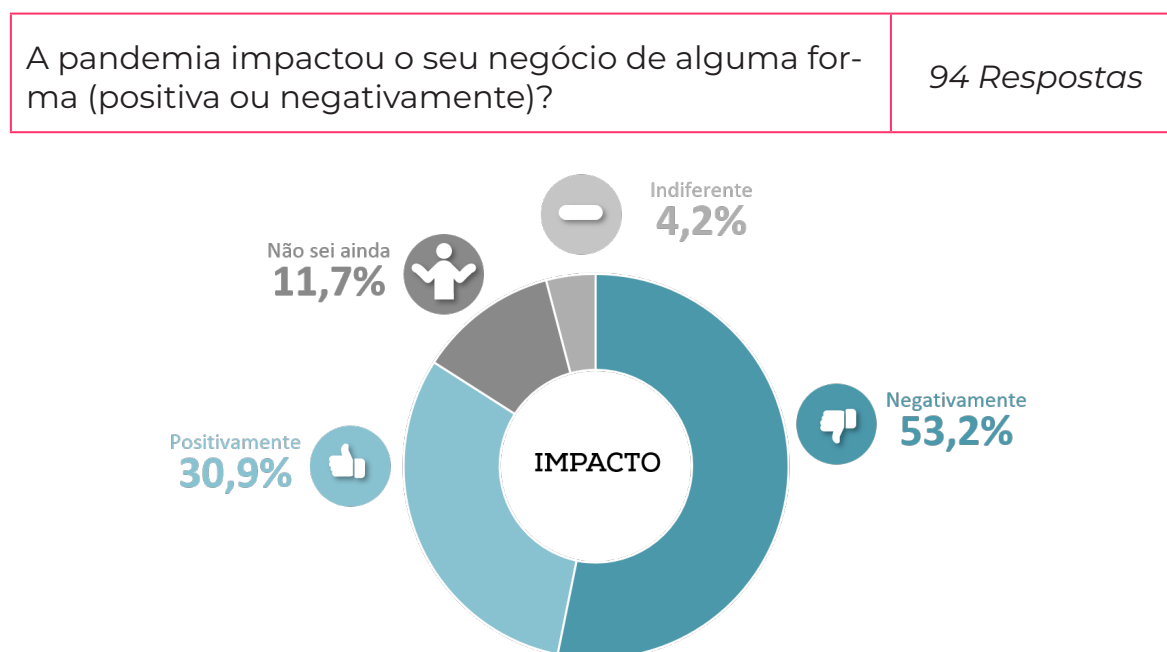
Reconhecendo a importância de identificar aspectos e ações que possam assumir caráter disruptivo e transformar a crise em oportunidade, o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC firmou parceria com o Órbi Conecta para mapear a situação das atividades de *startups* no Brasil. Realizada entre 24 de

abril e 08 de maio, com 94 respondentes – fundadores, executivos e colaboradores de *startups* de mais de 30 segmentos de negócios –, a pesquisa revelou os desafios desse ecossistema e antecipou possíveis estratégias para contorná-los.

## IMPACTO DA PANDEMIA

Conforme a maioria dos pesquisados, já são perceptíveis os efeitos da pandemia da Covid-19 nas atividades das *startups*: 53,2% apontaram impactos majoritariamente negativos e 30,9% disseram ter sido positivamente afetados. Apenas 4,2% foram indiferentes aos efeitos do momento e 11,7% não conseguiram identificá-los (**Figura 1**).

**Figura 1:** Impactos da pandemia no negócio



Os impactos mais comuns às *startups* que participaram do estudo incluem a pressão para resolver problemas de curto prazo, mudanças nas prioridades estratégicas das empresas e alterações nas expectativas de faturamento para os

próximos anos. É de se esperar que aconteçam em direções distintas para os dois grupos: enquanto as *startups* positivamente afetadas demonstram uma expectativa otimista em relação ao futuro, o faturamento para este ano e 2021 das que foram negativamente afetadas ainda é incerto. Algumas se beneficiam de uma ampliação da demanda de novos clientes e por novos produtos, acelerando projetos em desenvolvimento e expandindo atividades das equipes. Outras sofrem com perda de receita, comprometimento das equipes e uso de espaços comuns, adiando projetos por prazo indeterminado e promovendo cortes no orçamento dos já planejados ou em desenvolvimento.

