



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA E MUSEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

GABRIEL LINS LIRA

**AS NOVAS SUBJETIVIDADES NEOLIBERAIS:
um ensaio etnográfico sobre startups em Berlim**

Recife
2020

GABRIEL LINS LIRA

**AS NOVAS SUBJETIVIDADES NEOLIBERAIS:
um ensaio etnográfico sobre startups em Berlim**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Antropologia.

Área de concentração: Antropologia

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Mota de Lima.

Recife

2020

Catálogo na fonte
Bibliotecária Maria do Carmo de Paiva, CRB4-1291

L768n Lira, Gabriel Lins.
As novas subjetividades neoliberais : um ensaio etnográfico sobre startups em
Berlim / Gabriel Lins Lira. – 2020.
106 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Mota de Lima.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH.
Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Recife, 2020.
Inclui referências.

1. Antropologia. 2. Neoliberalismo. 3. Startups. 4. Empreendedorismo. 5.
Subjetividade. 6. Berlim (Alemanha). I. Lima, Antônio Carlos Motta de
(Orientador). II. Título.

301 CDD (22. ed.)

UFPE (BCFCH2020-243)

GABRIEL LINS LIRA

**AS NOVAS SUBJETIVIDADES NEOLIBERAIS:
um ensaio etnográfico sobre startups em Berlim**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Antropologia.

Aprovada em: 20/02/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Carlos Mota de Lima (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Alex Giuliano Vailati (Examinador Titular Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Peter Schroder (Examinador Titular Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Kátia Medeiros de Araújo (Examinadora Titular Externa - UFPE)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Isabela Andrade de Lima Morais (Examinadora Titular Externa - UFPE)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha companheira amada Eduarda Sultanum, por ter me incentivado e me lembrado todos os dias que a realização deste trabalho seria sim possível.

Agradeço aos meus pais e minha irmã, por terem me ensinado quase tudo que sei, por acreditarem nas minhas escolhas, e por me fazerem encarar o mundo através do olhar de um eterno estudante.

Agradeço aos amigos H.D. Mabuse e André Araújo, meus principais mentores dentro do mundo da tecnologia e design, e os primeiros a saber dos esboços iniciais desta pesquisa. Seus conhecimentos e orientações foram fundamentais para que o trabalho tivesse início.

Agradeço ao meu professor orientador Antonio Mota, um dos principais responsáveis pelo despertar do meu interesse no assunto desta pesquisa e um companheiro implacável nas discussões sobre o trabalho. Mesmo em diferentes países e fuso-horários, sua paciência, incentivo e colaboração foram indispensáveis para que este projeto fosse possível.

Agradeço aos professores do PPGA-UFPE, pelo ótimo trabalho que realizam, e por terem feito eu gostar ainda mais da Antropologia, em especial Ana Cláudia Rodrigues, Lady Selma Albernaz, Alex Vailati, Mísia Reesink, Laure Garrabé, Carlos Sandroni, Peter Schröder, e Antonio Mota.

Agradeço aos meus colegas de turma do mestrado, especialmente Flávia, Eloah, Arthur, e Aline, pela ajuda, companheirismo e troca de experiências. Embora não estivesse na mesma turma, agradeço também a Patrícia Araújo por toda o apoio e conselhos dados no início dessa jornada.

Por fim, agradeço a todos os interlocutores entrevistados ao longo da pesquisa. Sem a abertura deles para falar livremente sobre os assuntos abordados, este trabalho não teria alcançado o seu objetivo.

“E a coisa mais certa de todas as coisas
Não vale um caminho sob o sol”.
(VELOSO, 1978).

RESUMO

O neoliberalismo vem sendo cada vez mais discutido pelas ciências sociais, não somente como uma corrente de pensamento relacionada à políticas econômicas, mas também como um motor subjetivo que interfere diretamente no imaginário coletivo do mundo contemporâneo. A partir de um arcabouço teórico baseado na Antropologia do Neoliberalismo, analiso nesta dissertação como as subjetividades suscitadas pelas ideologias neoliberais se relacionam à formação dos ideais de sucesso e autorrealização dos jovens empreendedores de startups sediadas no ecossistema de empreendedorismo da cidade de Berlim, Alemanha, onde os discursos sobre eficiência, competição, e autonomia têm sido valorizados como traços positivos da vida em sociedade. Este trabalho é baseado no resultado de entrevistas, análises de discurso e observações de campo aplicadas a partir do momento em que me mudei para a cidade em 2018, onde trabalhei como designer de produtos digitais em duas startups berlinenses. A narrativa da dissertação se inicia pela análise ontológica do neoliberalismo, passando pelo contexto de formação do ecossistema de startups berlinenses e a descrição dos processos de trabalho de duas startups pesquisadas, para finalmente, culminar na análise de discurso dos jovens empreendedores, onde discutimos suas concepções de sucesso, valores, autorrealização e as reais motivações que os lançaram ao mundo do empreendedorismo.

Palavras-chave: Neoliberalismo. Startups. Empreendedorismo. Subjetividades. Berlim.

ABSTRACT

The concept of neoliberalism has been increasingly discussed by the social sciences, not only as a current of thought related to economic policies, but also as a subjectivity cluster that interferes in the collective imagination of the contemporary world. From a theoretical framework based on the discipline Anthropology of Neoliberalism, we analyze how the neoliberal subjectivities are related to the shaping of the success ideals and self-realization of young entrepreneurs from startups based in Berlin, Germany, where discourses about efficiency, competition, and autonomy have been valued as positive traits of life in society. This research is based on the result of interviews, speech analysis and participant observations that were applied in the Berlin startups ecosystem, where I worked as a digital product designer at two startups. The narrative of the dissertation is comprised by the ontological analysis of neoliberalism, an overview about the Berlin startups ecosystem, a description of the work processes at the two analyzed startups, to finally culminate in the discourse analysis of the interviewed young entrepreneurs, where we discuss their conceptions of success, values, self-realization and the real motivations that launched them into the world of entrepreneurship.

