



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

“JULIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC

COMUNICAÇÃO SOCIAL – HAB. EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS EM UMA NOVA
PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO:
EMPRESAS *START-UP***

Bauru

2010

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC

COMUNICAÇÃO SOCIAL – HAB. EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS EM UMA NOVA
PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO:
EMPRESAS *START-UP***

Projeto Experimental desenvolvido por Fabio Santos Procópio, sob a orientação da professora assistente Dalva Aleixo Dias e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação – FAAC, atendendo à Resolução 002/84, como requisito para a conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas.

Bauru
2010

ORIENTAÇÃO

- Prof. Ms. Dalva Aleixo Dias

Mestre em Ciências da Comunicação pela USP de São Paulo
(Departamento de Comunicação Social da UNESP de Bauru)

BANCA EXAMINADORA

- Profº. Dr. Ângelo Sottovia Aranha

Doutor em Comunicação pela UNESP de Bauru
(Departamento de Comunicação Social da UNESP de Bauru)

- Profª. Ms. Maria Eugênia Porém

Mestre em Comunicação pela UNESP de Bauru
Doutoranda em Educação pela UNESP de Araraquara
(Departamento de Comunicação Social da UNESP de Bauru)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais José Júlio e Ivete, e ao meu irmão Felipe. Sem eles, não existiria inspiração e vontade para superar e alcançar os meus objetivos.

*Dedico também a todas as pessoas que me incentivaram e acreditaram neste meu sonho. **Eu consegui!***

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por guiar minhas escolhas e por não me deixar desistir nos momentos difíceis.

Agradeço aos meus pais, pelo amor e dedicação que sempre tiveram para que eu e meu irmão fôssemos pessoas honestas e tivéssemos no nosso lar, a segurança e o amor necessários para seguir em frente. O que já conquistei e ainda batalharei para conseguir em minha caminhada, será sempre por vocês. Amor incondicional e para sempre.

Agradeço ao meu irmão Felipe, por ser companheiro de vida. Fomos escolhidos para estarmos juntos e poder contar sempre um com o outro. Aprendi muito com sua determinação e coragem para seguir seus sonhos – estarei sempre com e para você.

Agradeço toda a minha família, por me alimentarem de carinho a cada visita à minha pequena Tambaú. São laços que fazem com que nossa existência tenha significado. Agradeço pela oportunidade de poder retribuir o carinho de todos através deste trabalho. Tios, tias, primos, avôs e avós: obrigado por tudo. Dedico este trabalho também ao meu avô e padrinho Agenor, que tenho certeza que está olhando por mim e se orgulharia de ver os caminhos trilhados por seus filhos e netos. À minha bisavó Maria, que continua sendo exemplo de força, coragem e determinação.

À professora, orientadora e amiga Dalva Aleixo Dias – um exemplo de mulher guerreira e fonte inspiradora nos momentos que estive cansado e desacreditado com a profissão. À professora Maria Eugênia, que tenho o privilégio da presença na banca examinadora e que sempre confiou em meu trabalho, assim como o professor e amigo Ângelo Sottovia, pela oportunidade de poder aprender e vivenciar o trabalho em uma assessoria de imprensa através de um projeto inovador na FAAC/Unesp.

Aos amigos da Empresa Júnior de Relações Públicas, RPJr – onde tive a oportunidade de ser diretor e aprender os mais importantes ensinamentos na

prática nestes quatro anos de faculdade. Em especial à chapa Casa da Árvore: Mariany, Cahê, Fernanda e Diego - pessoas que levo para sempre como exemplo de liderança, trabalho e dedicação.

Aos colegas do Grupo de Estudos Multidisciplinar, e da Assessoria de Comunicação e Imprensa FAAC/Unesp. Aos meus veteranos que sempre me inspiraram e me ajudaram nessa jornada e que levarei sempre na lembrança: Juca, Flavinha, Ellen, Marcela, Luiza, Bia, Col, Raul, Val e ao parceiro e amigo João Meira. Agradeço também às pessoas mais "*John no arms*" de Bauru e que participaram comigo da agência Samba! no Desafio Hora Extra: Sarah, Chanti, Mary e Diego.

Agradeço pela compreensão e companheirismo das pessoas que dividiram o mesmo teto comigo nesses 4 anos de Bauru: André, Diego, Alexandre, Pietro e Caio – um dia o 123-A ficará limpo, sem formigas e a internet será rápida (neste dia, já não moraremos por lá).

À toda minha sala, RP 2007/2010 – pessoas que aprendi a conviver, respeitar e admirar nestes quatro anos de convívio diário. Especialmente à Fabiola, Luise, Geisa, Raquel, Ana Lia, Iraê, Rebecca, Nathalie, Nataly e Nakamura.

Finalmente agradeço às pessoas que, cada uma de sua maneira, marcaram meu coração e fizeram parte dessa minha história em Bauru. Espero poder contar com vocês sempre; a saudade já é grande, mas nossos momentos ficarão para sempre: Goiás, Lidirce, Surf, Morgs, Horse, Prí, Lari, Fer, Van, Diu, Ponguinha, Isa, Bota, Pamonha e os companheiros de todas as horas, Chico e Diego. Obrigado por tudo!

Um agradecimento especial à toda equipe VivaReal Network, nas pessoas de seus fundadores Brian Requarth e Thomas Floracks, do Diretor do Brasil Diego Simon, e de todos os colegas de trabalho.

"Mantenha seus pensamentos positivos, porque seus pensamentos tornam-se suas palavras. Mantenha suas palavras positivas, porque suas palavras tornam-se suas atitudes. Mantenha suas atitudes positivas, porque suas atitudes tornam-se seus hábitos. Mantenha seus hábitos positivos, porque seus hábitos tornam-se seus valores. Mantenha seus valores positivos, porque seus valores... Tornam-se seu destino."

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho apresenta um novo campo de atuação para o profissional de Relações Públicas: as *start-ups*. Este novo tipo de empresa, com características de crescimento acelerado e investimentos de alto risco, torna-se alternativa e ao mesmo tempo oportunidade para que projetos inovadores saiam do papel e se transformem em uma empresa, um produto ou um serviço real. Neste sentido, o trabalho parte da contextualização da inovação e da difusão de novas idéias, para a compreensão da importância do fomento e do estudo de novas práticas para o mercado. Frente a este contexto, os profissionais de Relações Públicas tornam-se essenciais para a mediação no processo de análise de cenários para a implantação de empresas *start-ups*, assim como na comunicação da inovação e na percepção deste novo ambiente empresarial.

Palavras-chave: *Start-ups*, Inovação, Empreendedorismo, Relações Públicas

RESUMEN

Este trabajo presenta un nuevo campo de actuación para el profesional de Relaciones Públicas: las start-ups. Este nuevo modelo de empresa, con características de crecimiento rápido y inversiones de alto riesgo, se tornó alternativa, y al mismo tiempo oportunidad para que proyectos innovadores salgan del papel y se transformen en una empresa, un producto o un servicio real. En este sentido, el trabajo parte de la contextualización de la innovación y de la difusión de nuevas ideas, para la comprensión de la importancia del fomento y del estudio de nuevas prácticas para el mercado. Frente a este contexto, los profesionales de Relaciones Públicas se vuelven esenciales para la mediación en el proceso de análisis de escenarios para la implantación de empresas start-ups, así como en la comunicación de la innovación y de la gestión de nuevas percepciones en este nuevo ambiente empresarial.

Palabras clave: Start-ups, Innovación, Empreendedorismo, Relaciones Públicas

ABSTRACT

This paper presents a new playing field for the public relations professional: the start-ups. This new company, with characteristics of fast growth and high-risk investments, becomes an alternative and, at the same time, opportunity for innovative projects that turns from theory into real business, product or service. This way, the work starts on the context of innovation and spread of new ideas, so people can understand the importance of the promotion and study of new ways to market. Faced with this context, public relations professionals are becoming essential in the mediating process of scenario analysis for the implantation of start-ups, as well as the communication of innovation and insight in this new business environment.

Keywords: Start-ups, Innovation, Entrepreneurship, Public Relations

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CAPITALISMO E INOVAÇÃO.....	13
1.1 Difundindo a inovação	15
1.2 Comunicar a nova idéia	18
1.3 Inovação no Brasil	20
1.4 Empreendedorismo	23
2 EMPRESAS START-UP	27
2.1 Conceituação e fases de desenvolvimento	27
2.2 Tipos de <i>Start-up</i>	29
2.3 O desenvolvimento e crescimento das <i>Start-ups</i>	31
2.4 Fontes de recursos para <i>Start-ups</i>	35
2.5 <i>Start-ups</i> de tecnologia	40
3 RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO DA INOVAÇÃO.....	42
3.1 Relações Públicas	42
3.1.1 Relações Públicas estratégicas	44
3.2 Comunicação Organizacional	46
3.3 Relações Públicas e a comunicação da inovação em <i>Start-ups</i>	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	62
ANEXO	76

INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e a economia do conhecimento modificaram consideravelmente o ambiente econômico, o que afetou todas as empresas de qualquer tamanho ou setor industrial. Na nova economia, as empresas são diferenciadas com base naquilo que sabem fazer.

A empresa, para se sustentar no mercado, utiliza o conhecimento para fazer bem e rápido novas coisas, obtendo assim vantagem competitiva. As organizações necessitam ser ágeis, inovadoras e adaptáveis às mudanças necessárias para enfrentar a competitividade e identificar oportunidades em um ambiente instável e turbulento.

De acordo com Gordon (2009), o motor da dinâmica capitalista é a própria inovação, pois representa a principal manifestação do processo de aprendizado, em um contexto no qual a busca pelo desenvolvimento econômico e social está inserida na sociedade do conhecimento e aprendizado. Já Barqueiro (2001) aponta que a introdução e difusão de inovações impulsionam a transformação e a renovação de sistemas produtivos, resultando na dinâmica produtiva e permitindo o desenvolvimento. É neste contexto que estão inseridas as empresas *start-up*, fonte de estudo deste trabalho.

As empresas *start-up* são consideradas aquelas com menos de oito anos de vida e que ainda não atingiram a maturidade de recursos, mas que possuem, contudo, grande importância econômica no que diz respeito à sua capacidade de geração de empregos e de inovações tecnológicas.

No universo de empresas *start-up*, o presente trabalho visa estudar aquelas que atuam em setores de alta tecnologia, caracterizados por intensa competição e necessidade de inovação (WADHWA; KOTHA, 2006).

A partir do levantamento bibliográfico realizado, identificou-se uma lacuna na literatura acerca da participação e inserção do profissional de

Relações Públicas no contexto das *start-ups*. A falta de trabalhos e a recente experiência do autor na área instigaram a realização desta pesquisa.

Com estes pressupostos, o presente trabalho estrutura-se em três capítulos, sendo que, no Capítulo 1, parte-se da análise e contextualização da inovação no cenário do capitalismo moderno. A comunicação e a difusão da inovação também são apresentadas neste capítulo que em seu último tópico, ressalta e analisa a importância do empreendedor no papel de fomentador da inovação.

No Capítulo 2, os conceitos e características das empresas *start-ups* são apresentados, sempre levando em consideração a sua relevância econômica e social. Os fatores e fontes de recursos necessários para implementação dessas empresas de crescimento acelerado são apresentados junto com definições de *angel investors* – principais responsáveis pela impulsão destas novas empresas.

No terceiro e último capítulo, a profissão e o profissional de Relações Públicas são apresentados, com foco em seu potencial estratégico e administrativo que pode exercer em empresas do tipo *start-up*. Uma análise acerca da comunicação da inovação será apresentada, como foco na inserção e algumas particularidades de atuação do profissional de relações públicas no contexto dessas empresas de crescimento acelerado.

1 CAPITALISMO E INOVAÇÃO

O impulso fundamental que mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial. (SCHUMPETER, 1984)

Segundo o autor acima, a inovação é necessária para o funcionamento do novo sistema econômico capitalista. Essa importância se dá em um nível onde a estagnação das empresas pode resultar em um colapso do sistema econômico vigente.

Para Schumpeter (1984), um novo ciclo de crescimento e de prosperidade se dá ao passo que o empresário empreendedor participa e incentiva a sua equipe a uma constante Destruição Criativa – o que faz com que a busca por novos produtos, mercados e processos “sucateiem” as estruturas que já existem para criar outras novas em seu lugar.

Este processo proporciona vantagens competitivas ao inovador porque o empresário pode auferir lucros que pagam os investimentos e riscos da inovação. Quando da difusão da inovação e do desaparecimento de posições monopolistas, o ciclo de prosperidade criado pela inovação irá desaparecer. Entrará em cena novamente a atuação de líderes inovadores para liderarem um novo processo de destruição criativa.

Diferente dos grandes grupos capitalistas tradicionais, o empresário empreendedor possui uma atração maior pelo risco e não implementa a inovação de forma burocrática (SCHUMPETER, 1984).

Porém, a visão de Schumpeter não é consenso. Freeman considera que:

A profissionalização das estruturas de P&D é um evento positivo e necessário diante da maior complexidade para inovar os ramos da ciência. (FREEMAN, 1982)

Segundo Freeman (1974, apud TIGRE, 2006) os movimentos cíclicos da economia mundial proporcionam e auxiliam a difusão da inovação, sendo exemplo o impacto da difusão de inovações como a energia a vapor, estrada de ferro e o telégrafo na segunda Revolução Industrial.

A relação entre a competitividade global do setor industrial e os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento é estudada por autores que dizem que, nos setores em que o Brasil está melhor posicionado no mercado global existem empresas de controle nacional e maior investimento em inovação como, por exemplo, os setores de aeronaves, papel e celulose e petróleo (TIGRE, 2006).

O avanço nos estudos das inovações permitiu a sua categorização em Inovações Evolutivas e Inovações Radicais (UTTERBACK e ABERNATHY, 1988). As inovações evolutivas são as que se dão no ambiente das grandes empresas no aprimoramento de produtos, serviços e processos já existentes. Já as inovações radicais ocorrem em empresas menores que têm como cenário um ambiente mais criativo e que favorece a inovação.

As inovações radicais, que são as que ocorrem nas novas empresas, fazem com que as empresas tradicionais e de maior porte estejam atentas às mudanças, principalmente tecnológicas, que passarão a ditar o novo ritmo e estilo de mercado, através da inovação. A inovação evolutiva ou de aprimoramento tem como foco causar o mínimo de impacto possível e manter o valor do conhecimento e de liderança no nível tecnológico.

Tushman e Anderson (1986) afirmam que do ponto de vista de turbulências, incertezas e ambiguidades no mercado, as inovações evolutivas causam um menor impacto, enquanto as inovações radicais estão associadas a movimentos de descontinuidade em ambientes considerados turbulentos.