É importante destacar que a condução dos negócios das *startups* está fortemente atrelada às expectativas. Como resposta espontânea aos impactos da pandemia nos negócios positivamente afetados, um dos consultados declarou: “negativamente, os fundos que estavam em fase final de investimento decidiram reavaliar o portfólio, isto retardou o fechamento da nossa rodada *seed* e, naturalmente, houve impacto no caixa da empresa”. Esse relato comprova que as expectativas otimistas têm papel fundamental na alavancagem das atividades das empresas, mesmo que no curtíssimo prazo haja comprometimento relativo do fluxo de caixa. Destaca-se que 37,8% dos respondentes atribuíram importância menor ou igual a 3 ao fator “Crescimento da receita”, enquanto 96,7% apontaram grau 4 ou 5 para o otimismo com o impacto da pandemia, numa escala crescente de importância que vai de 1 a 5. Ou seja, ainda que o crescimento da receita não esteja entre os principais impactos da pandemia nas *startups* positivamente afetadas, as expectativas otimistas foram suficientes para manutenção e intensificação de suas atividades.

Em contrapartida, a perda de receita pelas *startups* negativamente afetadas pela pandemia foi suficiente, não apenas para acelerar e/ou paralisar atividades, mas também para reduzir equipes. O caso MaxMilhas ilustra bem esse contexto: a *startup* mineira de compra e venda de milhas aéreas anunciou, no início de abril, a demissão de 167 funcionários, 42% de sua equipe. Afinal, os se-

tores de turismo e eventos têm sido fortemente prejudicados pelas medidas de quarentena e isolamento social.

Outro *insight* importante do mapeamento da situação das *startups* diz respeito à transformação digital. Como apontou um dos respondentes, “entramos na fase de transformação digital obrigatória”. A aceleração forçada desse processo, que já vinha ganhando espaço, tem sido fundamental na adaptação e reinvenção dos ambientes econômicos. Nesse contexto de transição, as *startups* de tecnologia e seus ecossistemas se tornaram ainda mais importantes, gerando empregos mais sustentáveis, devido à sua maior adaptabilidade ao futuro econômico, que foi adiantado e se tornou o “agora”.

Entre as *startups* favorecidas pela aceleração da digitalização dos sistemas, está o Nubank, *fintech* de destaque entre as instituições financeiras no Brasil. Em um contexto favorável às plataformas digitais, com estimativa de crescimento de 35% nos acessos a *apps*, a empresa acaba de contratar (por videoconferência) mais de 78 profissionais, que vão trabalhar de forma remota.

## ESTRATÉGIAS PARA PRESERVAÇÃO DAS ATIVIDADES

Diante das constantes alterações e reconfigurações do mercado no contexto de crise, sentindo os impactos (positivos ou negativos) da pandemia, as *startups* estão adotando uma série de medidas para preservar suas atividades. A identificação de novas necessidades e/ou oportunidades de inovação no mercado surge como principal aspiração nesse contexto, com mais de 60% do grupo pesquisado atribuindo os graus máximos de adoção desta estratégia.

O desenvolvimento ou adaptação de produtos que contribuam, direta ou indiretamente, para o combate à Covid-19, tem sido adotado de forma heterogênea pela amostra analisada. Embora 26,1% dos respondentes afirmem que não aplicam essas medidas em seus negócios, 33% apontaram intensidade máxima na adoção da estratégia.

Podemos observar um perfil parecido na busca de novas parcerias com grandes empresas: 29,5% dos envolvidos disseram que adotam essa estratégia em intensidade máxima e 26,1% atribuíram a ela intensidade mínima. Nesse último caso, a explicação está no fato de que as empresas reagem aos impactos de forma antagônica: enquanto as positivamente afetadas ampliam suas redes e parcerias, as negativamente impactadas paralisam negócios de parcerias, investimentos ou participações em projetos com outras empresas.

### EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO DOS NEGÓCIOS

O mapeamento das expectativas dos agentes revelou uma postura proativa das *startups* na reestruturação e reinvenção de seus negócios: 58% dos respondentes concordaram, em graus máximos, que suas empresas vão aproveitar a crise para promover mudanças significativas e 28,4% atribuíram grau médio de concordância à afirmação. Essa postura se deve à expectativa de que a crise terá efeito mais prolongado e, na percepção dos envolvidos, talvez não seja superada antes do final de 2020. Dessa forma, o bom desempenho das *startups* exigirá esforços extras de suas equipes para se adaptarem à nova normalidade em curso. Mas, apesar dos desafios, a maioria parece descartar a redução irreversível das atividades de suas empresas. A expectativa de permanência e destaque das *startups* que se adaptarem ao mercado, com a implementação de tecnologia bem consolidada, condiz com a importância atribuída ao ambiente tecnológico favorável para adaptação às reestruturações dos modelos vigentes.