Key-words: Neoliberalism. Startups. Entrepreneurship. Subjectivities. Berlin.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Mapa 1 - Distribuição de startups nos bairros da cidade de Berlim.....	39
Mapa 2 - Distribuição de startups no bairro de Mitte, Berlim.....	39
Imagem 1 - Fotografia do prédio da Factory Berlin.....	42
Imagem 2 - Quadros motivacionais no escritório de uma startup.....	47
Quadro 1 - Organograma básico de uma startup.....	48

LISTA DE SIGLAS

ABA	Associação Brasileira de Antropologia
AfD	Alternative für Deutschland
B2B	Business to Business
BMWi	Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CEO	Chief Executive Officer
CTO	Chief Technology Officer
IPO	Initial Public Offering
MENA	Médio Oriente e Norte da África
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MPL	Mont Pelerin Society
MVP	Minimum viable product
NPS	Net Promoter Score
PIB	Produto Interno Bruto
QA	Quality Assurance Engineer
SaaS	Software as a Service
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VC	Venture Capital

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	UMA ANTROPOLOGIA DO NEOLIBERALISMO?	16
3	AS SUBJETIVIDADES NEOLIBERAIS	19
3.1	O SUJEITO EMPRESARIAL E A CONCORRÊNCIA	19
3.2	AUTONOMIA, INDIVIDUALISMO E RESPONSABILIDADE DE SI.....	20
3.3	IMPLICAÇÕES NO ÂMBITO DO TRABALHO E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	21
4	STARTUPS: UM FENÔMENO TRANSNACIONAL	23
4.1	A GLOBALIZAÇÃO DO CAPITAL DE RISCO E O SURGIMENTO DAS STARTUPS.....	23
4.2	O CONCEITO DE STARTUP.....	25
5	ENTRADA EM CAMPO E ALGUMAS NOTAS METODOLÓGICAS.....	27
5.1	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	29
5.2	ENTREVISTAS.....	30
5.3	ANÁLISE TEMÁTICA	32
5.4	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	32
6	O CONTEXTO SOCIAL DAS STARTUPS EM BERLIM.....	34
6.1	O ECOSSISTEMA DE STARTUPS EM BERLIM	35
6.2	UMA FOTOGRAFIA ATUAL DO ECOSSISTEMA DE STARTUPS BERLINENSE...	38
6.3	OS PRÉDIOS ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS STARTUPS.....	42
7	O DIA-A-DIA EM UMA STARTUP	44
7.1	O INTERIOR DOS ESCRITÓRIOS	45
7.2	O ORGANOGRAMA BÁSICO DE UMA STARTUP.....	47
7.3	EQUIPES DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	48
7.4	EQUIPE DE SUPORTE AO CLIENTE	50
7.5	EQUIPE DE VENDAS	51

7.6	EQUIPE DE MARKETING	52
7.7	EQUIPE DE GERÊNCIA E FINANCEIRO	53
8	O EMPREENDEDOR DE CARNE, OSSO E VALORES.....	54
8.1	EMPREENDEDOR A: “EU GOSTO DA MINHA EMPRESA PORQUE ELA É UM DESAFIO ACADÊMICO”	54
8.2	EMPREENDEDOR B: “NÃO É A COMPETITIVIDADE COM OUTRAS EMPRESAS, É A COMPETITIVIDADE COMIGO MESMO.”	56
8.3	EMPREENDEDOR C: “FAÇO DINHEIRO PARA REALIZAR ALGO IMPORTANTE”	58
8.4	EMPREENDEDOR D: “EU QUERO CAUSAR UM IMPACTO”	60
8.5	FUNCIONÁRIO A	61
8.6	FUNCIONÁRIO B.....	61
8.7	FUNCIONÁRIO C.....	63
9	OS SIGNIFICADOS QUE PERMEIAM O EMPREENDEDORISMO.....	65
9.1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.....	65
9.2	O INÍCIO DOS EMPREENDIMENTOS E OS TRÊS PILARES DE RELACIONAMENTOS	66
9.3	COMPETIÇÃO E CORRIDA INTELLECTUAL	72
10	A CULTURA DAS STARTUPS	77
10.1	A REPUTAÇÃO E OS BENEFÍCIOS	77
10.2	IMPREVISIBILIDADE E A NÃO DURABILIDADE.....	79
10.3	HORIZONTALIDADE, INFORMALIDADE E IMPROVISO	80
11	A OPOSIÇÃO AO CORPORATIVISMO	83
11.1	IMPACTO REAL E INFLUÊNCIA	83
11.2	COMUNICAÇÃO E (IN)FORMALIDADE	84
11.3	JUVENTUDE, PAIXÃO E POLÍTICA.....	86
12	O MOTOR SUBJETIVO DO EMPREENDEDORISMO	89
12.1	É PELO DINHEIRO?	89

12.2	É PELA AUTONOMIA?	93
12.3	O EMPREENDEDOR AUTORREALIZADO	95
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

O surgimento desta pesquisa se cruza, em muitos momentos, com a minha própria trajetória profissional. Após me formar em uma graduação que mescla Design e Ciência da Computação, construí minha carreira profissional na cidade do Recife, trabalhando como designer de produtos digitais, por cerca de oito anos. Neste período, estive alocado em duas empresas de tecnologia embarcadas no parque tecnológico Porto Digital, antes de mudar para Berlim, cidade onde esta pesquisa ocorreu, e onde trabalhei em duas startups desde maio de 2018.

Nas empresas onde trabalhei no Recife, eu tinha a responsabilidade de planejar e executar pesquisas de campo. Esta etapa servia para obter informações sobre o público-alvo dos produtos digitais que estas empresas desenvolviam, a fim de refinar as soluções propostas e antecipar erros de implementação.

Esta era uma das partes que eu mais gostava em relação ao meu trabalho como designer, contudo, passei a sentir falta de uma discussão mais profunda em relação às técnicas de pesquisa empregadas por mim e por meus colegas, bem como os debates necessários sobre os contextos e impactos sociais que nossas ações causavam no mundo ao nosso redor. Por este motivo, em meados de 2017, senti a necessidade de buscar um diálogo mais próximo com as ciências sociais, mais especificamente com a antropologia. Esta busca culminou no momento em que decidi fazer o mestrado nessa disciplina, como forma de ampliar o meu olhar para estas questões.

Porém, o presente trabalho não se trata de uma auto-etnografia ou ego-etnografia, no sentido sugerido pela “*writing culture*”, postulada por James Clifford e George Marcus (1986). Em parte, o trabalho aqui apresentado reflete, de forma analítica, a trajetória de muitos jovens que, como eu, embarcaram no mundo de significados pautados pelo empreendedorismo e inovação que permeiam os ambientes das empresas de tecnologia da informação no mundo, em especial as startups.