Já Christensen (2000) tem outra maneira de categorizar a inovação. Segundo o autor, existem inovações *disruptivas* - que se assemelham às inovações radicais, e as inovações *incrementais*. Na inovação disruptiva, o autor disserta sobre uma proposta mais simples e com uma performance inferior ao tipo de tecnologia que está em prática no momento. Isso faz com que, além de se aprimorar através do seu tempo de atuação no mercado,

possa chegar ao nível de performance das tecnologias dominantes, pelas facilidades de implementação e também pelo custo.

Benefícios através do rápido crescimento, exploração de novos mercados e rapidez da implementação são algumas das características ligadas às inovações disruptivas e que facilitam na divulgação de um projeto ou de uma idéia. Este tipo de inovação não necessita de um alto capital e não exige escala para o início de suas operações.

Mesmo com o atrativo da agilidade e baixo custo as inovações disruptivas, as inovações incrementais ainda são líderes em investimento em inovação.

As inovações incrementais são necessárias para que a tecnologia ganhe escala e se torne relevante. (UTTERBACK & ABERNATHY, 1988)

Quando os autores citam a importância das inovações incrementais para a relevância e escala da tecnologia, outro assunto vem à tona para que possa ser estudado o impacto da implantação dessas inovações nas empresas – a difusão e divulgação das mesmas.

1.1 Difundindo a inovação

Existe uma velocidade padrão de difusão de inovações no mercado atual? Quais são as regras para divulgação e comunicação de novas ferramentas, plataformas e projetos inovadores?

Quando se trata de inovação, uma premissa básica é não existir modelos e regras que viabilizem a sua execução e divulgação. Mesmo que alguns autores defendam a profissionalização e a busca pela padronização dos

setores de P&D nas empresas, a experiência na prática conta uma história diferente.

O crescimento de uma empresa ou projeto está intimamente ligado às estratégias ou à maneira como é difundida a inovação em questão. As características da inovação também são responsáveis e explicam a velocidade de sua difusão e aceitação pelo público.

Trazendo a questão da difusão da inovação para o contexto da Comunicação Social, serão analisadas a seguir algumas das relações e contribuições da comunicação para a difusão e divulgação da inovação.

A importância da difusão da inovação é percebida quando ela ultrapassa os objetivos organizacionais e tecnológicos e alcança e interage com os interesses sociais.

Segundo Rogers (2003, p.15), referência em assuntos de difusão da inovação:

A área de Comunicação Social representa 15% da produção científica em difusão de inovação, enquanto o Marketing e Administração representam 16%. Estas duas áreas só são ultrapassadas pela Sociologia Rural (20%).

O próprio autor, em sua obra "*Diffusion of Innovations*" (2003) conceitua difusão como:

Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada por certos canais durante um certo tempo, dentre os membros de um sistema social. (ROGERS, 2003, p.5)

Nota-se neste trecho a ligação e importância do CANAL e do MEIO pelo qual a inovação será difundida.

Rogers também conceitua a inovação:

Uma inovação é uma idéia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. (ROGERS, 2003, p.12)

É importante ressaltar que para Rogers (2003), a “difusão da inovação” adquire um conceito processual onde os elementos da comunicação fazem parte do processo de difusão da inovação em questão, sem tratar cada elemento separadamente.

O conceito de inovação estudado por Rogers (2003) traz uma carga mais complexa e importante ao termo do que outros estudos e conceitos do mesmo tema. Em sua definição, Rogers (2003) trata a inovação como algo além de características meramente tecnológicas e passa a dar importância ao seu impacto social, já que uma novidade que não seja percebida/comunicada como nova, tem suas propriedades inovadoras quase que anuladas.

Quando Rogers (2003) condiciona a inovação como algo “percebido”, ele entra no campo da aprendizagem e de suas teorias.

Neste mesmo sentido, Bock (2001, p.136) afirma:

A percepção é, pois, um processo que vai desde a recepção do estímulo pelos órgãos dos sentidos até a atribuição de significado ao estímulo.

Portanto, pode acontecer o estímulo para com uma nova tecnologia ou idéia inovadora, mas isso só se tornará inovação se a pessoa atribuir o significado de inovação dentro de seu universo, e depois disso rejeitar ou aceitar a sua apropriação.

No trabalho de Rogers (2003) não é contemplada uma crítica ao modelo cultural dos países ricos, líderes em investimento para inovação. Crítica essa que seria necessária para podermos entender um pouco melhor a adequação das inovações organizacionais à realidade e ao desejo individual para que a pessoa possa escolher aceitar ou não uma inovação.

“A sociedade digital pode ser um instrumento fabuloso de igualitarismo sem a necessidade de aniquilar a pluralidade de opções e propostas. Mas pode converter-se, também, numa forma ampliada de dominação. Aqui está o mais sublime e aterrador dos paradoxos de nossa existência moderna. O homem, inventor e dono da tecnologia, contempla hoje a ameaça de converter-se em seu escravo” (CEBRIÁN, 1999,p.154).

Através do trecho de Cebrián citado acima, percebe-se a importância de um estudo aprofundado da percepção e da complexidade humana para que o fenômeno da inovação seja entendido como algo realmente percebido pelas pessoas – sem deixar de destacar a importância do papel das empresas como fomentadoras e protagonistas do processo inovador no cenário contemporâneo.

É importante salientar também a maneira como essa inovação será difundida/comunicada. Governos, grupos e empresas podem utilizar meios ilícitos para atrair um público ao seu novo “produto inovador”. Esses meios ilícitos incluem utilização de conceitos errôneos, imposição de algumas necessidades e má utilização do marketing.

Segundo Rogers (2003), o marketing, no campo da inovação, possui vantagens e desvantagens. Um dos aspectos que ele cita é sobre as prioridades que os profissionais do mercado dão para as suas necessidades e de suas organizações, em detrimento das necessidades e foco no consumidor.

Não serão tratadas aqui com profundidade as relações entre o marketing e a inovação, mesmo porque o foco deste trabalho é a inserção do profissional de relações públicas no cenário de empresas *start-ups*. Focar no contexto do marketing aliado à inovação seria aprofundar o estudo da questão da obsolescência programada; criação de necessidades supérfluas, movimento consumista entre outros.

1.2 Comunicar a nova idéia

Para Rogers (2003), a difusão é o processo em que uma inovação é comunicada através de determinados canais de comunicação para os membros de um sistema social. Levando essa definição em consideração, podemos perceber que a difusão pode ser um tipo particular (diferente) de comunicação, em que a mensagem é a nova idéia e o canal de comunicação é o meio que fará com que essa idéia chegue de um indivíduo até outro.

O tempo, na difusão da inovação, é o contabilizado no processo de decisão que tem início no conhecimento e, término com a rejeição ou confirmação da inovação.

O padrão de disseminação da inovação e categorias de usuários propostos por Rogers leva em consideração que uma nova idéia é resultado do intercâmbio de informações entre redes interpessoais, ou seja, se um inovador comunica a outras duas pessoas, estas por sua vez comunicam cada uma, para outras duas. Isto reforça o papel e a importância dos diversos tipos de relacionamentos e trocas de informações, que estão baseados em canais de comunicação.

Entre muitos conceitos e opiniões, podemos dizer que a comunicação é o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações entre si, com foco na compreensão mútua. O processo de comunicação da inovação, segundo Rogers (2003) envolve quatro principais elementos – a inovação, o indivíduo que tem conhecimento da inovação; o indivíduo que ainda não tem conhecimento da inovação e o canal de comunicação conectando.

Os canais de comunicação podem ser de massa ou canais interpessoais. Os canais de comunicação de massa podem ser freqüentemente mais rápidos e trabalham com mais eficiência para criar uma consciência no público sobre a existência da tecnologia ou inovação. Já os canais interpessoais podem ser mais eficientes para convencer o público a aceitar uma nova idéia.

Estes canais interpessoais são os que envolvem a comunicação face-a-face, sendo por isso importante a existência de pessoas chave – e aqui se insere o profissional de relações públicas na condução deste processo de comunicação que direciona esforços para que pessoas e agentes envolvidos no processo de inovação possam ter a real percepção da necessidade e importância da mesma.

1.3 Inovação no Brasil

A crescente inserção internacional do Brasil e a preocupação com aspectos tecnológicos apresentam grandes diferenças em relação aos seus contemporâneos no mundo industrializado. Ainda mais quando se fala de características tecnológicas e inovadoras.

O predomínio da aquisição externa de tecnologia, inovações do tipo incremental e menos radicais, e a informalidade em suas competências tecnológicas caracterizam o Brasil com um número pequeno de empresas inovadoras e tecnologicamente capacitadas.

Mas o cenário da inovação no país tende a melhorar com os rumos que vem tomando ultimamente. O tema da inovação já faz parte do contexto estratégico em muitas empresas, além de possuir um espaço importante na agenda pública. O nível de investimento de um país em inovação está intimamente ligado ao grau de exposição e inserção de suas empresas no mercado internacional.

A concorrência entre as empresas é alimentada por essa capacidade de ampliação na participação nos mercados existentes e pela abertura de novos mercados através da inovação.

Governos de vários países, focados na busca pelo aumento da competitividade internacional, estabelecem políticas que estimulam e apóiam o aumento da capacidade inovadora das empresas de seus países. A geração de

inovação torna-se resultado da combinação de estratégias empresariais e políticas governamentais.

No Brasil, desde os anos 2000, com a retomada de políticas industriais, a agenda de programas e políticas do governo passou a contar com o item inovação. Através de várias agências como FINEP¹, BNDES², MCT³ dentre outras, o governo federal também em conjunto com os governos estaduais passou a incrementar seus programas e investimentos à inovação, o que repercutiu imediatamente no aumento da dinâmica empresarial nesse campo e, mesmo que em grau menor, na interação entre universidades e empresas.

As políticas públicas de apoio à inovação focam, em geral, o crescimento econômico e a competitividade internacional, ou seja, inovações ligadas ao desenvolvimento dos setores empresariais. Porém, é cada vez maior a quantidade de países que ampliam o escopo de suas políticas inovativas para a resolução de questões sociais, como a equidade, urbanismo e pobreza, e questões ambientais como redução da poluição e melhorias no uso e geração da energia. (Lundavall e Borrás, 2005,p. 47)

De acordo com Pacheco (2007), as agências do governo responsáveis pelo avanço e desenvolvimento do conhecimento científico no Brasil mudaram o foco de ciência e tecnologia para ciência, tecnologia e inovação.

Muitos casos de sucesso da atuação direta do Estado na geração de inovações podem ser identificados pelo mundo, e estes ocorrem na maioria das vezes quando esta atuação se dá com foco nas necessidades do mercado internacional e em parceria com empresas privadas.

No caso brasileiro, algumas empresas estatais e mistas têm mostrado que tratam o tema da inovação de maneira sistêmica e sustentável na maioria das vezes. Alguns exemplos dessa tendência podem ser vistos abaixo:

¹ Financiadora de Estudos e Projetos, criada para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas

²Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental.

³ Ministério da Ciência e Tecnologia

Fiocruz (Fundação Oswaldo Cruz): fundação pública criada em 1900 e que hoje divide-se entre atividades de fabricação de vacina, kits diagnósticos, medicamentos, prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais, e o ensino e formação de recursos humanos na área da saúde. A Fundação mantém parceria com institutos de pesquisa e universidades e já depositou centenas de pedidos de patentes nacionais e internacionais através de suas mais de 15 unidades técnico-científicas especializadas principalmente no desenvolvimento tecnológico de insumos para a saúde.

Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária): instituto de pesquisa vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A empresa atua, através de suas mais de 40 unidades espalhadas pelo Brasil, na pesquisa alimentícia e agropecuária em total sintonia com a demanda dos produtores e da população. Também possui centenas de patentes concedidas nacionalmente e internacionalmente, e atua em parceria com universidades nacionais e internacionais, empresas privadas e outros institutos de pesquisa.

Petrobrás (Empresa Brasileira de Petróleo): é a segunda maior patenteadora brasileira, além de ser uma das empresas que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento no mundo – trabalho este que é realizado em seu centro de pesquisa (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello – Cenpes), que recebe cerca de 1% do faturamento da empresa, e possui quase dois mil pesquisadores.

Em 2004 foi promulgada no Brasil a Lei da Inovação ⁴(10.973/2004), que manteve e ampliou o apoio às parcerias entre universidades e empresas por meio principalmente da obrigatoriedade de criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) nas universidades. Além disso, a Lei também abriu espaço para pesquisa tecnológica e geração da inovação no setor privado, permitindo assim, que recursos públicos não reembolsáveis possam ser destinados às empresas para o compartilhamento dos custos e riscos das atividades.

⁴ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm (Acesso em 15/10/2010)

Os obstáculos identificados pelas empresas brasileiras na geração de inovações, como riscos e alto custo, são questões estruturais brasileiras que necessitam de políticas consistentes para serem resolvidos. Os financiamentos às atividades inovativas devem promover a interação e reforçar a importância dessas atividades no interior das empresas e na mente de seus empreendedores.

1.4 Empreendedorismo

Existem inúmeras terminologias para compreender a noção de empreendedor, sendo uma delas a dissociação da figura do empresário ao empreendedor, que caracteriza esse por não se limitar à orientação pela gestão operacional dos negócios, mas buscar, sobretudo, novas situações para o seu trabalho e para a empresa por meio de um comportamento inovador (DRUKER, 1987). Neste sentido, a atividade criativa, de auto-realização e iniciativa são aspectos fundamentais ao perfil do empreendedor.

A partir da análise das atividades e características dos empreendedores, bem como dos efeitos sociais e econômicos e dos métodos de suporte que sustentam as atividades empreendedoras, é possível compreender o empreendedorismo (FILION, 1999).

As discussões sobre o empreendedorismo se tornaram complexas na medida em que não houve uma continuidade e aproveitamento dos trabalhos já discutidos anteriormente sobre o assunto. O fenômeno está geralmente relacionado à mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, dentre outros fatores.

Dolabela (1999) define o empreendedorismo como um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

O termo *entrepreneur* é antigo. Segundo Bom Ângelo (2003) a raiz da palavra tem cerca de 800 anos, derivando do verbo francês *entreprendre* – o qual significa fazer algo ou empreender. O significado etimológico é representado pela soma do *entre*, do latim *inter*, que designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação, além do *pendre*, do latim *prehendere*, que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. (Bom Ângelo, 2003,pg 25)

Muitos autores colocam que o espírito do empreendedor transcende a história humana conhecida, pois em toda sua desordem e complexidade, justifica a busca constante por uma perspectiva de vida melhor e podem ser uma boa razão porque muitas políticas governamentais falham ou são neutras para o desenvolvimento – dada a dificuldade de compreender sua complexidade dentro da rigidez das estruturas legislativas e públicas.

