



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

“Ei! Pra que direção vai o Trio-elétrico?” Uma startup em pleno Carnaval

BÁRBARA IVY CREMA DE VASCONCELOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANETE ALBERTON

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SIDNEI VIEIRA MARINHO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

“Ei! Pra que direção vai o Trio-elétrico?”

Uma startup em pleno Carnaval

Introdução

Era véspera de feriado de Carnaval de 2022, após dois anos em regime de *home office*, devido a pandemia, a empresa tinha muitas razões para comemorar. Todos estavam presentes no escritório, que por sinal, inicialmente era apenas um espaço de *coworking* na cidade de Florianópolis-SC. Mês após mês, em crescimento acelerado, o que antes era um grupo de 5 pessoas sublocando uma salinha, hoje já tinha “expulsado” os demais *coworkers* e fechado contrato anual do imóvel todo, para conseguir comportar os 80 novos *NSlovers*. Sim, essa nomenclatura *hype* e descolada refere-se aos colaboradores do Grupo NS. Uma *startup* da área de tecnologia e serviços, que em 2016 tornou-se a primeira rede de franquias de vistorias imobiliárias do Brasil, integrando uma plataforma digital com vistoriadores de imóveis.

Entre decorações carnavalescas, salgadinhos, docinhos e máquina de chopp, foi realizado um *FoundersTalk*, no qual os três sócios, criadores da empresa, apresentaram publicamente os resultados obtidos nas rodadas de negócio com fundos investidores, bem como as projeções e perspectivas futuras com a entrada da Dhas Capital. Enquanto confetes caíam, projetores e equipamentos de som eram desligados, a única dúvida que pairava no ar, entre alguns novos *NSlovers* e os veteranos da casa era: Nós vamos dar conta de todas as exigências que esse fundo vai fazer? Como vai ser o ritmo de trabalho daqui pra frente? Será que vamos dar conta de incorporar uma agenda ESG na empresa?

Background

Quem olha hoje o ambiente irreverente de puffs jogados sobre a grama sintética, em um espaço com papel de parede com imagem de cachoeira, e uma rede verde pendurada entre dois ganchos, talvez não imagine o esforço gerado para conseguir entregar esse pequeno espaço de descanso, pois a história do Grupo NS começou quando ele ainda nem era um grupo (ver Anexo).

Em 2011, anos depois que dois jovens amigos de faculdade, Pedro e Jessé, tiveram seu projeto encubado em um evento tech, nasceu a NBee, empresa de tecnologia especializada na criação de aplicativos móveis. Juntos, eles desenvolveram uma solução inteligente para realização de vistorias por meio de tablets, orientada à resultados, chamada Vistoria Simples. Com a contribuição de centenas de imobiliárias de todo o Brasil, o *software* passou por diversas atualizações e continua sendo aprimorado até hoje, sempre em busca de mais produtividade e qualidade ao processo de locação de imóveis. Na época, Pedro com 28 anos e Jessé com 23 anos, já estavam extremamente satisfeitos.

Cinco anos depois, Pedro e Jessé receberam um e-mail inusitado. Um empresário chamado Edgar, no auge dos seus 44 anos, depois de se aventurar como dono de franquia de escola de computação, viajar o país de balão e viver as mais diversas loucuras como empreendedor, resolveu entrar em contato com a dupla de jovens que estava despontando no mercado imobiliário. Inicialmente, o e-mail era um pedido de emprego, o que deixou os dois jovens ainda mais perplexos. Foi através desse contato, diversas cervejas e bate-papos, meses depois, nasceu a sociedade entre Pedro, Jessé e o mineiro Edgar.

Em 2016 surgiu a NSV, primeira rede de franquias de vistorias imobiliárias do Brasil, integrando uma plataforma digital com vistoriadores especializados. Pedro ficou como o Chief Technology Officer - CTO, Jessé como o Chief Operating Officer- COO e o Edgar como Chief Executive Officer - CEO. Após um período intenso de formatação e validação do negócio, a NSV sentiu que estava totalmente preparada para expandir sua atuação através do modelo de franquias, até porque agora Pedro e Jessé tinham o *know-how* e toda experiência do novo sócio Edgar. Em 2016, fizeram o lançamento da NSV para o mercado imobiliário no ConectaImobi, maior evento do mercado imobiliário da América Latina. Pedro, Jessé e Edgar sentiam que novos vôos seriam alçados a partir daquele momento.

Começou então uma peregrinação nas mais diversas rodadas de negócio, *pitches* relevantes, networks valiosas, até que em maio de 2018 receberam o 1º investimento externo, um aporte financeiro de R\$ 2 milhões gerenciado pela parceira BZPlan, através de uma rodada de negócio. No mesmo ano, no mês de outubro a NSV alcançou a marca de 1.000.000 m² vistoriados em todas as unidades da empresa.

Edgar, sempre ambicioso não parou de levar a marca para novas rodadas de negócio, e em setembro de 2020 receberam o segundo aporte financeiro. Uma rodada de investimento liderada pelo Domo Invest e com a participação da Invisto e da Terracotta Ventures, especializada no segmento de *construtechs* e *proptechs*. Foram mais R\$ 5 milhões foram injetados na empresa, e após essa segunda rodada de investimento, mais 2 empresas foram criadas, a Nseguros e a NImob, como parte do guarda-chuva, atendendo, respectivamente, o mercado de seguros e um serviço de esteira digital, do CRM ao ERP. Constituía-se assim o Grupo NS, ao longo do caminho, alguns investidores foram negociando suas participações para saída e por fim entrou, no final de 2021, o último e mais importante investidor, a Dhas Capital, com o aporte de R\$ 30 milhões.