Esta pesquisa busca, a partir de teorias discutidas pela ainda recente disciplina da Antropologia do Neoliberalismo, interpretar como as diretrizes político-econômicas do neoliberalismo — que propagam subjetividades relacionadas a empreendedorismo, autonomia, concorrência e *self-making* no mundo atual — se relacionam com a formação dos ideais de sucesso de autorrealização dos jovens fundadores de startups sediadas no ecossistema de empreendedorismo de Berlim.

Como veremos no primeiro capítulo deste trabalho, a noção e categoria analítica do neoliberalismo tem ampliado seus horizontes para além dos estudos sobre fatores estritamente econômicos, passando a discutir sobre como o neoliberalismo atua como um motor subjetivo que influencia ideologias e construção de sujeitos na contemporaneidade (GANTI, 2014). Segundo Eriksen (2015), para entender as tensões que cercam a personalidade contemporânea em todo o mundo e conectá-las a processos econômicos e políticos mais amplos, precisamos do conceito de neoliberalismo, servindo como um mediador entre o sujeito e o sistema, encorajando desta forma uma antropologia global e comparativa, enquanto permanece comprometida com o estudo do presente.

O tema da pesquisa está voltado para um fenômeno atual, inserida em um campo corporativo de difícil penetração ligado a tecnologia e inovação, de difícil imersão antropológica. Os resultados aqui apresentados possivelmente trarão insumos valiosos para discutir processos sociais contemporâneos ligados ao consumo, empreendedorismo, economia líquida e sobretudo as ideologias neoliberais que permeiam posicionamentos políticos e imaginários no mundo globalizado.

Cruzaremos estas subjetividades com os discursos e valores revelados pelos interlocutores pesquisados, a fim de identificar possíveis convergências e divergências. Para construir este debate, buscaremos interpretar suas motivações, expectativas, receios, bem como seus conceitos de sucesso, autorrealização e mobilidade social através de suas trajetórias e empreendimentos. A discussão também é reforçada por um olhar mais holístico através da elaboração de uma narrativa sobre as dinâmicas e interações que permeiam o desenvolvimento dos empreendimentos dos interlocutores no dia-a-dia.

Acerca de métodos, este trabalho é baseado no resultado de 7 entrevistas aplicadas a interlocutores dos perfis pesquisados, junto a análises de discurso e observações de campo aplicadas nos escritórios das duas startups onde trabalhei a partir do momento em que me mudei para a cidade de Berlim, em 2018. Durante a aplicação destes métodos, buscamos responder seguintes perguntas, a fim de alcançar nossos objetivos de pesquisa: de qual contexto social vieram os empreendedores das startups? Quais suas motivações para empreender? Quais são seus principais valores dentro do empreendedorismo? O que os faziam sentir autorrealizados? O que querem para seus futuros?

O trabalho está dividido em 3 partes, divididas por capítulos. Vamos inicialmente discutir, nos capítulos 1 e 2, a mobilização do neoliberalismo como uma categoria analítica, e de como suas diretrizes político-econômicas passaram a agir como motores de subjetivação e *self-*

making na atualidade. Esta reflexão será feita a partir das perspectivas de diversos atores estudiosos do neoliberalismo, com especial ênfase na antropologia, a exemplo de James Ferguson (2009), Thomas Eriksen (2015), Tejaswini Ganti (2014), John e Jean Comaroff (2000) entre outros. Também como interlocutores teóricos privilegiados, busco dialogar como outros cientistas sociais e filósofos, entre eles: Christian Laval e Pierre Dardot (2017), David Harvey (2005), Bonnie Urciuoli (2008), e Foucault (2008).

No capítulo 3, faremos um apanhado histórico sobre as empresas de capital de risco e suas relações com fenômeno global do empreendedorismo de startups, seguido pelo capítulo 4, onde faremos um debate sobre a aproximação do campo de pesquisa e algumas questões éticas/metodológicas. Esta discussão fecha a primeira parte da dissertação, que se dedica principalmente a esclarecer os conceitos básicos e o arcabouço teórico deste trabalho.

Na segunda parte do texto, nos capítulos 5 e 6, vamos mobilizar os dados da pesquisa, provenientes principalmente da observação participante e de um levantamento documental para narrar, de forma etnográfica, o contexto social onde Berlim se tornou um ecossistema de startups. Serão descritos todos os componentes que formam este ambiente nos dias atuais, para em seguida nos debruçarmos etnograficamente sobre os principais espaços físicos e processos de trabalho das duas startups onde as observações participantes foram aplicadas.

Já na terceira parte do trabalho, entre os capítulos 7 e 11, traçaremos os perfis biográficos dos 7 interlocutores entrevistados, para em seguida analisar os discursos destes jovens empreendedores e funcionários das startups pesquisadas. Tal empreitada visa explorar e entender os principais mecanismos sobre seus conceitos de autorrealização, valores, e de como eles ingressaram no mundo do empreendedorismo, relacionando estes fatores ao motor subjetivo do neoliberalismo.

PRIMEIRA PARTE: O INÍCIO DA JORNADA

2 UMA ANTROPOLOGIA DO NEOLIBERALISMO?

Desde o início do século 21, o conceito de neoliberalismo vem se tornando tema recorrente na antropologia. Uma busca no banco de dados do AnthroSource por artigos publicados entre 1990 e 2013, mostra que aproximadamente 80% dos trabalhos que empregam o termo “neoliberalismo” começaram a ser publicados a partir de 2005 (GANTI, 2014).

A utilização deliberada deste conceito vem rendendo críticas da academia, principalmente pela falta de entendimento do seu conceito polissêmico, pela pouca teorização e pelas incertezas de como o neoliberalismo pode ser utilizado como uma categoria analítica na antropologia. Boa parte dessa discussão é sumarizada no debate “O conceito de neoliberalismo se tornou um obstáculo para o entendimento antropológico no século 21”, organizado pela Universidade de Manchester (GDAT, 2015). Autores como James Ferguson (2009) e Thomas Eriksen (2015) também nos alertam que o termo pode ser facilmente atribuído a conceitos amplos, como “modernidade” e “capitalismo”, ou ainda “capitalismo tardio”, geralmente referidos como a causa de grandes mudanças políticas e econômicas no mundo contemporâneo globalizado.