Segundo Marcondes (2000, p.20) “toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e com uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa”. Ainda, segundo o mesmo autor, poderá ser um empreendedor o desempregado que se torna camelô, o dentista que abre um consultório, o técnico que cria uma fábrica ou o insatisfeito com o emprego que se demite e abre uma loja.

Conforme Bom Ângelo (2003) pode-se destacar pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- a) A vontade e a habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;

- b) A capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo;
- c) Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Contudo, os empreendedores, de acordo com Drucker (2003), não se concentram em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar satisfações e valores, novos e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração que busca novos resultados organizacionais.

O empreendedor, como agente de mudanças, tem um papel muito importante, pois contribui para que as organizações possam se estabelecer em um ambiente de transformações competitivo e incerto. As oportunidades geradas são fundamentais na adaptação externa e integração interna.

As definições e reflexões citadas acima acerca do empreendedorismo podem ser colocadas à prova ou revisitadas ao passo em que as mudanças tecnológicas e o ritmo do capitalismo avançam a cada momento, formatando ou fazendo surgir um novo perfil de empreendedor.

Segundo Cunha e Steiner Neto (2005) no Brasil, devido às transformações políticas e tecnológicas, a necessidade de empreender vem se consolidando. Em um contexto de ambiente dinâmico, a qualificação das pessoas que atuarão como agentes de mudança, torna-se decisiva pois elas servirão como parceiras e evangelizadoras da inovação e de novas possibilidades.

Stevenson (2001, pp. 72-76) destaca que cada dia mais se torna relevante desenvolver “o espírito empreendedor nos indivíduos, os quais necessitam de certas condições de aprimorar suas novas habilidades e potencializar as pré-existentes”.

A globalização vem transformando muito rapidamente o mundo dos negócios, fazendo com que ocorram muitas mudanças no ambiente e inclusive

na estrutura organizacional. A criatividade, a inovação e as perspectivas para um futuro promissor fazem prosperar no cenário organizacional a figura do empreendedor.

Neste sentido o indivíduo passa a ter um papel muito importante no contexto. Sua capacidade de avaliar e interpretar novas oportunidades de mercado, assim como a iniciativa e a criatividade contribuem essencialmente para uma mudança cultural, organizacional e estrutural no contexto das novas maneiras de vender ou oferecer um serviço.

Podemos dizer então que o empreendedorismo é caracterizado como uma das formas de fazer a inovação acontecer. E é muito importante que organizações (tradicionais ou não) estimulem e incentivem as iniciativas empreendedoras, buscando novas oportunidades e tratando o risco como fator possível de mudanças.

As características de um tipo de empresa inovadora e com alta performance empreendedora serão tratadas no texto a seguir.

2 EMPRESAS START-UP

Start-up é um modelo de empresa jovem, embrionária, recém-criada, ou ainda em fase de constituição, implementação e organização de suas operações (o que é mais comum). Podendo até mesmo sequer ter iniciado a comercialização de seus produtos e serviços. Pode também ser uma empresa totalmente solidificada no mercado que se beneficiou de um crescimento rápido.

Normalmente, as *start-ups* são empresas de pequena dimensão, mas que desenvolvem um interesse cada vez maior das indústrias tradicionais na criação e desenvolvimento de conceitos. Deste modo, as *start-ups* podem ser pequenos projetos empresariais, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de idéias inovadoras, frequentemente de base tecnológica, mas também podem resultar da iniciativa de grandes grupos empresariais.

2.1 Conceituação e fases de desenvolvimento

Estudos definem e caracterizam empresas *start-up* em termos de sua idade. Não existe uma unanimidade em termos da idade que caracteriza uma empresa como *start-up*. Estudos entendem que uma empresa *start-up* é aquela recém fundada ou com idade que varia de oito a dez anos (HAYTON, 2002 e LUSSIER, 1995). Neste espaço de tempo, cada empresa pode se encontrar em diferentes estágios de ciclo de vida, dependendo da velocidade com que se desenvolve.

Salim *et al* (2003), considera como uma empresa *start-up* aquela que está sendo formada pela união de um grupo de empreendedores que se juntaram para concretizá-la. O autor ainda completa que na empresa *start-up*, tudo deve ser construído, enquanto nas demais já existe algo a partir do qual será feito um plano.

Geralmente uma *start-up* nasce de um negócio que está baseado na inovação e começa apenas com uma idéia criativa isolada, e como passo seguinte, agrega um diferencial através da inovação como vantagem competitiva, para finalmente empreender o negócio.

As *start-ups* são caracterizadas por estarem associadas a negócios que enfrentam um crescimento bastante acelerado e, por isso, atraem investidores “anjo” com capital monetário e inteligente que se interessam por essas novas companhias embrionárias, dispostos a realizar investimentos relativamente baixos ao ser comparados com grandes projetos. As *start-ups* se diferenciam por seu alto risco e a grande recompensa graças ao crescimento exponencial do empreendimento. Ou seja, elas possuem um baixo custo de implementação, risco alto e uma retroalimentação potencial do investimento atrativo.

Existem empresas inovadoras em todos os setores, no entanto, aquelas *start-ups* de base tecnológica tem sido de grande importância para o crescimento de algumas indústrias em especial, como as indústrias de semicondutores, comunicação, biotecnologia e internet. (HITT, 2005, p. 115)

Os modelos de desenvolvimento de novos negócios podem servir para identificar os estágios de crescimento e o ciclo de vida das *start-ups*. Segundo Churchill e Lewis (1983), as empresas passam por cinco estágios de crescimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Em cada um destes estágios, algumas características ajudam na compreensão, como: tamanho, diversidade, complexidade, estilo gerencial, estrutura organizacional, quantidade de sistemas formais, envolvimento do proprietário e os principais objetivos estratégicos.

Já Mitra e Pingali (1999) se baseiam nos estudos de Churchill e Lewis, porém descrevem as fases do alto crescimento, existência, sobrevivência, descolamento do crescimento e maturidade dos recursos. Segundo os autores, não existe uma linearidade na sequência das fases, além da possibilidade das empresas seguirem outros caminhos. Hisrich e Peters (1998) identificam as fases de *startu-up*, crescimento precoce, crescimento rápido e maturidade –

segundo os autores, as empresas não necessariamente passam ao estágio seguinte.

No setor de alta tecnologia, Hanks, Watson e Chandler (1993) identificaram as fases de *start-up*, expansão, maturidade e diversificação precoce. Estes e outros estudos acerca do ciclo de vida e os estágios de desenvolvimento de uma empresa, afirmam na maioria das vezes que a mudança de estágio pode ser identificada através de crises pelas quais a empresa passa.

Uma das premissas para uma *start-up* de sucesso é que ela apresente um crescimento acelerado, e logo, o negócio será rentabilizado e garantirá retorno aos investidores iniciais. Neste sentido, Gundry (2001 in Rocha, 2008, p.89) realizou um estudo realizado com a finalidade de identificar algumas características das empresas de crescimento acelerado e observou alguns atributos comuns a elas: comprometimento com trabalho em equipe, liderança forte; preocupação com reputação e qualidade; utilização de financiamento para expandir o negócio.

Com um propósito um pouco similar Feeser e Willard (1990) ressaltou a necessidade da definição do portfólio de produtos e oferta e com ele manter-se alinhado, evitando mudanças de produto, representando uma característica fortemente significativa entre as empresas de crescimento acelerado.

2.2 Tipos de *Start-ups*

Várias categorizações são encontradas quando o assunto são as *start-ups*, uma delas faz distinção em termos do seu agente fundador. Segundo Shrader e Simon (2007), essa definição pode se dar em duas formas: a primeira, chamada Iniciativa de Corporação (IC) são as empresas que surgem como um novo negócio de uma outra empresa a qual é sua progenitora e patrocinadora. A segunda forma é a chamada Iniciativa Independente (II), que

são as companhias empresariais que são iniciadas por empreendedores independentes sem o auxílio de uma empresa progenitora.

Já Elfring e Hulsink (2007) apresentam uma categorização diferente. Os autores apresentam as seguintes categorias de *start-up*: independentes, *spin-offs* e incubadas.

As *start-ups* independentes são as companhias que são fundadas por empreendedores que são parcialmente estranhos à indústria em que atuam.

A categoria de *start-ups spin-off* são as baseadas em conhecimentos e idéias de pessoas inseridas em outra organização.

Por fim, a categoria de *start-ups* incubadas é criada, construída e fundada dentro de uma incubadora de empresas e seus fundadores são indiretamente ligados à indústria, pois vão aproveitar as relações da incubadora na indústria de atuação. Uma incubadora é resultado de uma política para promover a criação de empresas. Ela fornece aos empreendedores experiência, redes e ferramentas necessárias para que suas empresas tenham sucesso (PEÑA, 2002).

Na década de 1990, um novo tipo de empresa *start-up* ganhou força, a chamada *international new venture* ou *born global start-up* (KNIGHT, 1997). *Born global* é uma organização que, próximo a sua fundação ou desde o início, busca resultados internacionais através da aplicação de seus recursos baseado em conhecimento para vender seus produtos em vários países (KNIGHT; CAVUSGIL, 2002). É uma empresa que possui perspectiva internacional desde sua criação. Mesmo com escassos recursos humanos, tangíveis e intangíveis e financeiros, estas empresas que buscam a internacionalização conseguem muito rapidamente alavancar inovação, conhecimento e capacidade para atingir sucesso em mercados globais.

2.3 O desenvolvimento e crescimento das *start-ups*

Na pequena e recente literatura acerca das *start-ups*, são encontrados alguns fatores relacionados à pouca idade das mesmas e as possíveis razões do crescimento deste novo tipo de empresa.

Entre os autores que pesquisaram o crescimento de empresas *start-up*, Sandberg (1986) apresenta um modelo vindo de seu estudo sobre o desenvolvimento de empresas orientadas para crescimento e cobertas por capital de risco. Para o autor, a performance de uma *start-up* é função do empreendedor, da estrutura da indústria e da estratégia adotada. Chrisman, Bauerschmidt e Hofer (1998) adicionam a este modelo os fatores recursos, estrutura organizacional, processos e sistemas. Eisenhardt e Schoonhoven (1990) também realizaram um estudo nesta área, destacando a ligação entre fatores de ambiente, estratégia e alta gerência e crescimento de novas empresas.

Peña (2002) cita os fatores determinantes da sobrevivência e crescimento das *start-ups* em: capital humano do empreendedor, características da fundação, ambiente da indústria, localização geográfica e políticas públicas.

Combinando diversos estudos, Gilbert, McDougall e Audretsch (2006) concluem que as mais importantes características do crescimento de uma nova empresa deste tipo incluem as características do empreendedor, recursos, estratégia, estrutura e sistemas organizacionais e indústria. Abaixo o detalhamento dessas características:

Características do empreendedor: A crença no fato de que a nova empresa é uma extensão do empreendedor levou muitos pesquisadores a buscarem a relação entre as características do mesmo e o crescimento da *start-up*. Características como bagagem educacional, experiência anterior na

indústria, e experiência anterior em fundação de empresas exercem influência direta nas vendas e aumento de empregos das novas empresas. A experiência anterior é um fator muito importante na medida em que o conhecimento necessário para a tomada de decisões é em sua maior parte advindo de experiências da própria vida, e seu desenvolvimento através da observação e estudo de uma atividade específica requer tempo. A educação e a experiência são, portanto, fundamentais no momento em que o empreendedor necessita buscar informações relevantes para a empresa e para suas decisões, visto que ele sabe tacitamente onde encontrá-las e como explorá-las (KIRZNER, 1983).

Muitas empresas *start-up* são fundadas não apenas pelo empreendedor individual, mas sim por um grupo de pessoas que traz à empresa suas diferentes bagagens educacionais e também práticas. A heterogeneidade destas experiências e a quantidade de pessoas envolvidas na fundação da empresa são especialmente importantes para o seu crescimento. As características de heterogeneidade e tamanho são de suma importância, uma vez que um número maior de pessoas traz diversidade ao diálogo, o que aumenta a base de conhecimento da empresa. Ao mesmo tempo, porém, pode aumentar o nível de discordância, dada a variedade de opiniões.

Estratégia: Estudos revelam diferentes resultados acerca da influência da estratégia adotada pela *start-up* em seu crescimento. Baum, Locke e Smith (2001) afirmam que as estratégias de baixo custo e foco são negativamente relacionadas com o crescimento das vendas e dos empregos oferecidos por novas empresas, enquanto a estratégia de diferenciação por qualidade e inovação é positivamente relacionada.

No curto prazo, estratégias focadas requerem funcionários com competências especializadas que podem ser difíceis de encontrar imediatamente, de forma que o crescimento pode então ser limitado. Chandler e Hanks (1994) afirmam que a relação estratégia-crescimento é contingente aos recursos que a empresa possui para suportar a estratégia em curso. Desta forma, independentemente do tipo de estratégia adotada, a empresa deve ter

acesso aos recursos, tangíveis e intangíveis, que ela necessita para executá-la de forma eficiente.

Além do tipo de estratégia, o crescimento da nova empresa, em termos de vendas, empregos oferecidos e porção de mercado, depende também do escopo da linha de produtos que a empresa oferece e a ordem na qual ela entra no mercado, seja ela pioneira ou não (SANDBERG; HOFER, 1987, p. 234).

Localização geográfica: Um dos fatores que ganhou crescente reconhecimento na literatura como influenciador da sobrevivência e crescimento das *start-ups* foi a localização geográfica das mesmas (LECHNER; DOWLING, 2003). Uma das causas da influência da localização geográfica é relacionada com a disponibilidade de recursos para a empresa. O acesso a recursos locais pode referir-se, por exemplo, a recursos financeiros e humanos específicos.

Recursos humanos e financeiros: Para o empreendedor executar o plano que traçou para o negócio, são necessários recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Para uma *start-up*, contudo, a busca de recursos é uma das tarefas mais difíceis, dado que ela possui os desafios de ser uma empresa sem reputação e registros passados, o que aumenta a percepção de risco daqueles que fornecem recursos para a mesma. Muitos recursos são identificados como necessários para que a empresa atinja seus objetivos, porém há dois principais, sendo eles capital humano e capital financeiro.

Os recursos de capital humano são representados pelas capacidades dos empregados da empresa, como, por exemplo, motivação, educação ou experiência prévia. Estes recursos modificam-se com o progresso da *start-up* ao nível da maturidade (THAKUR, 1999). De acordo com Cardon (2003), uma *start-up* pode necessitar de experiência mais específica e funcionários altamente qualificados nos seus estágios iniciais. Quando atingem a maturidade, funcionários menos qualificados são requeridos para atender demandas de produção. Desta forma, o crescimento de determinadas classes

de empregados muda de acordo com as necessidades da firma (BIRLEY, 1987).