### RECUPERAÇÃO E/OU CRESCIMENTO DAS ATIVIDADES

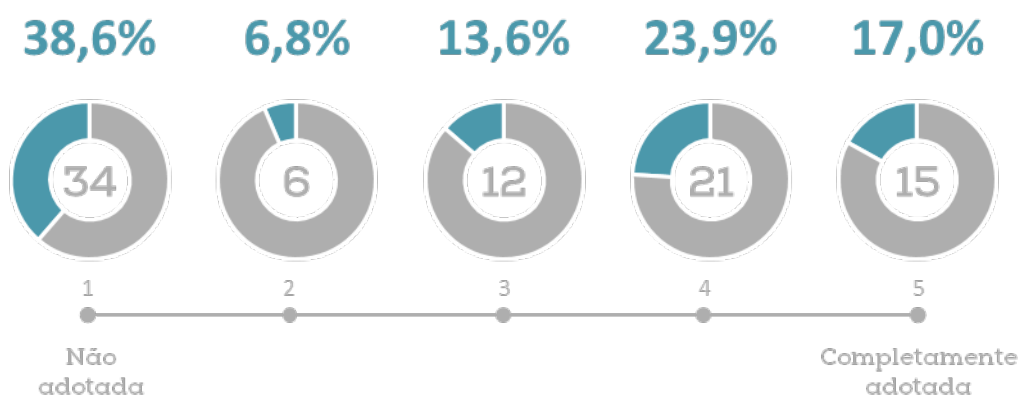
Como sugestões para uma saída mais rápida da crise e/ou crescimento das atividades das *startups*, a pesquisa aponta a identificação de novas oportunidades e/ou necessidades no mercado como principal estratégia para preservação

das empresas durante a pandemia e o estabelecimento de parcerias para acelerar inovações e desenvolver novas soluções. É curioso observar que, apesar das parcerias entre *startups* não terem sido estratégias amplamente adotadas para a preservação de suas atividades, a maioria dos respondentes sugere que poderiam ser uma importante iniciativa para superação e/ou crescimento (**Figuras 2 e 3**).

**Figura 2:** Busca de parcerias com outras *startups* ou centros de pesquisa

Buscamos novas parcerias com outras *startups* ou centros de pesquisa

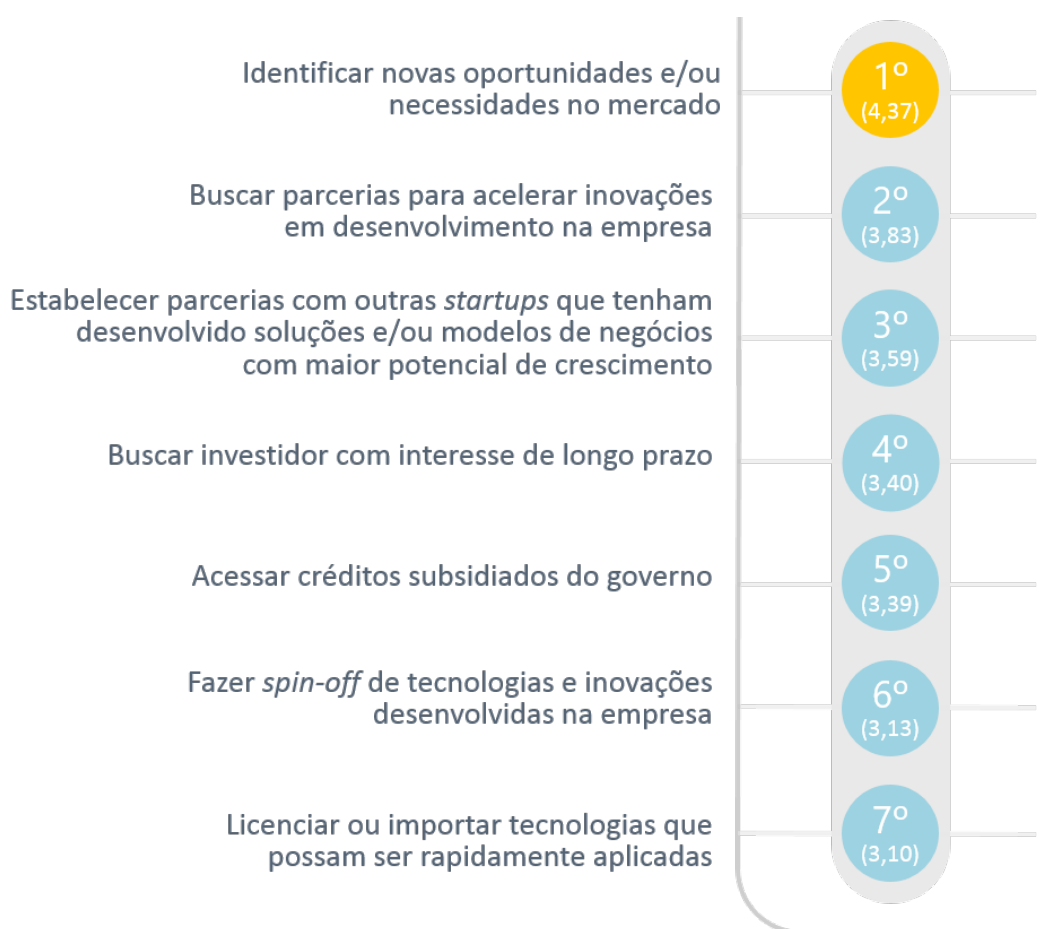
88 Respostas



**Figura 3:** Sugestões para uma saída mais rápida da crise e/ou crescimento das atividades

Quais as suas sugestões para a saída da crise mais rapidamente e/ou para o crescimento das atividades de *startups*?