Como é sabido, o neoliberalismo deita suas raízes no corolário do liberalismo clássico do século 18, ao preconizar intervenção mínima do estado na liberdade individual e, sobretudo, na economia, tendo suas bases intelectuais históricas construídas nos Estados Unidos da América (EUA) e Alemanha.

No campo da filosofia política, da economia e da sociologia, a literatura sobre o liberalismo e o neoliberalismo é abundante. Entretanto, na perspectiva antropológica, o tema ainda é recente. Para entender o significado de neoliberalismo, procuramos estudar a sua genealogia.

O termo foi empregado pela primeira vez em 1925, no livro *Trends of Economic Ideas*, do economista suíço Hans Honegger, ao defender uma ideologia embrionária da vertente neoliberal, que se configurava como uma versão modificada do liberalismo clássico (PLEHWE, 2009 apud GANTI, 2014). Após a crise de 1929 nos EUA, a nova corrente de economistas se opôs fortemente às políticas de intervenção estatal na economia praticadas pelo então presidente Franklin D. Roosevelt, que tinham o objetivo de combater os efeitos da crise a partir das ideias de John Keynes, que acreditava que a recuperação da economia dependia da intervenção estatal

e dirigismos econômicos. O chamado keynesianismo e suas ideias se tornaram o principal alvo de oposição por parte dos economistas neoliberais na época.

No período entre a primeira e segunda guerra mundial, a Escola de Economia de Friburgo (Alemanha) também já defendia uma versão mais moderada do liberalismo, onde o estado deveria desempenhar um papel importante na facilitação de um mercado de livre concorrência, ao invés de sua total abstenção (como defendida pelo liberalismo), sob o argumento de que grandes cartéis e monopólios poderiam vir a ameaçar a livre concorrência.

Uma publicação realizada pelo escritor Walter Lippmann, em 1937, representou um desdobramento no pensamento neoliberal ao defender que o mercado seria superior à qualquer intervenção do estado, e que uma economia sem propriedades privadas beirava o totalitarismo, se contrapondo aos ideais socialistas (PLEHWE, 2009 apud GANTI, 2014).

Esta última publicação, muito bem recebida pelos intelectuais economistas da época, contribuiu diretamente com a criação da Mont Pelerin Society (MPL), em 1947, pelo austríaco Friedrich von Hayek (aluno do liberal Ludwig von Mises), que tinha o objetivo de formar uma rede internacional de intelectuais para disseminação do pensamento neoliberal, com ramificações em Genebra, Londres e Nova Iorque. No rascunho de seu manifesto, a MPL afirmava que a liberdade individual só poderia ser preservada em uma sociedade que protegesse a propriedade privada e tivesse um mercado competitivo como fundação da atividade econômica, tendo a propriedade privada como a chave para a descentralização do poder. A liberdade de escolha de consumo e produção também seriam fundamentais para a produção de bens e serviços pelos indivíduos, sem que houvesse intervenção de um poder político centralizador (BOAS & GANS-MORSE, 2009).

Em meados da década de 1950, lutando contra uma forte influência do socialismo, os pensadores neoliberais tiveram a tarefa de encontrar um espaço para o livre mercado ao lado de instituições de seguridade social e o estado. A escola do ordoliberalismo, fundada na Alemanha, desempenhou um papel importante neste sentido. Os ordoliberais eram compostos por advogados e filósofos liberais, e acreditavam que a lei deveria ser usada para impor suas ideias à sociedade. O estado era, portanto, necessário para fazer cumprir uma ordem competitiva, a fim de estabelecer o que era conhecido como “mercado social”. (DAVIES, 2014)

Já nos anos 1970, a Escola de Economia de Chicago passou a exercer forte influência sobre as políticas neoliberais ao estender a economia neoclássica a novos domínios da vida social e individual, contribuindo significativamente para a construção da subjetividade neoliberal de maneira mais ampla na sociedade estadunidense (DAVIES, 2014). Esta escola

ficou conhecida, ainda durante os anos 1950, principalmente por suas posturas agressivas e a tentativa de explicar todas as formas de comportamento humano através da economia, e por esse motivo, ficaram conhecidos como os "imperialistas da economia".

Na atualidade, o conceito do neoliberalismo é polissêmico, podendo ser encarado principalmente como: (a) uma doutrina macroeconômica, que propõe a supervalorização da propriedade privada, a ausência moderada do estado, principalmente relacionada a intervenções econômicas, (b) um regime de políticas e práticas associadas à doutrina macroeconômica, (c) uma ampla formação cultural global característica de uma nova era chamada de “*millennial capitalism*”, que se configura como uma espécie meta-cultura global, associada aos tempos de desregulação, insegurança e especulação. (FERGUSON, 2009; GANTI, 2014; COMAROFF & COMAROFF, 2000)

Harvey (2005) coloca que a distinção entre a “doutrina” neoliberal e sua prática é necessária, uma vez que a aplicação integral da doutrina seria utópica. Segundo ele, grupos sociais dominantes usam destes princípios para defender um projeto de classe. Nesse sentido, Harvey elucida que o neoliberalismo representa o esforço de aplicação de uma série de políticas públicas para o enriquecimento dos donos do capital privado, o que contribui para uma crescente desigualdade social, insegurança, abolição de serviços públicos e uma deterioração generalizada da qualidade de vida da classe trabalhadora.

Thomas Eriksen (2015) entende o neoliberalismo como um tipo de capitalismo financeiro globalizado, que guia ideologicamente não somente políticas econômicas, mas também instituições políticas. Os ideais neoliberais transcenderiam uma visão particular de personalidade, que valoriza o indivíduo como simultaneamente um agente moral e racional, tido como o único responsável por suas ações.

Tejaswini Ganti (2014) observa que uma das principais contribuições da antropologia em relação à pesquisa do neoliberalismo seria o estudo da sua faceta ideológica através de dois tópicos: (a) o amplo arranjo de contextos políticos e fenômenos socioeconômicos e (b) a produção de subjetividades e *self-making* (GERSHON & ALEXY 2011; HOEY 2010; MATZA 2012; PAZDERIC 2004 apud GANTI, 2014). Este último tópico será o foco de nossa pesquisa.