Os recursos de capital financeiro também possuem influência no crescimento financeiro de oferta de empregos da *start-up*. Um nível superior de recursos financeiros permite ao empreendedor alocar tempo para executar as estratégias e ações planejadas, auxiliando a sustentação do crescimento. O capital financeiro provê ainda a empresa com a flexibilidade necessária para suportar seu empenho estratégico. As fontes de capital utilizadas usualmente são os próprios recursos do empreendedor, para empresas de tecnologia menos inovadora, ou fontes externas, como bancos, capitalistas de risco e governo (BOLLINGTOFT et al., 2003).

Por fim podem ainda ser identificados recursos externos, usualmente quando a empresa se estabelece a partir de um *spin-off* ou realiza atividades em uma incubadora (COOPER, 1985).

Estruturas e sistemas organizacionais: Quando se desenvolve, a empresa *start-up* deve adaptar sua estrutura interna para acompanhar este desenvolvimento. Para que seja possível a adaptação da estrutura no crescimento da empresa, ela deve compensar os funcionários por seu papel neste desenvolvimento. Barringer, Jones e Neubaum (2005) afirmam que o treinamento que a empresa provê, bem como os incentivos financeiros, opções em ações e outras formas de desenvolvimento do funcionário são sistemas comuns em empresas que possuem crescimento rápido de vendas.

Contexto da indústria: O estágio de desenvolvimento da indústria, especialmente em mercados emergentes ou em crescimento, é tido como um fator de influência no resultado alcançado pelas empresas *start-up*. Em mercados emergentes ou em crescimento, o ambiente é generoso em recursos, de forma que erros cometidos pelas empresas não possuem um custo tão alto quanto em ambientes com menor disponibilidade de recursos (CASTROGIOVANNI, 1991).

O estágio da indústria também cria oportunidades para que produtos e serviços possam ser adaptados para novos mercados: empresas que estejam atuando em mercados em crescimento podem ter melhores oportunidades que aquelas que atuam em mercados emergentes ou maduros. Isto ocorre pela identificação de nichos no mercado em crescimento para os quais as empresas possam apresentar novos produtos e serviços. Outras características do contexto da indústria que são significantes para os resultados das empresas *start-up* incluem necessidades de capital, nível de competição, dinamismo, heterogeneidade e não hostilidade de preços.

A implantação de uma *start-up* não é uma operação fácil. Ela envolve riscos e o seu crescimento está intimamente ligado ao planejamento e ao ambiente em que o produto ou serviço estará inserido (cenário de incertezas). Para isso é importante estar atento à formatação de um bom plano de negócios, que é o processo pelo qual uma *start-up* cria, entrega e captura valor. O discurso da *start-up* também deve ser levado em consideração e pensado estrategicamente para que ele seja claro, e diga o que pretende oferecer, além de também justificar a viabilidade do negócio.

Protótipos e simulações são diferenciais para apresentação do modelo de negócios de uma *start-up*, e podem fazer com que o projeto seja aceito e sua idéia seja comprada por investidores, que é o assunto do próximo tópico deste capítulo.

Por mais que diversas características sejam apresentadas, a incerteza de implementação e sucesso de uma *start-up* ronda a cabeça de investidores e empreendedores. Sem um capital inicial e de risco, é muito difícil persistir na busca por um modelo de negócios e inovador enquanto não existe receita. Após um determinado momento em que a receita começa a crescer, é necessária uma nova leva de investimento para que essa *start-up* se torne uma empresa sustentável. Quando se torna escalável, a *start-up* deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar – ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente.

2.4 Fontes de recursos para *start-ups*

O apoio e o investimento à inovação vêm aumentando brutalmente à medida em que novas idéias, tecnologias e movimentação do mundo do capital também avançam e, incrivelmente, chegam a ótimos patamares e em uma velocidade muito grande e maior às praticadas em um passado recente.

Como já foram citados alguns órgãos e institutos de fomento à inovação no Brasil neste trabalho, podemos focar um pouco mais nas características do capital de risco e investimento nas pequenas e médias empresas, assim como também nas empresas de crescimento acelerado como as *start-ups*.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE⁵ registra a taxa de mortalidade das empresas nascentes brasileiras como maior que 49% no segundo ano, indo a quase 60% no quarto ano de vida das empresas. Na mesma pesquisa, os três fatores citados como mais importantes para o sucesso de uma empresa foram: ter um bom administrador, um bom conhecimento de mercado e fazer uso do capital de giro próprio.

A percepção dessas necessidades passou a tomar forma dentro de iniciativas e algumas políticas governamentais nesse sentido. Alguns exemplos disso: criação de fundos para empresas emergentes e iniciativas como o “juro zero”⁶. No entanto, o surgimento de associações de investidores, mais conhecidas como *angel investors*, começa a despontar no país. O nome de anjo faz referência aos investimentos de risco feitos no início de 1900 em shows da Broadway⁷.

⁵ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae> - Acessado em 07/11/2010

⁶ O Programa Juro Zero foi criado com a finalidade de estimular o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas “Inovadoras” (MPEI’s) brasileiras nos aspectos gerenciais, comerciais, de processo ou de produtos/serviços viabilizando o acesso ao crédito por parte destas empresas. Fonte: http://www.jurozero.finep.gov.br/jurozero_prod/autenticar.do (Acessado em 07/11/2010)

⁷ A Broadway é uma avenida da cidade de [Nova Iorque](#), [Estados Unidos](#) que atravessa o condado de [Manhattan](#) e do [Bronx](#). A Broadway é muito famosa pelos seus [teatros](#) que exibem superproduções de [musicais](#), que muitas vezes ficam em cartaz durante vários anos. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Broadway> – Acessado em 07/11/2010

Esses *angel investors* podem constituir e apresentar-se como uma alternativa privada que pode incorporar aos projetos empreendedores fatores que vão além do capital como experiência de mercado, de gestão, e de relacionamento – agregando valores aos projetos empreendedores.

Os “anjos” ou “*angel investors*” é uma categoria de investidor, notadamente, aqueles classificados como investidores não institucionais que de modo geral investem em projetos de empreendedores que estão entre o estágio inicial do negócio ou na fase de implementação, com aportes de até US\$ 1 milhão.

O termo “anjo” ainda é pouco conhecido no Brasil, mesmo a sua participação nos investimentos inovadores estar crescendo, tendo em vista que o setor de pequenas e médias empresas possui dificuldades em angariar investimentos em função da falta de carteiras sólidas de clientes e pouca experiência gerencial.

Em troca de capital e dedicação ao empreendimento, os “anjos” solicitam uma participação societária na empresa investida, podendo, ainda, assumir uma cadeira no conselho de administração. Todavia, este envolvimento às vezes se dá de modo informal.

Não obstante, esta classe de investidores vem justamente para preencher as lacunas de um mercado nascente, acenando com a possibilidade de alocação de recurso e transferência de experiência e conhecimento gerencial.

Os “anjos”, em sua atuação, procuram agregar projetos inovadores com elevado potencial de crescimento e rentabilidade, e carentes de auxílio profissional qualificado e experiente.

Segundo artigo publicado na revista Executivos Financeiros, Tecnologia & Finanças, em dezembro de 2004, sob o título: “A economia na mira do anjos” (apud NETO, 2005), constatou-se que pelo menos 81 anjos investiram em empresas de pequeno e médio porte, direcionando recursos da ordem de R\$ 10 milhões ao longo do ano de 2004, perfazendo aproximadamente R\$ 125 mil

por empreendimento, sendo certo que o retorno sobre o investimento dos “*Angels Investors*” é resultado da valorização da empresa à medida que se desenvolve e cresce.

De acordo com o mesmo artigo, o perfil dos “anjos” brasileiros é bem peculiar, uma vez que os mesmos não possuem significativa base tecnológica, mas sim, elevados conceitos gerenciais, administrativos e jurídicos, bem como, possuem uma cultura de investimento individualista. A maioria dos empreendedores nacionais que possuem uma postura muito mais conservadora, implica, por conseqüentemente, em longas negociações para uma aceitação de parceiros que de modo geral não são facilmente aceitos pelos empresários, pois estes, diante das suas posturas conservadoras têm receio de comprometer o controle dos seus negócios.

Sabe-se que a fonte de recurso inicial de qualquer empresa é o capital que será aplicado por pessoas físicas e jurídicas e que estão interessadas em ampliar ou começar um negócio. Este capital pode ser entendido como o recurso do empreendedor e de seus sócios, caso possua.

Por mais que ao longo do desenvolvimento do negócio possam acontecer financiamentos, é o capital próprio que proporciona a criação de novas empresas. Essa criação tem assumido um papel de importância cada vez maior no desenvolvimento das economias diante da criação do emprego, da inovação e do aumento de riqueza evidenciados por pesquisas e estudos diversos (GASPAR, 2001). Por conta de algumas características particulares, este capital próprio pode ser definido como capital de risco.

O termo capital de risco é utilizado como tradução do inglês *venture capital*, cuja tradução também poderia ser “capital empreendedor”. A definição de capital de risco segundo Santos (2005, p.188) é:

Uma atividade que reúne investidores e empresários, promissora e incerta, em que o investidor arrisca nos lucros ou perdas da empresa, em aplicações de longo prazo e sem garantias de receber seu capital, pois a empresa não se obriga a reembolsá-lo em caso de insucesso.

O *venture capital* é definido por Kenny (2000, p.2) como: “uma forma especializada de se prover suporte financeiro a pequenas companhias privadas que se julga terem o potencial para rápido crescimento”. O objetivo dos *venture capitalists* ao financiar uma ou várias empresas *start-up* é obter ganhos, muito acima de seu investimento inicial, alguns anos à frente mesmo sabendo-se que toda essa atividade empresarial é uma atividade de risco, sendo então o retorno esperado do investimento proporcional ao grau de risco que é percebido.

Aliado ao financiamento de novos empreendimentos e negócios, as empresas de *venture capital* também participam ativamente dos processos de gestão do novo empreendimento, pois o empreendedor, na maioria das vezes não possui a expertise necessária para uma administração eficiente e eficaz do negócio. Botelho, Rossi e Freitas (2003, p.7) ressaltam que: “o capitalista de risco aporta à empresa, todavia, mais do que capital, na medida em que auxilia na gestão administrativa e financeira, na definição de estratégias e no recrutamento da equipe de administradores”, ou seja, agregam experiência empresarial ao negócio.

Pode-se perceber que o papel e o relacionamento desses investidores com os empreendedores de uma *start-up*, vai muito além da parceria financeira. Este relacionamento entre os dois lados deve ser o mais transparente possível e trabalhando na premissa onde um agrega valor ao outro.

De acordo com Kenny (2000), os gestores de *venture capital* monitoram ativamente o progresso da empresa, além de dar assistência no âmbito gerencial, que implica no aconselhamento das decisões estratégicas mais importantes, recrutamento de pessoas-chave, prover serviços legais, bancários e outros. Também se cria uma percepção positiva no investimento de pequenas empresas, convencendo assim, clientes e fornecedores na viabilidade e confiabilidade de empresas *start-ups*.

Outro aspecto importante no relacionamento entre esses investidores e os empreendedores é a presença de conflitos. Gorman (1989) enfatiza que os investidores e os empreendedores não encaram o relacionamento como

parceria, principalmente quando há indícios de fracasso causando divergência entre os interesses de ambas as partes. O empreendedor tenta salvar a empresa, para manter o sonho da criação de seu negócio vivo. Por outro lado, a empresa de *venture capital* tende a preservar o valor do investimento do capital e a maximização do retorno.

O mercado de *venture capital* apresenta uma grande diversidade, atuando em diversos segmentos da economia. Os seus diferentes mecanismos tendem a se estruturar de acordo com as diferentes necessidades das empresas à medida que percorrem os estágios de desenvolvimento da cadeia de inovação. A estrutura típica desta indústria acontece conforme os seguintes passos abaixo discriminados:

- 1° Passo: Investimento em "Capital Semente" (*Seed Capital*) e *Start-ups*;
- 2° Passo: Investimento nos Estágios Iniciais;
- 3° Passo: Investimento nos Estágios de Expansão; e
- 4° Passo: Desinvestimento ou Saída.

É muito importante salientar ao final dessa apresentação sobre recursos para *start-ups*, que é relevante tanto na teoria, quanto na prática, que sejam estudadas mais a fundo essa relação entre gestores de capital de risco e o empreendedor. A maioria das pesquisas relacionadas sobre este tema é tratada apenas sob a ótica de finanças.

2.5 *Start-ups* de tecnologia

Setores de alta tecnologia apresentam como características relevantes, altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, longos ciclos de comercialização e complicados e extensos procedimentos regulatórios. Setores de biotecnologia, telecomunicações e softwares são considerados de alta tecnologia. A OECD considera setores de alta tecnologia como os de aviação,

espacial ,farmacêutico, máquinas de computação, equipamentos de rádio e televisão e instrumentos de precisão, óticos e médicos (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2006).

Segundo Milkovich (1987), uma empresa de alta tecnologia é aquela que enfatiza invenção e inovação em sua estratégia de negócios, investe percentual significativo de seus recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento, emprega mão-de-obra altamente especializada e capacita, e compete em mercados globalizados.

Em ambientes de alta tecnologia, onde existe muita competição, as mudanças tecnológicas geram incertezas e forçam a empresa a inovar para competir. Dessa maneira, a vantagem competitiva da empresa de alta tecnologia está em criar constantemente novos produtos que definam padrões em áreas de aplicações em crescimento (PARIKH, 2001), as quais são possíveis com a criação e estímulo de conhecimento.

Nestes ambientes, o ritmo de descontinuidade tecnológica resultante deste esforço de inovação tendem a vir de empresas periféricas à indústria (UTTERBACK, 1994), incluindo-se aí as *start-ups* entrantes no mercado. Essas novas empresas utilizam estrategicamente a sua base de conhecimento, a qual é muito diferente das empresas já estabelecidas, com foco na exploração de novas tecnologias e mercados. Estas empresas trabalham geralmente com produtos e tecnologias emergentes e de alto risco.

É importante, portanto, salientar a importância das *start-ups* como geradoras de conhecimento e conseqüentemente de inovações tecnológicas para os mercados em que atuam, visto que elas se inventam e nascem a cada dia e com foco nas necessidades e mudanças do seu mercado.

No próximo capítulo, será apresentado o profissional de Relações Públicas, e a importância de sua inserção no contexto das *start-ups*, como profissional estratégico na gestão da inovação e na percepção de novos mercados e fenômenos que permeiam o cenário dessas empresas de crescimento acelerado.