O perfil dos sócios

Mesmo com perfis bem distintos, a sociedade funcionava muito bem. Pedro com seu olhar analítico, mais cauteloso e totalmente introvertido, tendia a ser mais racional e calmo nas tomadas de decisão. Já Edgar sempre demonstrou mais impaciência, um perfil dominante e de alto nível de intensidade quando o assunto era riscos. Jessé tinha um perfil muito similar ao de Pedro, também introvertido mais focado nos dados, com um nível de risco mediano, porém extremamente paciente e racional.

O Jessé sempre transpareceu ser uma pessoa amável e não confrontativa. Preferia não assumir riscos. Ambientes livres de tensão e de confrontos eram os locais ideais para ele. Costumava assumir um comportamento reservado e cauteloso em suas ações.

Já o Edgar era uma pessoa direta, assertiva e competitiva. Quando tomava a iniciativa pressionava para alcançar os objetivos propostos. Sua maior motivação sempre esteve ligada a desafios complexos e não vivenciava nenhum inconveniente em assumir riscos e em confrontar outros. Por vezes, devido ao seu forte compromisso com os objetivos, acabava transmitindo uma imagem demasiadamente direta e dominante.

O Pedro geralmente tendia a ter comportamentos similares ao Jessé, demonstrando um perfil assertivo. Por vezes, de acordo com a situação, tomava a iniciativa e assumia compromissos que implicavam riscos. Pode ser uma pessoa proativa e capaz de exercer algum domínio moderado, costumava assumir riscos em algumas situações específicas.

Eles tiveram ciência de seus perfis pois, em janeiro de 2022, por sugestão da Dhas

Capital, foi contratada uma consultoria que aplicou uma ferramenta, chamada PDA (*Personal Development Analysis*), de avaliação psicométrica on-line que analisou e descreveu o perfil comportamental dos sócios. E a intenção era que, com base nesses resultados, um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) fosse elaborado aos *C-levels*, pois o sócio-fundador da Dhas Capital ainda sentia uma certa dispersão e imaturidade estratégica na sociedade.

Sobre a Dhas Capital e seu interesse

Fundada e administrada por veteranos da indústria de tecnologia com mais de 25 anos, a Dhas Capital tinha uma razão especial para investir no Grupo NS. A relação entre os sócios fundadores da Dhas Capital, Walter e Carlos, teve seu início em 1990, quando ambos trabalhavam como executivos da Datasul S/A, participando ativamente na implantação do inovador modelo de franquias que possibilitou a empresa a escalar e realizar seu IPO em 2006. Com vasta experiência no setor de tecnologia e tendo passado pelos maiores desafios que um empreendedor no ramo tem de passar para se consolidar, Walter e Carlos fundaram a Dhas Capital em 2009, a fim de ajudar ativamente empreendedores que desejassem se tornar líderes de mercado.

Em conversa com o Edgar, Walter percebeu de imediato o perfil empreendedor e despojado de Edgar. E rapidamente demonstrou extremo interesse no negócio, pois visualizou um alto potencial de tornar o Grupo NS em um modelo de negócio escalável com foco na receita recorrente, porém preocupado com a capacidade de execução dos serviços.

A expressividade da Dhas Capital, ao mesmo tempo que chamava a atenção de Pedro, Jessé e Edgar, também deixava um alerta sobre as futuras medidas que seriam cobradas. Pois olhando o histórico do fundo, a Dhas Capital já havia participado e liderado mais de 40 transações no setor de tecnologia, incluindo *IPOs*, *M&As* e *Follow-Ons*, movimentando mais de R\$ 2 bilhões na América Latina. Com mais de R\$450 milhões investidos, em 17 empresas de Software. E em todas elas a pauta do ESG, com intuito de reorganização da casa, era presente. E esse era um tema relativamente novo para os três sócios.

Em conversa com Débora, Senior Investment Associate da Dhas Capital, era notório o interesse do fundo investidor em pautar suas metas nos indicadores de sustentabilidade, utilizando os ODS da Agenda 2030 como métricas ESG. Alguns indícios desse interesse estava nos argumentos apontados por ela em diversas reuniões em que o tema ESG era exposto, pois ela constantemente afirmava a possibilidade do Grupo NS reduzir custos em suas operações, e um dos exemplos aplicados foi o pensamento a longo prazo de utilizarem bicicletas elétricas no deslocamento dos vistoriadores, levando em conta também outro fator que beneficiaria o Grupo NS neste caso, a isenção fiscal atrelada a redução de emissões. Para Pedro, Jessé e Edgar, esse era um assunto que poderia ser tratado mais adiante, não encontrando dificuldades de assumir a solicitação, porém não entendendo o pedido como altamente relevante. E assim foi.

Em ritmo de Carnaval

Como foliões que seguem o trio elétrico, os NSlovers estavam em ritmo de festa. Parecia que tudo estava caminhando conforme o planejado, porém não se sabia ao certo qual plano, pois esse estava em constante mudança. Com o investimento da Dhas Capital novos horizontes de abriram, uma leve sensação de “está tudo dando muito certo”, na visão de alguns NSlovers otimistas, fez o ritmo de trabalho ganhar produção, porém sem muita

estratégia e pouca comunicação. Uma das analistas de operações chegou a comentar:

“Eles batem o sino quando vendem e depois somos nós que temos que sair feito loucos pra arrumar gente pra fazer o serviço!”