Escala: 1: *Discordo totalmente* – 5: *Concordo totalmente*



## REFLEXÕES E APRENDIZADOS

A crise desencadeada pela pandemia da Covid-19 evidenciou o papel fundamental da inovação, de renovar e oferecer soluções ao mercado, iniciativa que se torna mais urgente no contexto atual. Há uma ressignificação da importância das *startups* no sistema econômico, no sentido de utilizarem sua característica



agilidade para compreender a direção da demanda dos clientes e, principalmente, sobreviverem.

Se antes os agentes não adotavam soluções devido aos custos dos riscos envolvidos, agora ficou mais caro não adotar solução alguma. O momento de pandemia simboliza uma reinicialização dos negócios – a economia está parando e fechando, para se reiniciar, com nova forma e mudanças fundamentais. Globalmente, os efeitos da crise vêm se refletindo na economia, de maneira surpreendentemente rápida: uma parcela considerável das *startups* tem menos de três meses de caixa e, sem capital adicional, corre o risco de morrer; a queda da demanda é mais do que perceptível; o capital de investimentos de risco está secando. Mesmo assim, há esperanças: a migração de investimentos ainda não é realidade; os investidores, embora não façam novos investimentos, protegem os negócios em que já investiam; o capital não desapareceu, apenas se recolheu.

Novas oportunidades surgem das crises. A compreensão de que novas formas de negócio, como o trabalho remoto, são possíveis incentiva um movimento de reflexão, para repensar o que é mesmo essencial. As *startups* passaram a adotar uma conduta mais cautelosa, preocupadas com o funcionamento sustentável e atentas ao fluxo de caixa. Um grande aprendizado, até agora, é o de que o futuro é incerto para todos.

A aceleração dos processos de digitalização exige que as *startups* busquem novas formas de transferir a experiência do ambiente físico para o digital, repensem suas relações com os clientes e preencham as lacunas tecnológicas para fortalecimento das conexões. Em muitos casos, a disrupção forçada favorece a maior abertura de mercado e o adiantamento do futuro. É o caso de duas *startups* mineiras, Fazendinha em Casa e BeerOrCoffee. A primeira, uma plataforma *on-line* para compra e venda de produtos agroecológicos, registrou crescimento de aproximadamente 900% em virtude da Covid-19, ampliando suas atividades e assegurando a manutenção da receita de produtores locais e entregadores. Já a BeerOrCoffee, que vinha acompanhando as mudanças do mercado, teve sua

proposta de flexibilização dos espaços de trabalho de pequenas, médias e grandes empresas reforçada pelo distanciamento social.

A adaptação pressupõe o estreitamento de relações. É preciso manter os clientes próximos e equilibrar interesses, pensar novas formas de vender e expandir redes. Além disso, o esforço no compartilhamento de experiências configura outro grande aliado para garantir a sobrevivência do ecossistema das *startups*.

O desafio mais imediato para a maioria delas é a simples sobrevivência, tarefa que, na prática, não parece tão simples. Passado esse primeiro momento de adaptação, as empresas devem refletir sobre as oportunidades de negócios que podem se abrir, no médio e longo prazo. Há um reforço da importância de se adotar uma postura proativa na busca de mercados para aportar valor.

E, finalmente, a expectativa é de que a crise provoque mudanças que venham para ficar, sobretudo no que se refere à estrutura de custos do mercado e ao desenho de novas formas organizacionais. Os maiores sucessos da nova economia poderão surgir neste momento de crise, mas vão exigir um ambiente sólido de cooperação entre os agentes, a valorização e preservação dos talentos das empresas e uma alta capacidade de resposta para a reinvenção e inovação.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARRUDA, Carlos *et al.* **Startups e os desafios da pandemia:** adaptações e reinvenções no ecossistema. Belo Horizonte; 2020. Disponível em: <https://nucleos.fdc.org.br/wp-content/uploads/2020/05/STARTUPS-E-OS-DESAFIOS-DA-PANDEMIA-ADAPTA%C3%87%C3%95ES-E-REINVEN%C3%87%C3%95ES-NO-ECOSSISTEMA.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2020.



CARLOS  
ARRUDA



É professor e gerente executivo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.



NAIRA  
CAMPOS  
GONÇALVES



É pesquisadora assistente do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.