3 RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO DA INOVAÇÃO

Uma das premissas básicas para o incentivo na produção deste trabalho foi o fato das estratégias e ferramentas de comunicação aplicadas e praticadas em uma *start-up*, não serem necessariamente, as mesmas que estamos acostumados a ver nas empresas tradicionais e nos livros e teorias a respeito de comunicação e Relações Públicas.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações. A seguir, serão apresentadas algumas características do profissional de Relações Públicas, sua história e sua importância de atuação no cenário das *start-ups*.

3.1 Relações Públicas

As Relações Públicas tiveram seu início marcado pela preocupação sobre a opinião pública. Um de seus primeiros registros foi de 27 de outubro de 1807, quando o então presidente dos Estados Unidos, Thomas Jefferson, empregou o termo “Relações Públicas” em uma mensagem para o Congresso, que tinha o intuito de destacar a necessidade de um “estado de espírito” entre o governo e o povo. Mas, somente em 1916 surgiu o primeiro escritório mundial de Relações Públicas, através do jornalista e publicitário Ivy Lee, que despontou no cenário norte-americano em 1906, escrevendo artigos para jornais, como um agente da imprensa.

Alguns historiadores norte-americanos dividem a história de RP em três períodos. O primeiro, de 1865 a 1900, em que nenhuma importância era dada

à opinião pública e que tem como marco a frase dita por Vanderbilt, da Pennsylvania Railroad, “*The public be damned*”, “O público que se dane”. A partir de então, resultante da forte reação da opinião pública americana contra os interesses industriais, a corrupção do governo, os abusos das empresas, o monopólio obrigaram os homens de negócio a irem até o público para tentarem explicar suas atividades através de jornalistas e advogados. Essa fase foi conhecida como “o público deve ser informado” e é considerada como o segundo período das Relações Públicas.

A atividade profissional de RP nasceu das transformações ocorridas na sociedade americana, principalmente na esfera política, tendo como ponto de partida as lutas e reivindicações do operariado. A depressão econômica e o plano “New Deal” (Novo Acordo), da década de 1930, e as medidas adotadas por Roosevelt exigiram a presença das técnicas de RP, que visavam esclarecer a situação que o país vinha atravessando na esfera econômica. O período rooseveltiano (1933 a 1945) inaugurou as Relações Públicas governamentais e tornou-se uma época de ouro para a profissão nos Estados Unidos, marcando o terceiro período da história das Relações Públicas em que foi estabelecida uma nova fase, em que o público deveria ser reconhecido.

A partir de 1930, as Relações Públicas começaram a se difundir pelo mundo. Em 1931, a empresa Roy Bernard Co. de Nova Iorque, pioneira em Relações Públicas Internacionais, começou a desenvolver trabalhos de RP para diversas empresas da Finlândia, Holanda e países da América do Sul. Nessa mesma década, por volta de 1935, diversas universidades norte-americanas começaram a oferecer cursos de Relações Públicas, que tinham um alto grau de aceitação e procura.

O ensaio de adaptação de Relações Públicas no Brasil, na década 10, foi difícil, porque muitos viam apenas a publicidade como meio de atingir o público. Mas as empresas tentaram investir na comunicação de forma diferente para chamar atenção e se diferenciar pelos princípios de relações públicas, como a identidade corporativa e aproximação do público por ações que mostravam o comprometimento dela com a sociedade, valorizando a marca.

As Relações públicas entraram no mercado brasileiro, em 30 de janeiro de 1914, com o primeiro departamento da área na empresa “The Light and Power Co. Ltda”. A idéia era mostrar que a credibilidade não era apenas feita na mídia, mas também por pessoas comuns. Muitos estudiosos de comunicação passaram a investir mais no conhecimento desta ciência. Em 1953, a Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, abriu o primeiro curso de RP.

Desde então, as empresas perceberam que seus públicos tinham de ser estudados se quisessem ter sucesso. A diversidade desses anseios requer delas maior envolvimento com a sociedade, como projetos sociais ou ambientais. Esse grande leque de diferentes vontades faz do ensaio de atuação de Relações Públicas no Brasil uma necessidade para as corporações.

3.1.1 Relações Públicas estratégicas

Para discutir a função estratégica das relações públicas, é necessário levar em consideração que essa atividade profissional moderna está intimamente relacionada com o contexto contemporâneo dos mercados, das organizações e da sociedade. Necessária se faz também uma observação atenta das mudanças que ocorrem nesse contexto e que afetam, de forma especial, as relações públicas, destacando-se entre elas: o crescimento das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança da natureza do trabalho, e os novos tipos de empresas, como as *start-ups*.

As relações públicas auxiliam a administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam a organização ou podem ser afetados por ela, uma vez que podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional. As relações públicas são mais eficazes quando o profissional identifica os públicos estratégicos e desenvolve uma rede de relacionamentos que permite que ambas as partes possam ser beneficiadas; indiretamente tais ações, se bem desempenhadas e se apresentarem

resultados mensuráveis e tangíveis, podem agregar valor à função do departamento de Relações Públicas /Comunicação e conquistar, para ela, o reconhecimento da alta administração.

Segundo Ferrari (2000) para compreender a importância da função estratégica das relações públicas, temos, em primeiro lugar, de ter claro o conceito de estratégia, que podemos definir como uma habilidade comunicacional, fundamental para a prática eficaz da própria comunicação. A palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. O *strategos*, general da Grécia, comandava suas tropas do alto da montanha, onde também estabelecia as táticas a serem executadas. A estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e aos comportamentais que conduzem o general à definição de suas manobras. Hoje, a idéia de estratégia está intrinsecamente ligada à visão global de uma situação, seus recursos e seus objetivos.

Na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios. Para nós, profissionais de relações públicas e da comunicação, a função estratégica da comunicação, deve, em primeiro lugar, ter como meta o equilíbrio do bem-estar social, mediante a melhoria da qualidade de vida e do trabalho, a construção de relações que agreguem outros valores como a maximização do retorno, da competitividade e da eficiência organizacional.

Para que a atividade de relações públicas possa ser exercida como uma função estratégica em organizações tradicionais, é necessário que seja reconhecida em quatro níveis da estrutura organizacional. Primeiro, pela *alta administração*, responsável pela definição das estratégias voltadas para os interesses dos acionistas. Segundo, pelos *especialistas*, que oferecem os serviços especializados e que negociam com os mercados. Terceiro, pelo *nível funcional* ou de apoio composto pelos gerentes de produtos, pelas áreas geográficas e por outras funções como a de relações públicas no marketing. E,

por último, pelo *nível institucional*, que envolve principalmente os profissionais de comunicação, encarregados de estabelecer o posicionamento público da organização e suas políticas internas e externas – ou seja, este é o nível da substância das relações públicas (FERRARI, 2000).

3.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas por uma organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreps (1990) por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Habitualmente muitas pessoas e profissionais, pensam a cultura organizacional como se esta estivesse desvinculada dos resultados objetivos alcançados ou desejados pela organização. Como se as metas e a realidade cultural da organização fossem incompatíveis e dissociadas entre si. De acordo com Morgan (1996, p.115) “as organizações são mini sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e de subcultura”, fazendo com que o processo de criação desse micro sistema social seja ímpar, característico de organização a organização. Deste modo, não se poderia, por assim dizer, uniformizar um resultado como padrão, visto que os padrões não poderiam assim ser vistos, tal o grau de comprometimento que cada uma dessas mini sociedades têm com suas próprias características, intrínsecas a suas relações internas e externas, enfim, às relações mantidas com os diversos públicos da organização.

Pode-se pensar, assim, que a comunicação nas organizações, em relação a seus públicos interno e externo, é resultante do processo de criação e de fortalecimento de sua cultura organizacional, sujeita à dinâmica constante, oriunda de sua própria natureza. É nessa cultura que deve residir a estruturação da identidade corporativa, a qual, deverá ser assumida pelos membros da organização e ser refletida o mais fielmente possível na impressão absorvida pelos diversos públicos ligados à organização, resultando no fortalecimento da imagem corporativa.

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os 'valores' positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização. (Costa, 1995: p.45)

Na década de 80 muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos-chave para uma análise organizacional eficaz. Deal e Kennedy estão entre os primeiros, entre tantos outros autores, a darem conta da relação entre cultura e desempenho organizacional, em artigos de revistas e jornais, em conferências e teses de mestrado ou doutorado. Na mesma década, Hofstede (*apud* Freitas, 1991) tornou-se referencial teórico, por possuir um quadro conceitual compatível com a visão teórica da época e que privilegia a análise contextualizada das organizações (Freitas, 1991).

Schein (1986, p.9), um dos teóricos mais aceitos sobre o assunto, se destacou por propor e argumentar sobre a importância da análise crítica desse conceito tão complexo, a fim de garantir uma base mais sólida de referência tanto para os que atuam nesse campo, como para aqueles que o pesquisam. Para ele,

(...)cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para a compreensão do novo estilo de comunicação e, a inserção do profissional de relações públicas no modelo estrutural das *start-ups*, é necessária a análise da evolução e da importância da cultura organizacional e da comunicação corporativa, e suas principais características, para podermos diferenciar este novo momento das empresas.

Apesar de todo esforço empreendido pelas organizações, ainda vigora um modelo de comunicação em consonância com o modelo que privilegia a burocracia na produção de mensagens e notícias, a hierarquia para o acesso à informação e à apresentação de idéias etc.; que ainda trata pessoas como recursos descartáveis em momentos de crise; que, muitas vezes, considera mais relevante a apresentação de resultados para o acionista, a qualquer preço.

Esse modelo já é velho conhecido. Está em vigor há muito tempo e faz com que muito líder titubeie em tomar decisões que possam impactar, de imediato, os resultados, ainda que se saiba que ela é premente para a conquista a médio e longo prazos de um clima organizacional melhor. Nesse caso, como estrategista, o profissional de relações públicas, além de compreender o ambiente organizacional em que está inserido, deve estar atento às lideranças.

Todos os instrumentos de análise das relações entre negócio, estruturas, estratégias, políticas e pessoas, bem como as intervenções sobre processos interpessoais que possam favorecer a flexibilidade comportamental, fazem toda a diferença para o sucesso empresarial. A comunicação, nesse caso, ganha relevo e destaque. Deixa de ser um mero fetiche para contribuir efetivamente para a eficiência e a eficácia organizacionais (Kunsch, 2003, p.158).

Falar de mercado moderno em um momento de tantas transformações globais exige certa cautela, sobretudo, no que se refere ao atendimento, satisfação de clientes e imagem institucional. O mercado deve ser compreendido, em geral, não como um fim, mas como processo contínuo e cheio de alternativas, devido ao seu ciclo sempre alimentado por um consumidor ávido por novas experiências. Eis aí os motivos dos investimentos empresariais em aperfeiçoamento, inovação e em comunicação, uma vez que esta é um instrumento fundamental nesse processo. No entendimento de Kunsch (2006, p. 38), “é comum a afirmação de que a comunicação tem uma função estratégica de resultados (...) ela tem que agregar valores e ajudar as organizações a cumprirem sua missão e concretizarem sua visão”.

Percebe-se, desde já, a importância da comunicação integrada em uma organização, e aí também podem ser incluídas as *start-ups*, com objetivos pré-estabelecidos, para proporcionar crescimento, credibilidade, transparência e reputação social em meio à comunidade ali instalada. O marketing e as relações públicas devem trabalhar conjuntamente para que a organização tenha sua imagem institucional e mercadológica voltadas para uma única direção.

A comunicação organizacional deve estar em constante avaliação. Deve ser ela administrada estrategicamente por um gestor específico, tendo uma participação efetiva da corporação como um todo, afinal, a comunicação não deve ser vista de forma isolada, mas sim integrada e voltada para o crescimento da organização. Segundo Kunsch (2006, p.39), “planejar a comunicação para uma organização que disponha de um planejamento desse tipo será muito mais fácil. (...) Para cumprir a missão e todos os propósitos de ação do planejamento estratégico realizado, qualquer organização não poderá prescindir da comunicação”.

Partindo desse princípio, percebe-se a comunicação como um instrumento de alto impacto na sociedade. Para Bueno (2003, p.33), “deixa de, portanto, ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou uma entidade lança mão para ‘fidelizar’

clientes, sensibilizar multiplicadores de opiniões ou integrar com a comunidade.”.

3.3 Relações Públicas e a comunicação da inovação em *start-up*

Segundo Kunsch (2007,p.77), “As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas”. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing também não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. Elas terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações.

Ser transparente passou a ser quase que uma obrigação para as organizações contemporâneas. Don Tapscott e David Ticoll, em *A empresa transparente* (2005, p. 23), chamam a atenção para essa força que é a transparência. Trata-se de disponibilizar “a acessibilidade, para os stakeholders, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”. A transparência, portanto, vai muito além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. Tudo isto implicará a necessidade de se planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública.

Atualmente as relações públicas devem desenvolver nas organizações, sejam elas *start-ups* ou tradicionais, sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento. O profissional tem que se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação estratégicos.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica nas *start-ups* significa ajudá-las a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a empresa e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Neste sentido, os estrategistas de relações públicas que trabalharão em uma *start-up* irão assessorar os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional no ambiente de atuação da mesma, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da *start-up*. Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às estas empresas.

O maior diferencial da atuação do profissional de relações públicas nas empresas de crescimento acelerado, se dá pelo fato da comunicação e das mudanças acontecerem de forma muito rápida – o que leva o profissional a estar mais atento e dentro dos assuntos que dizem respeito e que podem interferir ou auxiliar nos processos de comunicação interna e externa da mesma. Um profissional de percepção, curioso e ágil – preparado para as mudanças e auxílio na construção diária de uma empresa jovem, porém com altos resultados e grande visibilidade perante seu público.

Além de toda sua importância no contexto empresarial e no gerenciamento da comunicação dentro de uma *start-up*, o profissional de relações públicas também pode ter uma contribuição muito importante nos que diz respeito ao seu papel como responsável e estrategista na difusão de inovações.

Como visto anteriormente neste trabalho, as *start-ups*, principalmente as de base tecnológica, são fontes de estudo e aprimoramento para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e com práticas inovadoras. Para a implementação de uma empresa de crescimento acelerado, essas novas idéias devem ser apresentadas e esquematizadas para um fundo financeiro que pode ou não comprar essa idéia.

Nota-se então a necessidade de um profissional que, além de se fazer comunicar uma idéia, deve também gerir este processo da inovação voltada ao mercado e aos interesses de seus idealizadores.