E era nesse ritmo frenético que todos estavam. O time de desenvolvedores estava engajado em novos projetos, o time de operações estava abarrotado de trabalho, o financeiro trocando de gestor ainda tentava colocar suas atividades em dia, e o RH tornou-se “uma máquina de contratações”, de acordo com a própria recém-chegada gestora. Já havia passado de 600 vistoriadores em todo Brasil. O time de vendas foi reforçado, bem como o time de *customer success*, para isso contrataram até o serviço de uma consultoria em recrutamento e seleção, que cobrou R\$30mil para preencher 10 novas vagas na sede em Florianópolis.

Porém, semanas antes do Carnaval, começaram diversas reuniões do time da Dhas Capital com os gestores e coordenadores de áreas do Grupo NS. O objetivo era acompanhar os *Objectives and Key Results* - OKR'S que haviam sido discutidos no final de 2021.

O famoso meme, “algo errado não está certo” era usado constantemente pelas lideranças, como uma forma descontraída de chorar as dores da confusão que estava tomando conta do ambiente *cool* do Grupo NS. Os balanços suspensos no teto, que poucos usavam; o vídeo-game que ninguém tinha tempo para jogar; a pilha de livros dos mais variados assuntos, que só acumulava pó; as paredes azuis como lousas, repletas de números e frases motivacionais escritas em giz; as divisórias de vidro, com metas escritas em caneta piloto, para dar a liberdade de mudá-las constantemente; tudo isso, que materializava a cultura do Grupo NS, estava refletindo um ambiente perdido. Parece que o trio elétrico acelerou e os foliões dançaram no mesmo lugar.

Os diretores chegaram

Certamente o time da Dhas Capital já tinha notado a desordem, e por isso intensificou a necessidade do Grupo NS contratar diretores, especificamente financeiro e de recursos humanos. Comitês específicos foram solicitados por parte do fundo, pois as mudanças que eles esperaram não estava acontecendo. Havia um senso de urgência da parte do fundo em melhorar os treinamentos internos, desenhar o perfil do vistoriador, criar trilhas de carreira, mensurar o turnover, padronizar as unidades, diminuir o número de contestações dos serviços prestados, e claro, o mais importante, começar a ver uma empresa saudável financeiramente.

A chegada do Kumura na direção de RH e do Felix no financeiro, fez os *NSlovers* dançarem uma nova música. Ambos ficaram perplexos ao buscar dados numéricos e descobriram que só em folha de pagamento a projeção de gastos que era de R\$ 1 milhão mês, já estava estourada em R\$ 2 milhões. Foi nessa hora que o trio elétrico parou, refletiu e demitiu. Os 10 novos contratados, com o uso da consultoria, com menos de 30 dias de casa foram desligados. Gestores ineficientes, analistas de baixo desempenho, entre outros, ao total no mesmo dia 16 pessoas foram demitidas. O plano de cargos e salários foi congelado, e tudo mais que pudesse ser colocado no freezer, foi feito.

-Porque a empresa chegou nesse nível de desorganização?

Perguntou uma analista para outra colega de trabalho. Ambas apreensivas sobre qual seria o cenário futuro de seus empregos.

E a colega respondeu: Talvez porque eles olharam demais pra frente.

ESG

A temática da sustentabilidade surgiu na empresa como uma nuvem repentina que obscureceu a visão dos donos, como se esse assunto estivesse impedindo o fluir das negociações, pois após alguns meses, o Walter voltou a questionar o Edgar, sobre o check-list de ESG que havia sido entregue entregue 1 mês antes do carnaval, no intuito de coletar informações primordiais, na visão do fundo. Mas infelizmente esse check-list não havia sido preenchido ainda. Aquela desatenção que os sócios tiveram, chamou a atenção do fundo.

Para o Walter e para a Débora, quanto mais rápido o Grupo NS gerasse uma política ESG, mais rápido e efetivo seria o controle de ações sobre fatos que geravam gargalos transversais. Portanto eles criaram o Comitê ESG, para discutir as políticas e ações que deveriam ser desenvolvidas, contemplando questões ambientais, sociais e de governança. Em uma das reuniões do comitê a Débora chegou a suscitar a ideia de o Grupo NS pensar na criação de serviços de vistorias com selo *green*, pois isso agregaria valor a ponto de ser comercializado com um preço maior. E questionou:

- Vocês já pensaram que através da aderência ao ESG, vocês podem desenvolver um tipo de certificação ESG e tornarem-se certificadores de práticas ESG através do modelo de negócio de vocês! Eu já vejo lá na frente, vocês aumentando o faturamento com essa expansão de mercado!

O Edgar para demonstrar atenção a pauta, prontamente incumbiu uma das funcionárias, que ele sabia que cursava doutorado nessa área, para ser a líder do comitê. E ao final do 2º mês, o comitê ESG foi o único que concluiu suas entregas, criou os planos e apresentou os documentos prontos, agora precisava apenas da aprovação do conselho administrativo.

Foi aí que a tensão entre Kumura, Edgar e Walter começou a surgir. Pois o Kumura não entendia por que o Edgar aceitava fazer todas as solicitações do fundo. Em um diálogo com Edgar o Kumura, diretor de RH, disse:

- Eu acho que não é hora de plantar arvorezinha no quintal. Isso tudo de ESG que o fundo tá pedindo, eu sei que é relevante, mas não acho que é importante ser rodado agora.

Edgar respondeu:

-Eu concordo contigo! É muita exigência a troco de nada agora.

- Pois é. A casa tá pegando fogo e eles querem cuidar do jardim. Nós temos que arrumar nossos custos primeiro. E outra coisa, você pode dar Ok para qualquer coisa, mas do jeito que está não é o ideal, por isso eu entendo que as coisas precisam passar por aprovação aqui.