3 AS SUBJETIVIDADES NEOLIBERAIS

O entendimento das subjetividades neoliberais é necessário para compreender as mudanças nas formas de identificação coletiva na contemporaneidade, onde as novas construções de sujeitos se dão através da valorização de metáforas de racionalidades do mercado, discursos sobre eficiência, competição, empreendedorismo, autonomia, entre outros. Deste modo, por exemplo, o cidadão em sociedade passou a atuar como uma pequena empresa, respondendo a incentivos, racionalmente avaliando riscos e escolhendo investimentos (GANTI, 2014; FERGUSON, 2009). Thomas Eriksen (2015) cita casos de como os processos de reafirmação de identidade cultural passaram a ser individualizados, apolíticos, comercializados, formados por uma narrativa de autorrealização pessoal, como no caso do povo Sami escandinavo, que nos últimos anos praticamente descontinuou políticas estatais de reafirmação cultural diante das iniciativas pessoais dos cidadãos, que passaram a oferecer seus próprios serviços de turismo relativos à cultura Sami em suas casas como forma de garantia de renda.

Nos tópicos a seguir, faremos um breve debate sobre algumas destas subjetividades impulsionadas pelo neoliberalismo, especialmente as que serviram como base das nossas indagações ao longo de todo o trabalho de campo.

3.1 O SUJEITO EMPRESARIAL E A CONCORRÊNCIA

Para Foucault (2008), o neoliberalismo opera uma *racionalidade* através do que ele chama de “governamentalidade” neoliberal. Esta última seria uma forma de “governo” no sentido amplo da palavra. A governamentalidade não seria, por exemplo, o poder que um governo estatal exerce sobre seus governados, mas sim como as subjetividades neoliberais exercem um *governo* nas relações entre os indivíduos de uma sociedade, e dos indivíduos com o poder estatal. Ela seria, portanto, a conduta que o neoliberalismo instala na sociedade ao positivar o conceito de sujeitos como agentes autônomos e individualizados. Além disso, o neoliberalismo inaugura um permanente estado de concorrência na sociedade. Ao contrário dos ideais liberais clássicos, onde o mercado desempenhava a função de facilitar trocas baseadas em necessidades humanas, o neoliberalismo defende uma limitada intervenção do estado, apenas para facilitar a criação de um mercado onde empresas possam competir entre si. Para Foucault, o conceito de empresa foi transferido aos próprios indivíduos em sociedade, que passaram a ser conduzidos pelas leis da concorrência ao assumir o “empreendedorismo de si”.

Pierre Dardot e Christian Laval (2017) sugerem que o neoliberalismo reforça a valorização da empresa como um fator fundamental da sociedade, tendo como agente o empreendedor, isto é, qualquer sujeito econômico, representando o princípio de conduta essencial à ordem capitalista. A subjetivação do “homem-empresa”, ou do “sujeito empresarial” é uma das principais bandeiras propagadas por esta doutrina. Estes conceitos atuam como uma ação estratégica para implantação de sua política filosófica-econômica, que se põe em prática em múltiplos países do mundo contemporâneo. A orientação subjetiva do neoliberalismo visa introduzir dimensões de rivalidade na ação dos sujeitos para torná-los empreendedores que saibam aproveitar as oportunidades de lucro em meio ao processo permanente da concorrência.

Ao contrário da economia neoclássica, que prega uma noção de concorrência como parte de políticas estatais, o neoliberalismo a coloca como um processo de descoberta de informações pertinentes para os negócios, protagonizado pelo sujeito, com o objetivo de superar e ultrapassar outros indivíduos nas oportunidades de lucro, na busca de ser o melhor.

Portanto, o equilíbrio econômico tão propalado pelos discursos neoliberais não se daria pela lei ou qualquer outra condição formal, mas sim pela própria “vida econômica” protagonizada pelo sujeito empreendedor, movido pelo “espírito empresarial”, que nega a atuação do estado. Para o neoliberalismo, o estado é tido como uma instituição dificultadora deste suposto “equilíbrio” espontâneo. A negação do intervencionismo na economia se baseia na defesa dos desejos do “mercado”, ou seja, das pessoas, dos *consumidores*, que supostamente sabem do que é bom para si.

3.2 AUTONOMIA, INDIVIDUALISMO E RESPONSABILIDADE DE SI

O Estado de bem-estar social¹ vem sendo sistematicamente combatido por políticas econômicas neoliberais. Segundo Gershon (2011) e Harvey (2005), as políticas neoliberais corroboram para a existência de sociedades menos solidárias, ao mesmo tempo em que impulsionam um discurso de individualidade pessoal. O discurso da responsabilidade de si também passou a ser utilizado para justificar a desigualdade pujante observada nas sociedades capitalistas, e a responsabilidade por este cenário, segundo Foucault, seria transferida das políticas e esferas do poder governamental para o colo dos indivíduos. As subjetividades

¹ Conjunto de políticas econômicas que posiciona o Estado como agente da promoção social e organizador da economia.

neoliberais, portanto, atuam na construção de um sujeito empreendedor que deve se desenvolver continuamente para acomodar as exigências da sociedade capitalista (FOUCAULT, 2008).

Além disso, um artigo de 2015, publicado pela Universidade de Oslo, analisa como discursos e subjetividades ligados ao neoliberalismo operam discursivamente uma construção do um sujeito autônomo, individualista, encorajado a agir e 'trabalhar duro' para alcançar sucesso na vida, de forma que estes se tornem agentes independentes e autossuficientes, capazes de cuidar de si mesmos (TÜRKEN et. al, 2015). Este discurso se relaciona com a compreensão de Bauman (2001) sobre a sociedade contemporânea individualizada, onde o indivíduo atribui a culpa dos seus fracassos sempre a si mesmo, não se contentando até conseguir alcançar seus objetivos a qualquer custo.

3.3 IMPLICAÇÕES NO ÂMBITO DO TRABALHO E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Para analisar as implicações das subjetividades neoliberais nas relações de trabalho, discutiremos primeiramente sobre as tensões do indivíduo em face de seus esforços na tentativa de conseguir um emprego. Seaman (2005), em sua pesquisa realizada com estudantes de 12 das principais universidades estadunidenses, analisa um crescente discurso sobre a importância de desenvolver habilidades pessoais em instituições de educação daquele país. O autor conclui que uma parcela significativa dos estudantes das instituições pesquisadas se enxerga com naturalidade como “produtos” a serem adquiridos por empresas, seguindo uma metáfora mercadológica de valor de produto, oferta e compra.