Para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações e das empresas *start-up*, é preciso vender bem os produtos ou serviços por elas propostos e gerados. Mas isso não significa que tal situação é a mais cômoda ou satisfatória para garanti-la por muito tempo, é preciso sair dessa (estável) zona de conforto e buscar novas tecnologias e inovações para melhor competir no mercado, assim como novas formas de levar essa inovação até seus públicos de interesse.

Deve-se entender que inovação não é algo que ocorra apenas em países avançados e em indústrias de alta tecnologia. O processo inovador ocorre quando a empresa domina e implementa o design e a produção de bens e serviços que sejam novos para ela, independente do fato de serem novos ou não para os seus concorrentes.

Dessa forma, pode-se avaliar esse processo não apenas em gastos de Pesquisa e Desenvolvimento, mas na contribuição dada por produtos novos às vendas, nos diferentes setores industriais. Isso deve ser comunicado.

Para atender essa condição é preciso produzir com alta qualidade, prazo para entrega no tempo certo e gerar lucro para a empresa, ainda usando os recursos necessários à utilização das melhores tecnologias nos produtos ou nos processos de fabricação.

O descaso com a inovação e investimento em tecnologia, pode levar à ruína tanto os produtos quanto a organização, isso porque enquanto uma empresa procura produzir, mais, aquilo que está dando certo, outras estão em

constante desenvolvimento e pesquisas, superando com grande diferencial e custo de fabricação, incidindo no preço final – como é o caso das *start-ups*.

Assim, é correto afirmar que existe uma ligação direta entre a tecnologia e a estratégia de desenvolvimento, em que para as organizações não basta encontrar as tecnologias do futuro, mas sim dominá-las o suficiente para garantir tal avanço.

A participação efetiva dos colaboradores com a devida resposta, pelo representante da gestão, trás grande retorno para a empresa e para os colaboradores, que se sentem mais valorizados como profissionais e a empresa com os resultados por essa ação. O profissional de relações públicas pode agir, através de seus embasamentos teóricos e experiências práticas em comunicação de resultados, para que um ambiente favorável seja criado através do foco e incentivo à produção de novas idéias, serviços ou produtos.

Ao ser a inovação tecnológica um processo complexo que exige uma rede de interações, tanto no interior da *start-up* como entre a empresa e a seus públicos, não se pode esperar o sucesso dos processos de inovação sem a criação e a manutenção de canais de comunicação eficazes internos e externos.

O lançamento e a implementação de inovações dependem da combinação de diferentes tipos de conhecimentos, que habitualmente estão distribuídos entre as várias unidades organizacionais da empresa (Nieto, 2003). Em consequência, para as *start-ups* terem sucesso nos seus projetos de inovação, é necessário a cooperação entre as áreas de pesquisa, desenvolvimento, produção, relações públicas, *marketing* e finanças, com o intuito da divisão e compartilhamento de experiências e desenvolvimento de novas idéias.

Por fim, nota-se a importância da inserção deste profissional da comunicação social habilitado em relações públicas, para o auxílio e gestão da comunicação, seja ela da inovação ou institucional no contexto das *start-ups*.

Abaixo, é apresentada a fala do presidente do Conselho Federal de Relações Públicas, João Ianhez, discorrendo sobre a importância do

profissional de Relações Públicas em empresas tradicionais, e que, com a conclusão deste trabalho pode-se salientar que o mesmo texto se aplica ao cenário das empresas de crescimento acelerado como as *start-ups*:

A demanda por profissionais qualificados está em franca expansão. As organizações e suas lideranças não se contentam mais com as atividades de comunicação simplistas. Elas estão valorizando a comunicação estratégica, de mão dupla, com visão macro da organização e de todos os públicos que com ela interagem. Já aprenderam a ver que existe algo além de imprensa, propaganda e outras atividades isoladas. Estão se apercebendo de que o público é o responsável pelo progresso ou falência de uma organização e que ele não é formado apenas pelos empregados e os clientes. Por outro lado, a organização está constatando, às vezes à custa de um sacrifício enorme de tempo, recursos humanos e financeiros, que precisa de uma atividade que faça comunicação a partir de uma visão geral da organização. Visão de seus relacionamentos. Visão de quem está preocupado em inserir a organização na sociedade como co-responsável pelos sucessos e fracassos da comunidade em que está situada. Visão de quem está preocupado com o seu nome, como o seu maior patrimônio, e sua preservação. Neste contexto se insere o Profissional de Relações Públicas. É ele quem tem a formação acadêmica para esse tipo de visão. É ele quem é preparado pela academia para gerenciar o processo de comunicação institucional de uma organização, base dos demais processos de comunicação existentes dentro dela, inclusive os promocionais. Assim, o mercado está em franca expansão. Por outro lado, qual a organização que não faz comunicação institucional? Todas. Todas precisam de um profissional de Relações Públicas. As que não têm um profissional dessa área provavelmente estão cometendo erros, que as prejudicam.

Um profissional contemporâneo, necessário e adaptável aos novos tipos de empresas e mercados. Vê-se então que existem reais possibilidades de inserção do relações públicas no contexto das *start-ups*, só é preciso analisar cenários e utilizar-se das teorias já existentes de comunicação corporativa e adaptá-las a este novo ambiente empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, com suas transformações das últimas décadas, vivem em constante mutação e à procura de seu aperfeiçoamento em um cenário empresarial de maior competitividade dia após dia.

As empresas de crescimento acelerado, conhecidas como *start-ups* são cenários importantes para a criação e o desenvolvimento de inovações, voltadas às necessidades dos públicos e da sociedade. Para isso, foi necessário o estudo da inovação, das características e definições de empreendedorismo, assim como as poucas, porém importantes teorias e apresentações acerca das empresas *start-up*.

A inserção do profissional de Relações Públicas se torna importante no contexto das *start-ups* pelo fato de elas possuírem uma comunicação instantânea, e baseada além dos resultados, nas necessidades do seus públicos e no papel da difusão da inovação que é criada e desenvolvida dentro dessas empresas.

É importante ressaltar que as empresas *start-up* representam um interessante objeto de estudo, por possuírem características particulares. Espera-se que seja buscado um maior entendimento do funcionamento deste tipo de empresa, visto que ele pode agregar importantes contribuições para que elas alcancem mais sucesso e desenvolvimento, além de gerarem benefícios à economia.

A ausência de uma bibliografia específica na área, pelo fato do assunto ser muito novo, foi um fator que dificultou uma análise mais profunda na associação do profissional de relações públicas a este novo tipo de empresa – fato que foi possível ser exemplificado e apresentado pela pouca e recente experiência do autor em uma *start-up* de base tecnológica chamada VivaReal – que será apresentada como apêndice deste trabalho, como forma de demonstração de características e funcionamento de uma *start-up*.

Mesmo assim, fica o desafio e a proposta de trabalhos e experiências futuras na área, para que cada vez mais profissionais de Relações Públicas possam estar inseridos nestas empresas *start-up*, e contribuindo para a comunicação de idéias, serviços e projetos inovadores – que auxiliam o desenvolvimento social e econômico do mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: 2002**. São Paulo: ABNT, 2002.

_____. **NBR 14724: 2005**. São Paulo: ABNT, 2005.

_____. **NBR 6023: 2002**. São Paulo: ABNT, 2002.

_____. **NBR 6024: 2003**. São Paulo: ABNT, 2003.

_____. **NBR 6027: 2003**. São Paulo: ABNT, 2003.

BOCK, A.M.B. et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOTELHO, A. J. J. ROSSI, M. C; FREITAS, M. C. P; PAULA, T. B (coordenador). **Capital de Risco no Brasil: marco legal e experiência internacional. Relatório final** . Rio de Janeiro: CGEE, 2003.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. Economia, sociedade e cultura**. 9. ed. - atualizada. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CEBRIÁN, Juan Luis. **A rede: como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação**. São Paulo: Summus, 1999.

CHRISTENSEN, C. (2003). **O Crescimento pela Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

CHRISTENSEN, C. (2000). **The Innovator's Dilemma**. Harper Business.

CHURCHILL, N,C, and Lewis, V L. **The Five Stages of Small Business Growth**. Harvard Business Review, May-June 1983.

CONFERP. **Conclusões do Parlamento Nacional de Relações públicas**. Brasília, 1997.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

CUNHA, Roberto de Araújo Nascimento; STEINER NETO, Pedro José. **Desenvolvimento empreendedor: o desafio da universidade do século XXI**. In: XXI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica (ALTEC).

DEAL, E., KENNEDY. **Corporate cultures: rites and rituals of corporate life**. Apostila Poder e cultura organizacional, FEA, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FEESER, H. R., & Willard, G. E. (1990). **Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms**. Strategic Management Journal , 11 (2).

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n.2, abril/junho 1999. p. 05-28.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 129-154, 1^o sem. 2003.

FREEMAN, C. (1982). **The Economics of Industrial Innovation**. Londres/Inglaterra: Frances Printer.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GASPAR, F. A. C. 2001. **O Estudo do Empreendedorismo e a Relevância do Capital de Giro**.s.l.: Organización Estategia, 2001.

GORMAN, M; SAHLMAN. W.A. **What do venture capitalists do?** Journal of Business Venturing. Vol. 4; p. 231-248,1989.`

GUNDRY, L. K., & GUNDRY, H. P. (2001). **The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises**. Journal of Business Venturing (16).

GURGEL, J.B.S. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. 3 ed. Brasília, Linha, 1985

GUTIERREZ FORTES, W. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003

Hanks, S. H., Watson, C. J., Erik, J. and Chandler, G. N. (1993) **Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations**, Entrepreneurship Theory and Practice,18 (2), pp. 34- 59.

Hayton, J. C. (2003), “**Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance**”. Human Resource Management Journal, 42(4): 375–391.

HISRICH , R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culture’s consequences: international differences in work-related values**. Oxford University Ltd, 1980.

_____. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

KENNY, M. **Note on Venture Capital. Working Paper**, University of California-Berkeley, 2000.

KENT, Peter. **Search Engine Optimization For Dummies**, 2nd Edition - Wiley Publishing, Inc., 2006.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and pratice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

_____.**Comunicação integrada nas organizações moderas: avanços e perspectivas no Brasil**. N: Comunicação para o mercado, instiuições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995.

_____. (Org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro e BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 2a ed. São Paulo: Futura, 2000.

MITRA, R. & PINGALI, V. (1999) – Analysis of Growth Stages in Small Firms: **A Case Study of Automobile Ancillaries in India**. Journal of Small Business Management. v.37, n.3, pp.62-75. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso em: 12 out.2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARIKH, J. et al. Padrões de Consumo - **A Força Propulsora do Esgotamento Ambiental**, in Valorando a Natureza, São Paulo, Campus, p. 339-345, 1994.

RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

ROGERS, E. M. (1995). **Diffusion of Innovation**. Nova York: The Free Press.
ROSAS,

SALIM, César Simões. **Construindo plano de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

SANTOS, S. A., et al (org.). **Empreendedorismo de Base Tecnológica: evolução e trajetória**. Maringá: UNICORPORE, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SCHUMPETER, J. A. (1984). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores SA.

STEVENSON, H. H. **O compromisso é conseguir**. HSM Management n.25, ano 5 março, abril 2001, p. 72-76.

THUROW, Shari. **Search Engine Visibility** - New Riders Publishing, 2003.

TIGRE, P. (2006). **Gestão da Inovação**. Campus.

TUSHMAN, M., & ANDERSON, P. (1986). **Technological Discontinuities and Organization Environments**. *Administrative Science Quarterly* , 31, p439-456.

UTTERBACK, J., & ABERNATHY, W. (1988). **Innovation Over Time and in Historical Context**. In M. TUSHMAN, & W. MOORE, *Readings in the management of Innovation*.

VAZ, Conrado Afonso. *Google Marketing: O Guia Definitivo de Marketing Digital*, 2ª Edição – Novatec, 2008.

APÊNDICE

Start-up VivaReal Network

1 Contextualização de mercado

O setor imobiliário norte-americano, já em crescimento desde meados da década de 90, atravessou um *boom* nos últimos anos. Tal processo possui suas raízes no ano de 2001, quando o Federal Reserve (Banco Central americano) deu início a uma série de reduções na taxa básica de juros, com vistas a reagir à recessão econômica. No entanto, em virtude dos efeitos de cortes de impostos (que recaíam predominantemente sobre os mais ricos) e dos sobreinvestimentos dos anos 90, que dificultavam a superação da recessão, os cortes de juros tornaram-se muito expressivos, tendo mesmo resultado em valores negativos em termos reais, e alimentaram a formação de uma bolha.

Como consequência deste processo, houve redução das exigências para concessão de crédito a consumidores, o que os persuadiu a trocar taxas fixas por juros variáveis. Refinanciavam, assim, suas hipotecas de maneira vantajosa, sendo possível gastar parte da diferença entre os empréstimos contraídos a taxas baixas e o valor das prestações devidas, ampliando sua capacidade de consumo. Além disso, por vezes os empréstimos usufruíam de prestações especialmente baixas nos primeiros anos (chamadas *teaser rates*), inferiores até mesmo ao valor dos juros devidos, resultando em um aumento do valor total da dívida ao invés de sua redução. Evidentemente, deste processo decorriam prestações muito mais pesadas à frente.

A manutenção das taxas de juros baixas nos anos subseqüentes a 2001 levou à continuidade do crescimento da oferta de crédito disponível, que elevou a participação de empréstimos concedidos a famílias com menores garantias. O chamado setor “subprime” ganhou, portanto, força e cresceu muito. O tamanho deste crescimento é proporcional à crise que se abateu sobre o mercado imobiliário americano em agosto de 2007.

Naquele mês foi detectada uma alta taxa de *default* do segmento que engloba pessoas com histórico de inadimplência e que, por consequência, podem oferecer menos garantia de pagamento, ou seja, o “subprime” (de segunda linha). Por embutir maior risco, eles têm juros maiores, o que os torna mais atrativos para gestores de fundos e bancos em busca de retornos superiores. Assim, ao comprar tais títulos das instituições que fizeram o primeiro empréstimo, estes gestores permitem que um novo montante de dinheiro seja novamente emprestado, antes mesmo de o primeiro empréstimo ser pago. Também interessado em lucrar, um segundo gestor, originário de qualquer parte do mundo, inclusive do mercado europeu, pode comprar o título adquirido pelo primeiro e assim por diante, gerando uma cadeia de venda de títulos.

O estopim para a tensão mundial foi justamente uma notícia vinda da Europa, de que no dia 9 de agosto, o banco francês BNP Paribas, um dos principais da região, havia congelado o saque de três de seus fundos de investimentos que tinham recursos aplicados em créditos gerados a partir de operações hipotecárias nos EUA. A instituição alegou dificuldades em contabilizar as reais perdas desses fundos. O mercado já monitorava há meses os problemas com esses créditos imobiliários.