Os pequenos embates

Nessa altura da “festa” o que as pessoas mais discutiam era: “Cadê o direcionamento do que precisamos fazer agora?” E esse era um pensamento generalizado entre as mais diversas áreas. Era o marketing produzindo layouts novos de camisetas, abrindo votação no canal interno de comunicação, funcionários iniciando cotação de fornecedores, para depois chegar a informação que não haveria orçamento para realizar. Era no comitê de ESG o coordenador de *customer success*, questionando a líder do comitê:

- Porque precisa ter esse plano de gestão ambiental? Não dá pra ficar sem?

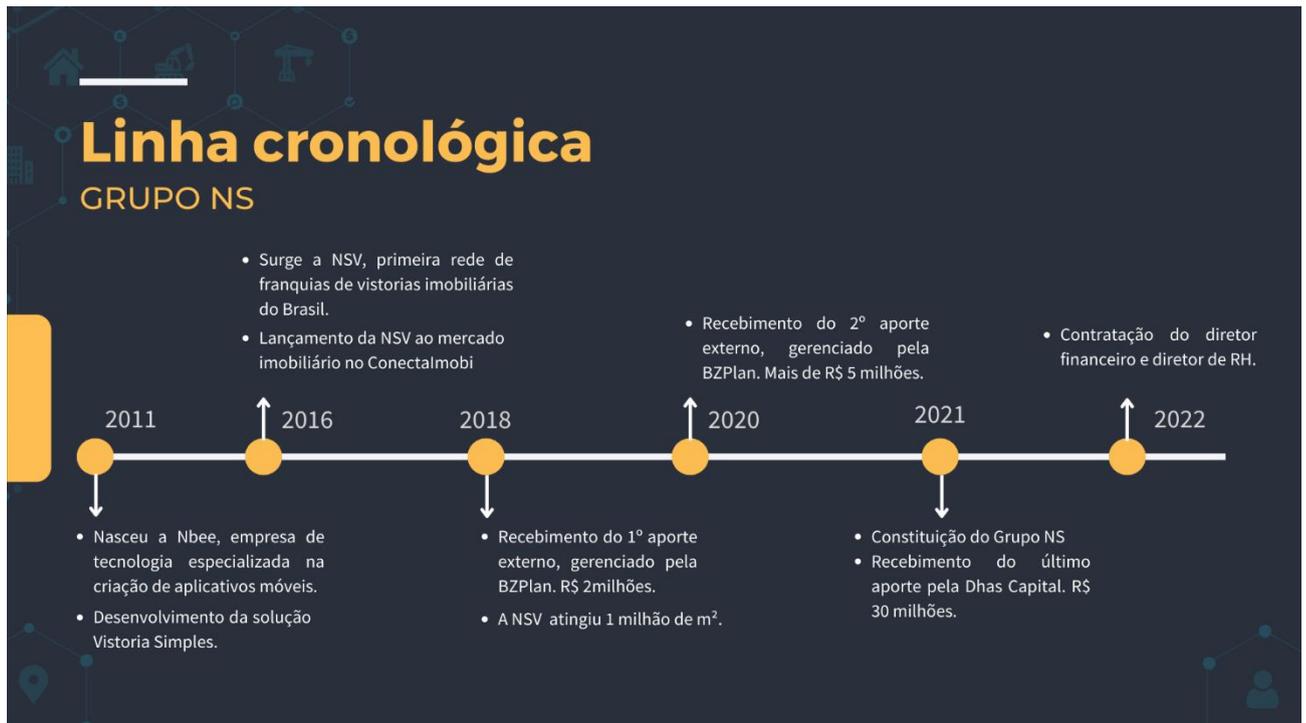
- É que se não fizermos, tiraremos o E do ESG!

Eram funcionários do financeiro pedindo para sair, depois de embates com os próprios colegas do setor, pois o volume de tarefas acumuladas e desencontros nas informações só aumentava os conflitos internos. Em menos de 1 mês, 3 pessoas já haviam saído do financeiro. Era departamento jurídico sendo criado às pressas, para absorver as questões legais.

E o cenário de embate mais comum era o conflito das aprovações, pois os gestores solicitavam aumentos salariais ao RH, porém eram barrados, entretanto o gestor recorria ao Jessé e ao Pedro, por conhecerem a perfil maleável deles, e facilmente eram concedidos. Só aumentando os conflitos de comunicação interna.

E cenários como esses, de desentendimentos, desconhecimentos e descontentamentos estavam aumentando. Seria isso reflexo das inúmeras exigências que o fundo investidor fez? Ou o ambiente da startup estava caminhando em um ritmo tão *cool* e carnavalesco, que nem percebeu que o trio elétrico trocou o ritmo da música antes disso?

Anexo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários e secundários coletados na empresa.

NOTAS DE ENSINO

Resumo:

O Grupo NS é uma plataforma de serviços voltada para atender imobiliárias, condomínios, construtoras, rede de lojas, franquias e pessoa física. Através de uma tecnologia desenvolvida para atender o ciclo completo de vida de um ativo imobiliário, oferecendo onboarding digital, vistorias profissionais e seguros. Com atendimento em mais de 600 cidades do Brasil. Considerada uma startup com potencial, recebeu mais de R\$30 milhões em aporte financeiro de diversos fundos investidores. E na última rodada de negócio fez parceria com a Dhas Capital, fundo investidor que tem atuado ativamente com sugestões, análises e cobranças de aprimoramento por parte da empresa. O que gerou um questionamento por parte dos funcionários e diretores com relação aos próximos passos que deveriam ser planejados para o bom andamento dessa expansão. Uma das indagações que a diretoria e até mesmo o CEO do Grupo NS levantou é, sobre a real necessidade de focar em práticas ESG nesse momento. Por mais que eles entendam a relevância do tema, não acham que a resposta para os principais problemas vivenciados hoje esteja em focar na temática de sustentabilidade empresarial. Com a proposta de promover uma reflexão sobre os ambientes de Startups e os desafios na responsabilidade com os investimentos aportados, ao final da narrativa é lançado um questionamento para instigar o reflexo do peso que as exigências de um fundo investidor, podem ter sobre uma startup.