A partir dessa perspectiva, podemos perceber a construção de uma racionalidade e um modelo de auto imaginação fomentado para que as pessoas visualizem as habilidades profissionais exigidas pelo mercado como aspectos “obrigatórios” das suas próprias personalidades.

Segundo a perspectiva foucaultiana, o neoliberalismo faz da economia uma ciência das escolhas que os indivíduos fazem para alocar seus recursos como forma de obter maiores ganhos na vida. A atividade humana, nesta perspectiva, se torna aquilo que permite o indivíduo possuir uma renda financeira, e por este motivo ela é então denominada de capital.

O que permite gerar renda são as habilidades técnicas, intelectuais, psicológicas, e estes fatores passam a fazer parte do chamado “capital humano”. O salário, por exemplo, virou um retorno do investimento feito na aquisição de habilidades. Os trabalhadores passaram a ser

considerados responsáveis pessoalmente pela obtenção de *soft skills* (como comunicação, trabalho em equipe e liderança) e sua auto mercantilização.

Illana Gershon, em sua publicação *Selling Your Self in the United States* (2014), observa que, em muitos mercados de trabalho dos EUA, existe a ideia de que os indivíduos devem conceber um discurso acerca de si próprios análogos a *marcas* pessoais (*brands*), como forma de serem mais atraentes à empresas, e estas se manifestam principalmente através das redes sociais profissionais na internet, a exemplo do LinkedIn e Xing. A coerência online e o *brand* virtual, portanto, seriam parte de um movimento recursivo, que ocorre quando a pessoa é transformada pelas práticas de uma corporação em uma personalidade corporativa.

Para Bonnie Urciuoli (2008), as habilidades profissionais tornaram-se fetichizadas, e isso seria flagrante, por exemplo, quando analisamos a atuação destas redes sociais que vendem os usuários como seus próprios produtos, além de avaliá-los como mais ou menos capazes em termos de habilidades requisitadas pelos mercados de trabalho. Estas avaliações também são retoricamente fundamentais para que os trabalhadores se adequem às condições cambiantes do capitalismo. Estes fatores desempenham, naturalmente, um significativo impacto na natureza da relação entre o empregador e o trabalhador, inclusive nos processos de contratação.

Entendemos, portanto, que o neoliberalismo atribui ao mercado um papel agenciador, isto é, construtor das subjetividades que permeiam o imaginário das pessoas, principalmente no tocante à geração de valor econômico e, conseqüentemente, ao trabalho e suas relações interpessoais.

A partir da subjetivação neoliberal, que valoriza a criatividade e a iniciativa, também podemos compreender com mais clareza, por exemplo, estes atributos como parte de um grande gatilho das demandas do mercado de tecnologia (e muitos outros), que incentiva e molda os métodos de pesquisa em design, publicidade, entre outros, todos em direção à *inovação*, termo onipresente, supervalorizado aos profissionais dessas áreas, mais fortemente na área criativa, mas também significativamente presente em praticamente todos os mercados.

4 STARTUPS: UM FENÔMENO TRANSNACIONAL

O que é uma startup? Esta é uma pergunta surpreendentemente difícil de ser respondida. Segundo a literatura especializada, podemos constatar que esta definição vem se modificando ao longo do tempo, e mesmo hoje, achar um consenso sobre o que é uma startup não é uma tarefa das mais fáceis. A definição deste tipo de empresa é polissêmica, e portanto, vamos analisar neste capítulo alguns dos conceitos mais aceitos na atualidade. Antes de chegarmos a este ponto, vamos levantar um breve histórico sobre a relação íntima entre o conceito de capital de risco e startups, como forma de elucidar o contexto social e econômico onde este tipo de empreendedorismo proliferou ao redor do mundo, para também nos ajudar a entender a magnitude deste fenômeno transnacional.

4.1 A GLOBALIZAÇÃO DO CAPITAL DE RISCO E O SURGIMENTO DAS STARTUPS

No final dos anos 70, as grandes corporações de diversas indústrias eram responsáveis pela grande maioria dos empregos gerados nos EUA. Uma mudança estrutural neste cenário, contudo, ocorreu em 1979, quando o fluxo de capital de risco aumentou drasticamente no mercado norte-americano a partir de mudanças nas regras de alocação dos fundos de aposentadoria do país. A “regra do homem prudente” foi modificada a fim de permitir a utilização de 10% do fundo de aposentadoria em investimentos de risco em empresas em estágio inicial.

O valor investido por este tipo de aplicação saltou de 200 mil dólares na década de 1970 para 4 bilhões até o final da década de 1980 (GOMPERS, 1994). Durante este período, uma média de 1.3 milhões novos negócios foram inaugurados por anos seguidos no país. As empresas de pequeno porte, com menos de 100 funcionários, adicionaram 16 milhões de empregos no mercado estadunidense, ao passo em que grandes empresas foram reduzidas em torno de 4 milhões de profissionais alocados em seus escritórios (BIRCH, 1990).

Esta foi a primeira vez no século 20 que este tipo de migração ocorreu no mercado, o que representou uma mudança fundamental nas estratégias de crescimento da economia norte americana, uma vez que as empresas de pequeno porte passaram a ser conhecidas por suas capacidades criativas e inovadoras (SCHERER, 1991). Estas pequenas empresas passaram a ser chamadas de “startups”.

Por necessidade de aporte financeiro em suas montagens iniciais, as startups passaram a procurar pelo investimento de *business angels* (pessoas físicas de alto poder financeiro que investem em empresas iniciantes em troca de participações no lucro) e principalmente, empresas de capital de risco (em inglês, *venture capital*, ou simplesmente “VC”). Essas empresas financiam os primeiros passos de pequenas empresas que apresentam um potencial de crescimento promissor, ou que tenham apresentado crescimentos rápidos no número de funcionários e clientes. Os investidores de capital de risco também se dedicam ao estudo de novas tecnologias e mercados, fornecendo consultoria e treinamentos aos empreendedores nos primeiros anos de desenvolvimento das startups (DAVILA et. al, 2002). Em contrapartida, a empresa de capital de risco adquire ações da startup e uma boa participação nos lucros. Entre as empresas de tecnologia que receberam capital de risco em suas fases iniciais estão as hoje gigantes Apple, Microsoft e Genentech.