Quando a inadimplência dessas operações superou as expectativas, um grande número de empresas nos EUA relatou problemas de caixa. Os investidores, então, começaram a ficar preocupados com o tamanho do prejuízo, resultando na crise de liquidez que tornou-se notícia ao redor do mundo em agosto de 2007.

Foi neste contexto, de turbulência e dúvidas a respeito do verdadeiro potencial do mercado imobiliário nos Estados Unidos, que Brian Requarth e Thomas Floracks tiveram a idéia de investir e criar algo relacionado a este mercado, porém voltado ao público latino-americano. Nos tópicos seguintes, será apresentado o VivaReal Network – resultado desta parceria entre dois jovens (um norte americano, e o outro alemão) que são empreendedores e inovadores no que diz respeito ao mercado de compra, venda e aluguel de imóveis na América latina.

2 VivaReal Network

O VivaReal é uma rede de portais imobiliários que atua nos Estados Unidos e na América Latina para compra, venda e aluguel de imóveis. O portal imobiliário atua como prestador de serviços na venda de espaços de publicidade para corretores, empresas imobiliárias e pessoas que queiram anunciar ou vender seus imóveis na internet. Um dos diferenciais e valor agregado ao portal VivaReal é o constante aprimoramento em sua plataforma e o posicionamento de seus portais nos primeiros lugares dos sites de busca – o que proporciona uma maior visibilidade dos imóveis que estão anunciados em sua plataforma.

Atualmente opera no Brasil, México, Colômbia, Peru e Estados Unidos (população latina). Além disso, trabalha com um portal dedicado a estrangeiros e investidores interessados em alugar ou comprar imóveis em 12 países da América Latina.

Os portais do grupo VivaReal são feitos para corretores, empresas do setor imobiliário e também para os proprietários - reunindo imóveis residenciais, comerciais e para temporada.

O VivaReal Network pertence e é operado por uma empresa da Califórnia - o VivaReal, Inc.

Desde seu lançamento em maio de 2009, o site da empresa tem atingido a marca de 600 mil visitantes mensais e quase o mesmo número de imóveis listados.

Brian Requarth e Thomas Floracks, fundaram a companhia em 2007 com escritórios de desenvolvimento em Bogotá, na Colômbia. Foi naquele país que ambos se conheceram em 2005 enquanto renovavam seus vistos de permanência. Brian, nativo da Califórnia, trabalhou anteriormente para uma start-up de internet na indústria imobiliária e Thomas, de nacionalidade alemã, havia desenvolvido site para várias start-ups na Alemanha.

Quando perguntados sobre o foco na América Latina os fundadores destacaram dois fatores-chave: as taxas excepcionais de crescimento e as altas margens possíveis de lucro. Em termos de crescimento, a região da América Latina possui mais de 175 milhões de usuários de internet, com um [crescimento de 20% ao ano](#). Além disso o mercado imobiliário possui excelentes [projeções de crescimento em vários países, como no Brasil](#), onde o site da empresa obtém quase metade de suas visitas.

Durante os primeiros meses, a empresa, que possuía 14 colaboradores, aumentou seu inventário de imóveis oferecendo anúncios gratuitos. Agora, mais agressiva, começou a cobrar US\$ 10 por mês para anúncio individual em algumas cidades, sendo que isso se seguirá nas demais cidades do país. Em acréscimo ao portal principal, que foi lançado em três línguas (inglês, espanhol e português), o VivaReal lançou sites específicos para 5 países e já desenvolve mais 6 a serem lançados até meados de 2011. Graças aos investimentos feitos para desenvolver a base da companhia e de estratégias para melhorar o resultado das buscas, a empresa está confiante de que pode manter mais de 20% de crescimento em visitas mensais por mais algum tempo.

Embora a empresa tenha um bom desempenho no seu plano de negócios, um desafio-chave na construção de uma marca regional na América Latina será a competição com os portais já estabelecidos no país. Por exemplo, os concorrentes brasileiros Zap e ImovelWeb estão bem estabelecidos nas principais cidades do país. Por esta razão, o VivaReal está oferecendo preços mais competitivos em anúncios de imóveis, fazendo parcerias com as principais empresas imobiliárias e abrangendo cidades secundárias, além das principais.

Requarth vê o Brasil como um país vital sobre o qual construir o modelo de receita da empresa, por causa da população do Brasil na Internet, que é de [mais de 70 milhões de usuários](#) (mais de 30% de todos os usuários na região). Na realidade, empresas como o site Buscapé, que recentemente recebeu um investimento de [US\\$ 342 milhões da empresa Sul Africana Naspers Limited](#), construíram substanciais negócios de Internet no país. A fim de aproveitar a oportunidade, o VivaReal contratou um administrador para o

Brasil, Diego Simon, que fechou acordos com duas das maiores imobiliárias do país, a Lopes Consultoria e a Century 21 Brasil.

Na verdade, se o VivaReal for bem-sucedido na criação de uma marca regional, se tornará parte de um seleto grupo de empresas como Mercado Livre, uma companhia listada na Nasdaq com US\$ 1,7 bilhões de capilaridade de mercado, semelhante ao eBay, e OLX, uma start-up similar ao Craigslist com US\$ 28,5 milhões de financiamento.

O VivaReal captou US\$ 1,2 milhões de dólares em 2007, com o “business angel” [James Gray](#), que investiu US\$ 600.000. A empresa está começando a aumentar suas receitas e projeta que vai alcançar rentabilidade a partir do primeiro trimestre de 2011. O VivaReal está considerando a captação de investimentos para acelerar o seu crescimento e financiar o desenvolvimento de iniciativas de negócio adicionais, tais como novos produtos e ofertas de serviços, além de presença forte em países estratégicos.

3. Equipe de Gestão

Brian M. Requarth: CEO (Presidente Executivo), Co-Fundador

Brian possui amplo conhecimento e bagagem cultural sobre a América Latina e a população latina nos Estados Unidos. Foi um dos fundadores da Colconnect, LLC em 2004, empresa de web design e traduções para o mercado imobiliário, focada na população latina nos EUA. A empresa foi fundada em Bogotá, Colômbia, concentrando-se em corretores imobiliários nos EUA que desejavam aumentar seus negócios na comunidade latina. No final de 2007, Brian decidiu enfrentar novos desafios, aproveitando uma oportunidade ainda maior, e criou uma rede de portais imobiliários para os maiores países da América Latina, lançando o VivaReal Network.

Brian possui mais de 5 anos de experiência cultural, acadêmica e laboral no México, Colômbia, Argentina, Portugal, Costa Rica e Espanha. Fala fluentemente Inglês, Espanhol e Português, e faz parte do conselho de

diretores da NAHREP (Associação Hispana de Profissionais Imobiliários - EUA).

Thomas W. Floracks: COO (Diretor Executivo de Operações), Co-Fundador

Thomas Floracks atua como COO (*Chief Operations Officer*) do VivaReal desde 2004. Também administra o escritório da empresa em Bogotá, Colômbia. Antes de co-fundar o VivaReal e mudar-se para Bogotá, Thomas trabalhou na T-Systems, uma subsidiária da Deutsche Telekom (German Telekom), onde gerenciou extensos projetos de documentação baseada em XML/HTML. Ele implantou com sucesso uma solução baseada na web, que melhorou significativamente a usabilidade de mais de 5.000 páginas de documentação de software online.

Thomas tem acompanhado de perto o desenvolvimento da internet desde o seu princípio, assim como de outras tecnologias relacionadas. Além do foco em usabilidade na web, Thomas se especializou em Otimização para Mecanismos de Busca (*SEO - Search Engine Optimization*), assim como na conversão de visitantes para clientes em websites. Thomas fala fluentemente Alemão, Inglês e Espanhol, e possui amplo conhecimento em *SEO* multilínguas e marketing online.

Diego E. Simon: Diretor VivaReal Brasil

Diego Simon é Administrador de Empresas formado pela EAESP-FGV, com pós-graduação em Gestão de Pequenas e Médias Empresas pela mesma instituição. Trabalhou 5 anos como Gerente Administrativo e sócio da WR Engenharia, empresa de construção em Minas Gerais. Atuou nas áreas de vendas corporativas, recursos humanos, finanças, qualidade e gestão de projetos. Possui experiência na seleção, admissão e gerenciamento de equipes, tendo contratado mais de 400 colaboradores durante este período. Durante a sua gestão, a empresa cresceu de 20 para mais de 200 colaboradores entre 2004 e 2008, multiplicando 12 vezes as receitas no período. Diego é consultor e auditor qualificado para a ISO 9001, com experiência na implantação de um completo sistema de qualidade. No início de

2009 uniu-se ao VivaReal Network para liderar suas operações no país, como Diretor para o Brasil.

Diego possui experiência vivendo no exterior, estudando e trabalhando na Argentina, Espanha e Colômbia. Fala fluentemente Português, Espanhol e Inglês.

James F. Gray: Presidente do Conselho de Administração

Fundador, ex-diretor e ex-CEO do GET ME IN! Ltd, um portal online dedicado ao comércio de ingressos no Reino Unido e na Europa. James foi co-fundador da empresa em 2003, sendo pioneiro e visionário em um mercado emergente.

GET ME IN! necessitou somente de um investimento inicial de £17,000 (33 mil dólares) em 2003, e operou auto-suficiente (sem necessidade de fundos externos) durante quase quatro anos, quando novos competidores respaldados com *venture capital* (capital de risco) forçaram a empresa a captar fundos em fevereiro de 2007. Durante este mesmo período, mesmo com a competição pesada de fundos de capital de risco, as receitas do GET ME IN! dobraram a cada ano.

Em 2007 o GET ME IN! reportou faturamento bruto de aproximadamente £9.1 milhões (18 milhões de dólares). Em janeiro de 2008, o GET ME IN! foi adquirido pela Ticketmaster, empresa líder mundial na venda de ingressos.

James foi membro fundador e atuou como membro do conselho de administração da ASTA (*Association of Secondary Ticket Agents*). A organização foi criada com o fim de proteger e respaldar os consumidores do mercado secundário de ingressos.

Em 2004, James foi o 134º empreendedor na história a receber do governo do Reino Unido um Visto de Inovador.

Antes de iniciar suas atividades no GET ME IN!, James foi fundador e presidente do Go Time! LLC, uma empresa da Califórnia. A empresa organizava eventos e oferecia serviços para os estudantes internacionais em

San Diego. James deixou o projeto para dedicar-se à oportunidade do mercado secundário de ingressos no Reino Unido.

4 Portais e países de atuação

Um dos objetivos da empresa é trabalhar com entusiasmo, para tornar o VivaReal o melhor portal para a busca de imóveis e o anúncio de propriedades, em qualquer lugar da América Latina. Para isso já possui os seguintes portais imobiliários:

VivaReal.net - Portal imobiliário de maior crescimento na América Latina, no qual estrangeiros e investidores podem comprar ou alugar imóveis no Brasil e em outros países da região. As ofertas de imóveis são publicadas em inglês, oferecendo exposição internacional aos anunciantes.

VivaReal.com.co - Portal imobiliário na Colômbia, onde os colombianos podem comprar, vender ou alugar imóveis. A maior parte dos imóveis estão concentrados em Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali e Barranquilla.

VivaReal.us - Portal imobiliário bilíngue (espanhol e inglês) voltado para latino-americanos que vivem nos Estados Unidos e investidores da América Latina e Espanha.

VivaReal.com.mx - Portal imobiliário no México, onde os mexicanos podem comprar, vender ou alugar imóveis. O portal possui imóveis em todo o país.

VivaReal.com.br - Portal imobiliário com anúncios em todo o Brasil, onde os brasileiros podem comprar, vender ou alugar imóveis. O portal VivaReal atualmente está presente na maioria das capitais brasileiras, além de dezenas de cidades de menor porte.

VivaReal.com.pe – Portal imobiliário no Peru, lançado recentemente e que pretende proporcionar espaços para compra, venda e aluguel de imóveis no país com um dos melhores índices econômicos na América latina.

5 Infra-estrutura e colaboradores

O VivaReal está dividido em três empresas que compõem seu grupo: o **VivaReal, Inc (EUA)**; **VivaReal Publicidade Ltda (Brasil)** e **Bilingual Marketing Group S.A.S (Colômbia)**.

O VivaReal Inc possui duas filiais, uma em Bogotá (Colômbia) e a outra em São Paulo (Brasil) – e todos os desenvolvimentos tecnológicos são feitos na Colômbia. No mesmo país possuem também uma pequena equipe de vendas que está começando a comercializar os produtos da empresa nesse mercado.

Departamentos e colaboradores

Comercial e Vendas: (3 na Colômbia e 6 até o final do ano no Brasil),

Atendimento ao cliente: (1 na Colômbia e 2 no Brasil até o final do ano),

Marketing: (3 – para toda a empresa),

Desenvolvimento e Programas: (5 – para toda a empresa),

Gerente de projetos: (1 – para toda a empresa),

Testes: (1 – para toda a empresa),

Administrador de plataformas: (1 – para toda a empresa),

Administração geral: (1 na Colômbia e 1 no Brasil),

Secretária: (1 na Colômbia)

Com o total previsto até o final do ano de 2010 de 25 colaboradores, o VivaReal segue seu plano de expansão para a melhoria de seus serviços prestados nos mais de 15 países da América Latina em que atende.

Segundo Brian Requarth, quase 100% dos colaboradores do VivaReal fizeram uma universidade – alguns deles inclusive, são mestres ou possuem nível de pós-graduação ou especialização na área em que atuam, o que demonstra um bom nível especializado e que agrega valor aos negócios do VivaReal.

6. Análise de cenário e comunicação digital

A start-up VivaReal, faz parte de um seleto grupo de novas empresas que atua no setor digital, através de vendas de espaços publicitários para que imobiliárias, corretores e proprietários possam anunciar seus imóveis na plataforma. Uma garantia, e estratégia de valor agregado da empresa, é fazer com que o VivaReal (e conseqüentemente seus imóveis anunciados) fiquem nos primeiros lugares nos sites de busca como Google e Yahoo, por exemplo.

Este trabalho de otimização de sites e portais, direcionado para esses melhores resultados em busca, chama-se SEO (*Search Engine Optimization*), e o VivaReal atua nesta área através de um profissional com experiência na área, em parceria com um profissional com formação em relações públicas.

Um grande percentual dos internautas, representado por 64% empregam “buscar” como o método primário de se encontrar conteúdo, serviços, produtos ou informação na web. Em 2004, os 3 principais motores de busca contabilizavam mais de 5% de todas as visitas a sites e mesmo quem nunca usou a internet ou “Googleou”, segundo (UNDERGOOGLE, 2008) apresentado como uma expressão de verbo popular ao ato de pesquisar no Google, já ouviu falar a respeito do Google ou Yahoo!. No mesmo ano, 76% de todos internautas fizeram ao menos uma busca, totalizando 114 milhões de visitantes aos motores de busca.