Palavras-chave: Startup; fundo investidor; planejamento; estratégia; ESG; sustentabilidade empresarial.

Abstract:

Grupo NS is a service platform aimed at serving real estate, condominiums, construction companies, chain stores, franchises and individuals. Through a technology developed to meet the complete life cycle of a real estate asset, offering digital onboarding, professional inspections and insurance. With service in more than 600 cities in Brazil. Considered a startup with potential, it received more than R\$30 million in financial support from several investor funds. And in the last business round, it partnered with Dhas Capital, an investor fund that has been actively involved with suggestions, analyzes and demands for improvement on the part of the company. This generated a questioning on the part of employees and directors regarding the next steps that should be planned for the smooth progress of this expansion. One of the questions that the board and even the CEO of Grupo NS raised is about the real need to focus on ESG practices at this time. As much as they understand the relevance of the topic, they do not think that the answer to the main problems experienced today lies in focusing on the topic of corporate sustainability.

With the proposal to promote a reflection on Startup environments and the challenges in responsibility with the investments made, at the end of the narrative a question is launched to instigate the reflection of the weight that the requirements of an investor fund can have on a startup .

Keywords: Startup; investor fund; planning; strategy; ESG; corporate sustainability.

Fonte de Dados

Os dados foram coletados por fontes primárias, através de entrevistas com os três sócios, o Diretor de RH, e quatro analistas plenos com mais de dois anos de empresa. Todas as entrevistas foram realizadas entre os meses de Março e Maio de 2022.

Para dar suporte aos dados primários, foram utilizadas a fonte secundária, por meio de pesquisa nos sites do grupo, no site do fundo investidor, nos documentos entregues pela consultoria responsável pela aplicação do PDA e relatórios internos gerados pelo comitê de ESG para o fundo investidor. Todos os dados utilizados são reais, apenas os nomes foram alterados para manter o sigilo acordado com a empresa.

Utilização Recomendada

O Caso, “Ei! Pra que direção vai o Trio-elétrico? Uma *startup* em pleno Carnaval.”, foi idealizado para aplicação em programas de pós-graduação na área de Gestão, para disciplinas de Estratégias Organizacionais, Governança Corporativa e Sustentabilidade Empresarial, em sessões que discorram sobre os conceitos relacionados a gestão da mudança, empreendedorismo, cultura organizacional e práticas ESG. Por meio deste caso, espera-se que os alunos desenvolvam uma reflexão quanto a repercussão das políticas sustentáveis em cenários de aporte financeiro e seus desdobramentos. Vale ressaltar que, pelo destaque de caráter irônico incorporado na narrativa, com relação aos ambientes de *startups*, o caso pode ser considerado relevante para debates específicos sobre o ciclo de vida das *startups*.

Plano de Ensino

O caso foi desenvolvido pressupondo a preparação individual prévia dos alunos, através da leitura do caso e referências complementares. Ao final destas notas de ensino são sugeridas referências que podem ser utilizadas na etapa do pré-aula. Para o momento da aula, recomenda-se que o professor disponibilize um período de 30 a 45 minutos para que os alunos discutam o caso em pequenos grupos antes da discussão plenária. Sugere-se que após essa discussão inicial, formem 2 grandes grupos, um representando o Grupo NS e outro o fundo investidor Dhas Capital, e reserve para esse debate o tempo de 60 min (Tabela 1).

Tabela 01 - Sugestão para distribuição do tempo a ser utilizado na aplicação do caso

ATIVIDADES	DURAÇÃO (minutos)
Abertura da discussão do caso em pequenos grupos	30 – 45 min
Debate em 2 grandes grupos : Grupo NS x Dhas Capital	60min
Encerramento	20min

Fonte: Elaborado pelos autores

O encerramento deve servir como uma atividade de pós-aula como forma de contribuir

para novos mapeamentos de sugestões e resoluções que emergirem de trabalhos que podem ser conduzidos em duplas. Para esse momento de encerramento a sugestão estimada de tempo é de 20min. A figura 1 demonstra esse plano por etapas.

Figura 01 – Etapas do plano de ensino:

PRÉ- AULA	AULA	PÓS-AULA
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação individual prévia; • Leitura do caso de ensino; • Leitura das referências complementares; 	<ul style="list-style-type: none"> • Como atividade de aquecimento: • Solicitar aos alunos que definam o(s) problema(s) do caso; • Discussão em plenária: <ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais características do Grupo NS? • Quais as vantagens e desvantagens de adotar uma agenda ESG em startups? • Apontar quais alavancas de valor podem ser percebidas no caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar em duplas uma proposta de solução para o cenário apresentado no caso e os meios de efetivá-la. • Obs: Com base nessa atividade sugere-se, para próxima aula, que os alunos comparem uma com as outras e julguem a solução escolhida como mais adequada

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma possível forma de iniciar as discussões desse caso pode ser abordar as etapas de construção e desenvolvimento de uma startup, os principais entraves e incertezas e a relevância do planejamento estratégico neste processo, para guiar os alunos na racionalização sobre empreendedorismo com gestão estratégica. A fim de contrastar com a trajetória do Grupo NS, que iniciou com os jovens Pedro e Jessé, altamente racionais e pouco experientes na formulação do modelo de negócio, o que foi evidenciado com a rápida inclusão de 3º sócio, o mineiro Edgar, com perfil mais expansivo e voltado para o risco.