O Vale do Silício, região do estado da Califórnia, EUA, se tornou o principal centro de empresas tecnologia e inovação deste país com uma importante participação das empresas de capital de risco, principalmente após o IPO² bem-sucedido da Apple em dezembro de 1980, que levantou 1.3 bilhões de dólares. Desde então, o Vale do Silício abriga o maior ecossistema de startups e a maior concentração de empresas de capital de risco do mundo (SCOTT et. al, 2017; STARTUP GENOME, 2019).

Durante algumas décadas subsequentes, o fenômeno do capital de risco se restringiu quase exclusivamente ao solo estadunidense. No início dos anos 1990, quase todos os investimentos globais de capital de risco foram aplicados em empresas daquele país, sendo responsáveis por mais de 95% dos números globais. Esta participação diminuiu lentamente ao longo dos anos, para finalmente atingir pouco mais de 50% no final de 2017 (FLORIDA; HATHAWAY, 2018).

Esta diminuição da parcela global não significa uma redução deste tipo de capital sendo utilizado nos EUA, uma vez que os números continuam a subir ano após ano naquele país. A diminuição, na realidade, diz respeito à integração entre mercados estrangeiros e o fenômeno de globalização do capital de risco, que expandiu esta prática para diversas nações do mundo, fazendo com que os números se distribuíssem em múltiplos mercados internacionais. Novos

² Oferta pública inicial (usualmente referida como IPO, do inglês Initial Public Offering) é um tipo de oferta pública em que as ações de uma empresa são vendidas ao público em geral numa bolsa de valores pela primeira vez. É o processo pelo qual uma empresa se torna uma organização de capital aberto.

ecossistemas de empreendedorismo, startups e tecnologia foram implementados, principalmente por países da Europa e Ásia.

Richard Florida e Ian Hathaway (2018) apontam três fatores principais que impulsionaram este processo. Em primeiro lugar, o fator tecnológico trouxe a possibilidade de iniciar e escalar negócios digitais por apenas uma fração dos custos que se tinha nas décadas anteriores, em decorrência da popularização da internet de alta velocidade, dos dispositivos móveis inteligentes, e da computação em nuvem, que passaram a ser acessíveis em múltiplas partes do mundo. O segundo fator é o econômico. A expansão concomitante da classe média e a proliferação de corporações multinacionais em economias emergentes aumentou a demanda por bens e serviços digitais em diversos países, criando assim múltiplos mercados férteis ao redor do globo. O terceiro fator seria o político. Muitas nações ao redor do mundo competem globalmente para desenvolverem seus próprios núcleos de economia criativa ao aplicar investimentos em estrutura, pesquisa e desenvolvimento, e equipamentos educacionais, além de estarem abrindo suas portas para profissionais de tecnologia, artistas e empreendedores estrangeiros.

Estes fatos e números nos ajudam a constatar que o fenômeno da multiplicação de startups é indissociável do capital de risco. Este tipo de investimento tem exercido um papel fundamental no crescimento de economias globais (HAEMMIG, 2003).

A China desempenha um papel de destaque neste sentido, sendo responsável por quase um quarto do investimento global de capital de risco do mundo. Outros países que encabeçam esta lista incluem Índia, Reino Unido, Alemanha, Canadá, França e Israel, que juntos representam em torno de um quinto de todo o investimento deste tipo no planeta.

Na segunda parte deste trabalho, iremos descrever etnograficamente todos os componentes que formam o ecossistema de startups implementado em Berlim, como forma de entendermos, para além do fator capital de risco, a configuração do nosso campo de pesquisa e a conjectura que fez da cidade um grande centro de tecnologia e inovação.

4.2 O CONCEITO DE STARTUP

O dicionário estadunidense Merriam-Webster define uma startup como uma empresa que acabou de começar suas operações. Já o dicionário britânico Oxford se utiliza da mesma definição básica, mas acrescenta o trecho final: “especialmente empresas ligadas à negócios da internet”.

Um breve artigo de Scarlet Cook (2018) nos ajuda a elucidar como esta definição se transformou em momentos chave desde a década de 1970 até os dias atuais. Cook pontua que no ano de 1976, quando Steve Jobs e Steve Wozniak fundaram a então Apple Computers em uma garagem de uma casa em Cupertino, estado da Califórnia, foi quando vimos a primeira startup ser criada no mundo nos moldes que entendemos este conceito nos dias de hoje. Esta era uma empresa de inovação e tecnologia com alto potencial de crescimento econômico, criada por dois jovens em um escritório improvisado. Esta é, até hoje, uma combinação de fatores essenciais que estão associados ao modo de empreender das startups.

Duas décadas depois, nos anos 1990, o mundo já teria presenciado o crescimento exponencial de múltiplas empresas do mesmo molde no Vale do Silício, que passaram a ser chamadas de “empresas pontocom”. Após a virada do milênio e o estouro da bolha pontocom, passou-se a se referir como “startups” não somente empresas de tecnologia em estágio inicial, pois algumas startups que já teriam se consolidado como grandes organizações também passaram a reivindicar esta definição para si próprias, como forma de traduzir uma nova atitude empreendedora criativa, jovem, informal e necessariamente ligada a tecnologia como parte fundamental de seus produtos ou serviços oferecidos.

Como assinalamos na seção anterior, este mesmo “espírito” dos *startupers* norte-americanos se espalhou em um fenômeno transnacional, e estas mesmas subjetividades são encontradas com as mesmas características e significados em múltiplos ecossistemas de empreendedorismo do mundo.

Segundo Eric Ries (2011), um empreendedor e autor referência no mundo do empreendedorismo, as startups são instituições humanas que têm como objetivo a criação de um produto ou serviço inovador em condições de extrema incerteza em relação ao mercado.

Os produtos e serviços em questão são, geralmente (mas não necessariamente) ligados a tecnologia da informação. Uma característica importante deste tipo de empresa é a capacidade de mudar de foco rapidamente a partir do momento que suas proposições de valor iniciais se mostram equivocadas, ou seja, seus modelos de negócio são extremamente voláteis.

O termo “estágio inicial” consiste em um período de experimentação no qual os empreendedores testam suas ideias e fazem adaptações com o objetivo de encontrar um produto e/ou serviço que possua demanda e ao mesmo tempo tenha retorno financeiro. (ALVES, 2013).

Para os propósitos desta pesquisa, iremos nos referir a startups como empresas fundadas por jovens empreendedores com foco em tecnologia e internet, financiadas por capital de risco e em estágio inicial ou intermediário do desenvolvimento de seus negócios.