Segundo (THUROW, 2003) os consumidores tendem a confiar 5 vezes mais em sites que tenham encontrado em motores de busca e não em anúncios em banners, e que 28% desses consumidores digitam o nome do produto ou serviço no próprio motor de busca e não no site. Em 2006, um Instituto divulgou que cerca de 34% dos internautas consideravam que as principais marcas do mercado com relação a uma palavra-chave eram as que estavam apontadas nas primeiras posições pelo Google (VAZ, 2008).

Ao avaliar e comparar as *web pages*, todos os sistemas de busca trabalham a partir de diferentes maneiras, e a importância dada a cada elemento interno e externo, que possa indicar o conteúdo existente em cada

web page pode variar. A performance de um *web site* nos resultados mostrados é determinada pela maneira com que os elementos das suas *web pages* satisfazem os critérios de *rankings*. Estima-se que existam centenas de critérios diferentes em importância, onde os pesos e as medidas mudam constantemente. Os sistemas de busca não revelam seus próprios funcionamentos internos, porém os fatores fundamentais são conhecidos, compreendidos e garantem que um *web site* será devidamente indexado.

6.1 Palavras-chave

Palavras-chaves são usadas para catalogar, indexar e encontrar um *web site*, já que potenciais visitantes as digitam nos sistemas de busca afim de encontrar *web sites* relacionados a um assunto específico. O uso de palavras-chaves populares e eficientes ajudam a assegurar que um *web site* será visível nos resultados dos sistemas de busca.

Ao usar as palavras-chaves corretas, a base de visitantes será composta pelos que procuram exatamente o que o *web site* tem a oferecer (KENT, 2006).

O uso da heurística torna-se importante em SEO na medida em que permite variações na maneira com que os visitantes buscam uma palavra-chave ou frase-chave. Heurística é um termo que representa o reconhecimento de um padrão e a capacidade de resolução ou conclusão de um problema de forma rápida e eficiente através da consulta pelo que já se conhece do padrão, mesmo não sendo um conhecimento preciso. As palavras-chaves se aplicam às heurísticas pois provém o padrão pelo qual as buscas são feitas. Um sistema de busca opera de maneira heurística na hora de fazer as melhores escolhas e decisões no processo de *ranking* das *web pages*, concedendo pesos a cada palavra-chave encontrada de acordo com o seu conhecimento e experiência em relação ao assunto (LEDFOORD, 2008).

A escolha das palavras-chaves corretas pode ser feita através de uma análise ou checagem, de quais palavras ou termos as pessoas usam com maior frequência ao buscar na *web*. Esta análise pode começar com um *brainstorming*, identificando palavras óbvias e similares. Examinar *web sites*

competidores e a origem do público visitante, através dos dados de acesso ao *web site* também ajudam a descobrir termos não pensados anteriormente.

Em se tratando do mercado imobiliário, o VivaReal trabalha com centenas de palavras-chave, com foco no melhor posicionamento de cada uma nos portais de busca. Como o serviço é a oferta de espaços publicitários para imóveis, a empresa trabalha principalmente com as regiões geográficas, bairros e cidades, ligados a termos do setor imobiliário.

Exemplos de palavras-chave utilizadas e trabalhadas pelo VivaReal: Imóveis em São Paulo, imóveis SP, imóveis Zona Norte SP, Imóveis Zona Leste SP, Imóveis Centro São Paulo, aluguel de apartamentos, imóveis à venda, apartamentos para alugar, entre outros.

Para que essas palavras possam ser trabalhadas de uma maneira mais contextualizada ao setor imobiliário, o VivaReal trabalha com estratégias de SEO em blogs, fazendo com que o conteúdo sobre a área auxilie no posicionamento e menções da empresa no ambiente virtual (levando consequentemente mais pessoas ao seu portal, e gerando mais contatos aos seus clientes que anunciam e vendem imóveis).

6.2 Buscas, blogs e sites

A forma com que os sistemas de busca interpretam os dados específicos sobre as *web pages* também devem ser levados em consideração. Estudos mostram que a principal razão das pessoas visitarem *web sites* é a busca por informação, conteúdo. Para um sistema de busca, conteúdo significa texto, local onde ele identifica as palavras-chaves. No VivaReal, estes textos, sua divulgação e as estratégias de publicação, são responsabilidades do profissional de relações públicas, pelo fato de um texto ou um conteúdo não ser meramente informativo, mas um texto estratégico, que ao mesmo tempo fale com o leitor e use das técnicas de melhoria e otimização no *ranking* da empresa em sites de busca.

Quanto mais texto um *web site* tiver, maiores serão as chances de suas palavras-chaves serem identificadas e conseqüentemente aparecerem nos melhores resultados dos *rankings* (LEDFOORD 2008).

Adicionar conteúdo em um *web site* não é uma tarefa simples e consome tempo, além da necessidade de ser pensada corretamente a maneira com que o público irá receber determinada informação. Por se tratar de internet, o conteúdo deve ser conciso, claro e com foco nas necessidades do cliente que te procurou e encontrou sua marca e seu produto nos sites de busca.

A *URL* é o endereço de uma *web page* na internet que os visitantes digitam no *browser* ou que aparece nos *links* para que eles possam clicar. Os usuários tendem a clicar em *URLs* que se parecem mais com o termo procurado, então elas devem ser tão descritivas quanto possível, sem serem longas ou difíceis de serem memorizadas, chamando a ação e dando uma boa idéia do que será encontrado na *web page* a ser visitada, contribuindo assim com o aumento da taxa de cliques, outro fator considerado pelos sistemas de busca (LEDFOORD, 2008).

Imagens e gráficos em um *web site* são essenciais, porém são ignorados pelos sistemas de busca, pois os contadores não conseguem indexar imagens, apenas textos. Porém, a técnica de inserir textos alternativos nas *tags HTML* de imagens, através do atributo *alt*, ajuda na obtenção de bons *rankings*. Os textos alternativos devem conter frases pequenas e descritivas a respeito da imagem, com a inclusão, quando possível, de palavras-chaves a respeito do conteúdo da página (KENT, 2006).

6.3 A importância dos links

Os *links* sempre foram um fator importante nos *rankings* e recebem um grande peso aos sistemas de busca. São a principal rota de tráfego da internet e o alicerce de comunidades, agrupando *web sites* relevantes em conteúdo através de tópicos relacionados. Os sistemas de busca analisam e atribuem importância à relevância e à quantidade de todos os links de uma *web page* (LEDFOORD 2008).

Links devem habitualmente estar relacionados ao conteúdo da *web page*, e devem apontar para *web sites* relevantes às palavras-chaves, ou terão pouco valor para os sistemas de busca. Uma *web page* na qual um *link* aponta

para um *web site* onde o conteúdo está relacionado recebe um peso maior nos *rankings*, porém o inverso também é verdadeiro. Apontar para uma “má vizinhança” ou *web sites* irrelevantes, faz com que a *web page* receba um peso menor (KENT 2006).

Quanto mais links apontam para um *web site*, maior importância ele terá nos *rankings* dos sistemas de busca. Os *links* internos de um *web site* garantem que os *crawlers* e os usuários irão navegar entre as suas *web pages*, enquanto que seus *links* citados em outros *web sites* contam como votos a seu favor. O sistema de votos funciona da seguinte maneira: os votos que surgem de *web sites* mais votados, portanto mais populares, recebem um peso maior em relação aos votos de *web sites* com menor número de votos.

6.7 Atuais ferramentas e meios de comunicação e otimização do VivaReal

Com foco na otimização e melhor posicionamento de sua marca nos portais de busca, o VivaReal conta, além de seus portais, com: 10 blogs, 4 perfis no twitter, 3 perfis no Facebook, 1 perfil no Orkut.

Blogs: todos com produção de conteúdo diários sobre os assuntos corporativos e do setor imobiliário – trabalhando com palavras-chave e links importantes para a melhoria do tráfego de pessoas na plataforma principal VivaReal.

Blog Corporativo VivaReal

Blog corporativo VivaReal (em inglês)

Blog Corporativo VivaReal Brasil

Blog de Notícias do setor Imobiliário (Colômbia)

Blog de Notícias do setor imobiliário (Brasil)

Blog Imóveis Zona Norte SP

Blog Imóveis Zona Sul SP

Blog Imóveis Zona Leste SP

Blog Imóveis Zona Oeste SP

Blog Imóveis Centro SP

Twitter, Facebook e Orkut: perfis, com a finalidade de reunir pessoas e disseminar o conteúdo produzido através dos blogs e portais do VivaReal. Através das plataformas, acontece o contato e feedback instantâneo com clientes, parceiros e futuros usuários dos serviços do VivaReal.

Twitter VivaReal

Twitter VivaReal Colômbia

Twitter VivaReal Brasil

Twitter Vida em São Paulo

Facebook VivaReal

Facebook VivaReal Colômbia

Facebook VivaReal Brasil

ANEXO

Matéria: Especialista em *Start-ups*

Fonte: Estadão.com.br

07/11/2010

Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/link/especialista-em-startups/>

Especialista em startups

No ano passado, quando Marc Andreessen abriu uma firma em Sand Hill Road, a região arborizada onde ficam as empresas de capital de risco do Vale do Silício, ele já era uma figura bem conhecida. Andreessen fundou a Netscape, que fez o primeiro navegador para a internet, e a Opsware, comprada pela HP por US\$ 1,6 bilhão. Mas ele quis provar que poderia virar um capitalista de risco investindo na próxima grande novidade.

Em 16 meses, a Andreessen Horowitz, que ele criou com Ben Horowitz, também fundador da Opsware, entrou na lista dos grandes fundos de capital de risco, apostando em empresas como o Foursquare e a Zynga. Na quarta-feira, a Andreessen Horowitz consolidou essa posição ao anunciar que levantou US\$ 650 milhões para seu segundo fundo. Uma soma inusitada e ainda mais notável por se tratar de uma empresa tão nova.

Embora ainda seja cedo para avaliar o sucesso financeiro do fundo, ele representa uma nova safra de empresas de capital de risco que está financiando novos negócios, que estão agitando um setor que precisa de mudanças, uma vez que as receitas contabilizadas na década encerrada em junho foram 4,2% negativas. Os capitalistas de risco no Vale do Silício estão percebendo que a disputa pelas startups voltou a ser feroz. A valorização dessas empresas tem aumentado vigorosamente, disse Andreessen, e agora os investidores precisam pagar mais para comprar uma fatia dessas companhias.

Semente

A competição mais acirrada é por aquelas que estão ainda em formação e que requerem investimentos relativamente baixos – entre US\$ 25 mil e US\$ 200 mil.

Esse tipo de investimento vem crescendo rapidamente apesar de os investimentos de risco no geral terem desacelerado. Nos trimestre encerrados em setembro, os financiamentos, de um modo geral, encolheram 7%, para US\$

4,8 bilhões, em relação ao mesmo período do ano anterior, mas os investimentos em empresas que estão levantando dinheiro pela primeira vez aumentaram 60%, para US\$ 1,2 bilhão, de acordo com a PricewaterhouseCoopers e a National Venture Capital Association.

Horowitz e Andreessen decidiram se expandir e criar uma empresa de capital de risco no ano passado depois de investir US\$ 4 milhões em 45 startups, entre elas o Twitter; a Qik, empresa de vídeo ao vivo por celular; e a Aliph, que faz os fones Jawbone.

Início

Sem escritório ou funcionários, eles passaram dias se reunindo no lounge do hotel Rosewood Sand Hill, popular entre o pessoal da tecnologia, “fazendo pedidos de club-soda e amendoim para a mesma garçonete durante sete horas”, disse Andreessen. E assim levantaram US\$ 300 milhões de investidores de fora e abriram um escritório ao lado do Rosewood.

A ideia é que a empresa seja como um campo de treinamento para os executivos das startups, para que o fundador técnico da se mantenha na direção e aprenda a ser um diretor executivo. Isso porque, segundo Andreessen, os fundadores sempre são mais dispostos a sacrificar ganhos de curto prazo em nome de ideias de longo prazo.

A filosofia dos dois fica evidente a partir do momento em que se entra no saguão da sede da Andreessen Horowitz, repleto de guias de programação de computador e biografias de empreendedores tecnológicos – primeiro contato com a imagem cuidadosamente trabalhada da empresa.

“Em geral, as pessoas acham que quando o capital de risco assume uma empresa, traz com ele um time de profissionais”, diz Ben Horowitz. “Mas nós achamos mais fácil transformar o fundador num excelente CEO”. Entre os exemplos de empresas em que os fundadores seguiram na direção, ele cita Amazon.com, Microsoft e Intel.

Mas isso não quer dizer que a Andreessen Horowitz exclua totalmente mudanças na área executiva. Diversas empresas de seu portfólio, como Skype e Digg, tiveram o diretor executivo trocado quando eles investiram nelas.

Os dois financistas ajudam os fundadores a virar executivos escrevendo longos posts em blogs sobre assuntos que vão de como contratar executivos a como despedir funcionários.

Envolvimento

A chave, dizem eles, é que, ao contrário de outros capitalistas de risco cuja experiência é só no campo das finanças, eles já trabalharam como executivos, assim como seu terceiro sócio, John O'Farrell, que foi executivo da Silver Spring Networks.

Eles também criaram, na empresa, uma equipe de funcionários para cuidar de recrutamento e do marketing dos produtos das startups.

Embora outras empresas de capital de risco também façam isso, muitos investidores têm a péssima reputação de acatar só da boca para fora a ideia de que devem ter uma maior atuação nas companhias. E, no fim das contas, não fazem mais do que aparecer eventualmente nas reuniões da diretoria.

Na Andreessen Horowitz, por exemplo, seis funcionários costumam visitar universidades em busca de estudantes de engenharia promissores e procuram conhecer executivos no campo, criando uma rede de contatos a ser aproveitada pelas empresas do portfólio dos investidores.

No ano passado, 73 pessoas dessa rede de contatos foram contratadas pelas empresas.

Mas, apesar de todas as medidas, o que importa mesmo, na maior parte dos casos, são os conselhos pessoais de pessoas como Andreessen. “O nome deles pesa e eles próprios têm peso”, disse Ted G. Wang, do escritório de advogados Fenwick & West, que também está direcionado para esse campo. “Quem não gostaria de ter a marca de Marc e Ben na sua empresa?”. **/CLAIRE CAIN MILLER; TRADUÇÃO DE TEREZINHA MARTINO**