Objetivos Educacionais:

O presente caso de ensino busca:

- (a) Ambientar os alunos sobre o cenário de startups e seu modelo de negócio;
- (b) Analisar possíveis benefícios e/ou desvantagens de adotar a Agenda ESG no processo de Growth Equity em startups.
- (c) Desenvolver no aluno uma análise crítica a partir da literatura sobre startups, fundos investidores, sustentabilidade empresarial e ESG,
- (d) Propor estratégias de mudança para cenários semelhantes ao exposto no caso.

Questões para Discussão do Caso:

Como forma de estimular o debate do caso em plenária, são sugeridas as questões a seguir:

- 1- Quais as principais características da cultura organizacional do Grupo NS?
- 2- Quais os benefícios e desvantagens de adotar uma Agenda ESG em startups?

- 3- É possível notar alguma das 9 alavancas de criação de valor do ESG, na competitividade da empresa?

Contudo, fica a critério do professor moderador alterar as questões principais, a fim de melhorar a aderência ao enfoque de ensino dado. Sendo possível abordar temas voltados a gestão de mudança, empreendedorismo ou práticas ESG.

Análise das questões com suporte da literatura:

- 1- Quais as principais características da cultura organizacional do Grupo NS?

O objetivo desta questão inicial é abrir a discussão sobre o modelo de negócio da empresa, com intuito de detalhar as particularidades de uma startup. Essa compreensão introdutória proporciona aos alunos um fundamento para os debates subsequentes. Para isso, são sugeridas *transitions questions(TQ)*, para delinear as reflexões dos grupos.

TQ1. Qual a importância da capacidade de adaptação dos sócios-fundadores às mudanças do mercado?

Vale inicialmente embasar sobre a definição de startup, que é a de empresas jovens, extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível (ABSTARTUPS, 2014). Ou seja, um modelo de negócio capaz de produzir um mesmo produto ou serviço em grande escala, sem que este sofra adaptações para cada tipo de cliente e sem que os custos acompanhem o crescimento da empresa (RIES, 2012).

O ambiente de incerteza no qual são desenvolvidas essas empresas acaba por impactar, também, o gerenciamento das startups. Nesse ambiente, conforme Rogers (2011), com frequência, os empreendedores de startups precisarão tomar decisões, como, por exemplo, determinar a demanda do mercado por um produto ou serviço recém-desenvolvido, sem ter informações adequadas nem completas. Nesse sentido, os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por companhias já existentes não têm tanta eficácia no contexto dessas empresas nascentes.

Desse modo, o modelo de negócios de *startups* é reconhecido por estas estarem vinculadas à tendência de serem pequenas, mas sempre buscando novidades. No entanto, o seu fator limitante seria o acesso a recursos adequados. A escassez desses recursos obriga as empresas que estão na fase inicial a procurarem parceiros externos para o desenvolvimento e a comercialização de seus produtos (TEECE, 2010; ESTEVE-PÉREZ, RODRÍGUEZ, 2013). Conforme ressaltam Usman e Vanhaverbeke (2017), as startups, por serem incapazes de mobilizar os recursos suficientes, acabam optando pela abertura dos seus processos e pelo desenvolvimento de parcerias com outras empresas para a adoção de inovações abertas. Fatos estes que foram percebidos no caso, através dos históricos de participações em rodadas de negócios para captação de aportes financeiros.

Uma das principais diferenças entre *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Como foi exposto no caso, sobre a trajetória de crescimento do Grupo NS, enquanto que nas empresas tradicionais se aconselha a fazer um plano de negócios minucioso, ver a viabilidade e depois colocar em execução, o plano nas startups, basicamente, é definido por meio tentativa e erro, de modo que o empreendedor tem uma hipótese e vai a campo ver

como esta é recepcionada no mercado (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012). Segundo Blank e Dorf (2012), startups não são simplesmente versões menores de grandes empresas, motivo pelo qual uma empresa iniciante, ligada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada na inovação de produtos ou serviços e, portanto, dispensada quanto aos riscos de incertezas, não é uma startup.

2- Quais os benefícios e desvantagens de adotar uma Agenda ESG em startups?

Foi apontado no caso, através das cobranças da Dhas Capital e criação do comitê ESG, uma valorização da temática como estratégia para o modelo de negócio do Grupo NS. Sabendo que cada vez mais os investidores estão priorizando os critérios ESG para decidir em que empresa/startup investir (ZHANG, 2021).

Entretanto vale instigar os alunos a notarem que existe uma corrente que não compactua com o posicionamento tomado pela Dhas Capital. Como apontado por Talan et. al (2019), alguns pesquisadores afirmam que a perspectiva sob a lente do ESG influencia em efeitos desiguais a sustentabilidade corporativa, o que gera uma inconsistência nos resultados e eficácia das estratégias relacionadas com ESG, no que tange seu objetivo de investimento responsável e sustentável, bem como bons retornos financeiros.

Conforme analisado por Talan et. al.(2019), muitas empresas não divulgam os dados relativos às políticas ESG e implicações de tais políticas em cenário de tempo real. Algumas empresas estão motivadas principalmente na perspectiva de lucro e realizam objetivos relacionados a ESG como parte de suas operações com esse viés, como regulamentações governamentais; preferência e tendência de crescimento rápido do negócio em detrimento da qualidade e responsabilidade ética; e foco na captura do mercado de capitais, são alguns dos destaques (ZHANG, 2021). E tais argumentos estão presentes no diálogo entre o diretor de RH e o sócio Edgar, os quais não entendiam ser o momento de priorizar uma agenda ESG no Grupo NS, devido ao foco em sanar problemas operacionais mais latentes no entendimento deles. A Tabela 02 aponta as vantagens e desvantagens de adotar uma agenda ESG em uma startup.

Tabela 02 - Vantagens e desvantagens de adotar uma agenda ESG em uma startup:

ADOTAR UMA AGENDA ESG EM STARTUPS	
VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> Investidores priorizam critérios ESG 	<ul style="list-style-type: none"> Inconsistência nos resultados e eficácia das estratégias relacionadas com ESG.
<ul style="list-style-type: none"> Alcance de padronização nos relatórios, com base nas bolsas de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> Não divulgação dos dados relativos às políticas ESG e implicações de tais políticas em cenário de tempo real.
<ul style="list-style-type: none"> Uma forma de antever o risco externo 	<ul style="list-style-type: none"> Motivações estritamente na perspectiva do lucro e realizam objetivos relacionados a ESG como parte de suas operações com viés financeiro.
<ul style="list-style-type: none"> Utilização das alavancas de valor tangível a favor da empresa: Poder de precificação, Redução de custos, Atração e retenção de talentos, Incentivos fiscais, Cofinanciamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Preferência e tendência de crescimento rápido do negócio em detrimento da qualidade e responsabilidade ética.
	<ul style="list-style-type: none"> Foco na captura do mercado de capitais
	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho pós-financiamento é mais fraco do que em startups convencionais, sugerindo que os investidores incorrem em uma perda financeira relativa para apoiar empreendedores orientados para a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Arruda et. al. (2022), Baldissera (2009), Chene Mussali (2020), Talan et. al.(2019), Zhang (2021).

TQ2. Qual o papel da cultura organizacional na implantação de uma agenda ESG?

Para ter práticas ambientais e sociais efetivas, bem como uma governança alinhada aos preceitos sustentáveis, é necessário o suporte da cultura organizacional como um pilar sustentador e replicador das suas ações (KIESNERE; BAUMGARTNER, 2019).

Schaltegger et. al (2016) definem que para uma organização caminhar para um desempenho mais sustentável deveria desenvolver diferentes atributos, principalmente culturais, como: espírito comunitário, investimento na confiança e lealdade dos funcionários, envolvimento em avaliações externas e elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade.

A presença ou a incorporação de princípios de sustentabilidade passa pela incorporação de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, considerando ainda a necessidade de clareza sobre qual seria a melhor forma de implementá-la no dia a dia da organização (LINNENLUECKE; GRIFFITH, 2010). Entretanto esses aspectos não foram encontrados no Grupo NS, visto que o cenário de constante mudanças e distanciamento com a temática sustentabilidade, demonstrou a dificuldade da empresa em receber as exigências da Dhas Capital com relação a agenda ESG.

Stubbs e Cocklin (2008) definem que as organizações somente serão sustentáveis se o seu modelo de negócios for efetivamente transformado pela incorporação de aspectos ambientais e sociais no processo de tomada de decisão. O Quadro 01 evidencia aspectos relevantes da integração da sustentabilidade na estratégia e na cultura organizacional. E tais aspectos podem ser analisados como lacunas no cenário do Grupo NS.

Quadro 01: Aspectos relevantes da integração da Sustentabilidade na Estratégia e na Cultura Organizacional

Drivers externos e internos	Influências Organizacionais	Fatores facilitadores (suporte) e/ou dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Atratividade • Conformidade legal • Equilíbrio receita e custos • Gestão de riscos • Imagem e Reputação corporativa • Inovação • Performance econômica • Qualidade da Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo de atuação da organização • Modelo de estrutura organizacional • Porte da organização • Posição na cadeia de valor • Segmento de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento • Atitude e comportamento da liderança • Complexidade • Controle de gerenciamento • Cultura organizacional • Demandas do cliente • Engajamento das partes interessadas • Apoio da alta administração • Competência das pessoas • Capacidade financeira • Incentivos governamentais

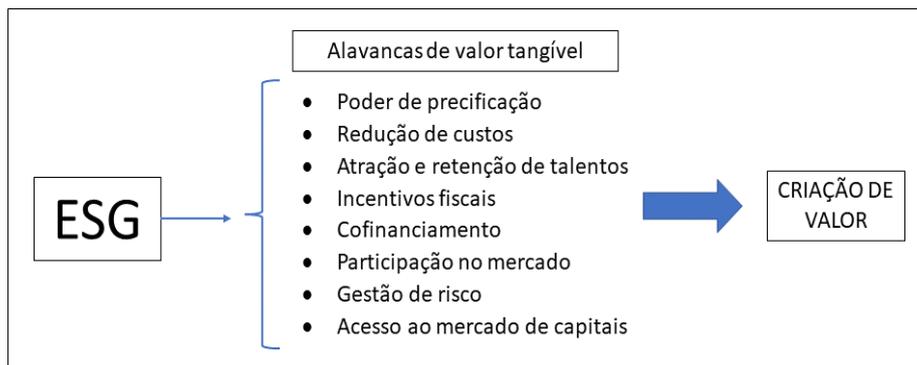
Fonte: Adaptado de Kiesnere e Baumgartner (2019)

3- É possível notar alguma das nove alavancas de criação de valor do ESG, na

competitividade da empresa?

Como aponta Baldissera (2009), existe um consenso entre os reguladores sobre a importância quanto à obrigatoriedade de inclusão dos resultados ESG nos relatórios anuais, de forma padronizada; estas informações devem ser exigidas, à curto prazo, pela maioria das principais bolsas de valores mundiais. Para fomentar essa visão, leva-se em consideração que ESG é uma visão do mercado de capitais sobre a sustentabilidade, ao observar uma agenda ESG o foco é olhar o risco externo (CHEN; MUSSALLI, 2020). A figura 2 sintetiza as nove alavancas de valor tangível, sugeridas por Arruda et. al. (2022).

Figura 02- Impacto do ESG na competitividade de uma empresa:



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Arruda et. al. (2022)

Conforme retratado na figura, Arruda et. al. (2022) afirma que, através do termo ESG, a sustentabilidade chegou no cerne do negócio das empresas e entrou na agenda de diretorias executivas, como também nos conselhos de administração. Por isso as nove alavancas de valor tangível podem ser expressas da seguinte forma:

- **Poder de Precificação:** Produtos mais sustentáveis ajudam a justificar preços premium.
- **Redução de Custos:** investimentos em eficiência energética têm, em alguns casos, um retorno de investimento de menos de 12 meses. Ex: Implementação de iluminação LED.
- **Atração e Retenção de Talentos:** Diminuição da taxa de *turnover* através de políticas humanizadas.
- **Incentivos Fiscais:** Participação em programas como Lei Rouanet e isenção de IPVA para carros elétricos podem ser usados para financiar atividades sociais ou para reduzir emissões.
- **Cofinanciamento:** Colaboração com Ongs e projetos ambientais para conservação, restauração e recuperação da biodiversidade.
- **Participação no Mercado:** Lançamento e manutenção de serviços/produtos verdes que aumentam participação de mercado.
- **Entrada em novos Mercados:** Aumentar padrões socioambientais permite vender serviços/produtos para regiões com demandas mais sofisticadas, como nos Estados Unidos ou Europa.
- **Gestão de Risco:** Aspectos sociais e ambientais podem impactar negativamente no valor de uma empresa. Ex: casos de corrupção, incidentes de racismo, etc.
- **Acesso ao Mercado de Capital:** Demonstrar práticas mais elevadas de gestão de ESG permite acessar taxas mais baratas que reduzem o custo de capital da

empresa.

Como apontado no caso, a Dhas Capital fazia questão de enaltecer os desdobramentos positivos da aderência a agenda ESG, utilizando como exemplo o poder de precificação do serviço de vistoria. Nas reuniões do comitê ESG, a Dhas também ponderava as reduções de custos e a participação no mercado com uma linha de vistorias *green*, ao sugerir a criação de um novo serviço com valor agregado, voltado ao cumprimento dos requisitos ESG.

Encerramento da discussão

Para o momento final, a proposta é direcionar para uma atividade pós-aula que faça relação com a temática, sobretudo para servir como base para os novos conceitos que serão trabalhados nas próximas aulas.

Bibliografia:

ARRUDA, C.; BRAGA, C.; SARDENBERG, D.; PITTA, E.; BARCELLOS, E.; SPITEK, H.; GUIMARÃES, S. O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Nova Lima: FDC Núcleo de Inovação. 2013.

ARRUDA, C.; BRAGA, C.; SANDENBERG, D.; PITTA, E.; BARCELLOS, E.; SPITZECK, H.; GUIMARAES, S. O motor do ESG. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. 2022.

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. Sua ideia ainda não vale nada: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro. 2012.

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br>>; Acesso em: maio de 2022.

BALDISSERA, R. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. (2009) A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Paulo: Difusão Editora. 2009.

BLANK, S., DORF, B. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. Califórnia: K&S Ranch Press. 2012.

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

BLANK, S.; DORF, B. Startup: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books. 2014.

CHEN, M.; MUSSALLI, G. An Integrated Approach to Quantitative ESG Investing. The Journal of Portfolio Management Ethical Investing. 2020.

CUNHA FILHO, M. A. L.; PAES DOS REIS, A.; ZILBER, M. A. Startups: do nascimento ao crescimento – proposta de integração para ciclos de inovação e desafios de desenvolvimento. Revista Desafios, v. 5, n. 3, p. 98-113. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98>. 2018.

ESTEVE-PÉREZ, S.; RODRÍGUEZ, D. The dynamics of exports and R&D in SMEs. Small Business Economics, v. 41, n. 1, p. 219-240. 2013.

- KIESNERE, A. L.; BAUMGARTNER, R. J. Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria. MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute). *Sustainability*, 11, 572; DOI:10.3390/su11030572. 2019.
- LINNENLUECKE, M. K., GRIFFITH A. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. 2010.
- MEYER, J. Welcome to entrepreneur country. London: Constable. 2012.
- MORAES, M. R.; CAPELLARI, V. G. Metodologias Aplicadas em Startups Inovadoras no Desenvolvimento de Projetos de Sucesso. *In: ANPROTEC, Anais. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. 2013.
- RIES, E. A startup enxuta. São Paulo: Lua de Papel. 2012.
- ROGERS, S. Finanças e estratégias de negócios para empreendedores. Porto Alegre: Bookman. 2011.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization Environment*. SAGE Publications, DOI: 10.1177/1086026608318042. 2008.
- TALAN, G.; SHARMA, G. Doing Well by Doing Good: A Systematic Review and Research Agenda for Sustainable Investment, *Sustainability*, <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/353>. 2019.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 172-194. 2010.
- USMAN, M.; VANHAVERBEKE, W. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 1, p. 171–186. 2017.
- WASSERMAN, N. The founder's dilemmas. New York: Princeton, NJ. 2013.
- ZHANG, Y. Impact Investing and Venture Capital Industry: Experimental Evidence. SSRN. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3959117>. 2021