5 ENTRADA EM CAMPO E ALGUMAS NOTAS METODOLÓGICAS

Inicialmente, esta pesquisa seria executada no contexto do ecossistema de startups existente no parque tecnológico Porto Digital, na cidade do Recife. Faríamos um estudo etnográfico na incubadora de startups Cais do Porto, localizada no histórico bairro do Recife Antigo, com objetivos de pesquisa bem similares ao que estamos propondo no presente trabalho, uma vez que as características da chamada “cultura das startups” possuem um caráter transnacional, como discutido no capítulo anterior.

A aproximação ao campo de pesquisa no Recife chegou a ser iniciada — levantei dados sobre o contexto do qual o Porto Digital foi implementado, fiz contato com informantes-chave, apliquei entrevistas, observações participantes em eventos de empreendedorismo e visitei todos os espaços físicos da incubadora Cais do Porto.

Contudo, em meados de março de 2018, o cenário da minha vida pessoal, e consequentemente da pesquisa, começou a mudar a partir do momento em que me envolvi em um processo seletivo para trabalhar como designer de produtos digitais em uma startup de Berlim. A oferta de trabalho foi divulgada em uma rede social por um antigo colega de trabalho que já tinha se estabelecido na cidade para trabalhar nesta mesma startup como desenvolvedor de software.

O processo como um todo durou cerca de dois meses, entre entrevistas por videoconferência, testes práticos, assinatura de contrato online e emissão do visto de trabalho através do Consulado Geral da Alemanha no Recife, para que eu pudesse finalmente desembarcar em Berlim no dia 25 de maio de 2018, em plena primavera do continente europeu. Decidi aceitar a proposta oferecida pela startup berlinense e me mudar para outro país em busca de novas experiências internacionais e a possibilidade de desfrutar de uma melhor qualidade de vida, além de me afastar da realidade político-social brasileira que já começava a sofrer influências negativas do crescimento vertiginoso da ala política de extrema-direita no país.

A pesquisa, portanto, precisava passar por um processo de readequação. Inicialmente considerei transferir o campo para uma outra incubadora de startups, assim como a Cais do Porto, dentro do ecossistema de empreendedorismo e tecnologia de Berlim. Entretanto, percebi que esta não seria uma tarefa das mais fáceis, visto que ela me exigiria um tempo significativo para estabelecer novos contatos e mesclar a minha rotina de trabalho junto à ida ao campo, ao mesmo tempo em que estava passando pelo processo turbulento de adaptação para morar em um novo país.

Este processo teve muitas frentes e variáveis. Tive problemas financeiros, emocionais, e dificuldades com a língua alemã, principalmente para lidar com as burocracias relacionadas a questões trabalhistas e a procura por moradia. No escritório de trabalho em si, tive que me adaptar ao ritmo frenético de uma startup, me acostumar a me comunicar com companheiros de trabalho em inglês, além de ter que mudar totalmente a lógica de raciocínio da minha atuação profissional, pois estava lidando pela primeira vez com a tarefa de conceber produtos que seriam anunciados e oferecidos comercialmente ao mercado de consumidores, ao contrário da empresa onde trabalhava anteriormente no Recife, onde esta relação se dava diretamente com as empresas clientes através da Lei da Informática³.

Também pela primeira vez, eu passei a ser o único designer dentro de uma equipe, respondendo por todas as tarefas e decisões do meu próprio “departamento”. A autonomia, as longas jornadas de trabalho e o acúmulo de funções se revelaram para mim como algumas das primeiras demonstrações da cultura empregada por este tipo de empresa, que eu viria a explorar a fundo mais tarde.

Após o processo inicial de adaptação, passei a refletir sobre a condição que tinha acabado de assumir ao trabalhar em uma startup e sua relação com o objeto de pesquisa. Eu tinha passado a ser um membro efetivo de uma startup pela primeira vez. Em vez de ocupar a posição de um observador “externo”, passei a ser um ator interno de uma destas empresas.

Com este contexto configurado, tomei a decisão de definir o escritório onde passei a trabalhar como o campo primário da pesquisa. Cerca de um ano depois, após uma crise financeira que essa startup atravessou, eu e mais 6 membros da equipe de desenvolvimento de software fomos “incentivados” pela empresa a procurar outros empregos, visto que eles não teriam condições de arcar com os salários da equipe dentro de 3 meses a partir daquele momento.

Depois deste comunicado, entrei em um processo de busca de uma recolocação em outras empresas. Durante este período que durou pouco mais que um mês, tive a oportunidade de visitar quase uma dezena de outras startups em diversos bairros da cidade e conhecer brevemente seus membros, processos básicos de trabalho, e a configuração física de seus escritórios, fatores estes que se tornaram importantes para ampliar o meu olhar sobre as características distintas e similares entre elas.

³ Lei brasileira implementada pelo Ministério da Economia, em 1990, que reduz alguns impostos pagos por empresas estrangeiras de tecnologia em troca do investimento em institutos de inovação brasileiros.

Após uma série de recusas, múltiplos desafios técnicos e entrevistas, recebi finalmente a proposta de emprego de uma startup, onde comecei a trabalhar em setembro de 2019, e onde continuo exercendo minha profissão no momento em que concluo esta pesquisa. A função para a qual fui contratado era praticamente igual a que executava na startup anterior. Mais uma vez eu seria o único designer, em uma startup de modelo de negócio similar a anterior, com aproximadamente a mesma quantidade de funcionários.

No momento em que esta mudança ocorreu, decidi aproveitar a nova situação para somar a vivência em uma nova startup como mais uma fonte importante de informações para a pesquisa que já estava em curso, transferindo então o meu foco de entrevistas e observações para este novo ambiente.

Nas próximas seções deste capítulo, vamos discutir brevemente algumas questões éticas e os detalhes sobre os métodos de pesquisa utilizados durante a fase de campo. Em síntese, este é um trabalho etnográfico munido por dois métodos principais de coleta de dados: as entrevistas semiestruturadas e a observação participante.

É importante também mencionar que a aplicação destes métodos não se limitou apenas aos ambientes e indivíduos das duas startups onde trabalhei, pois, como já citado anteriormente, também fizemos entrevistas e observações com outros interlocutores e ambientes importantes para as discussões deste trabalho. Detalharemos nosso percurso, algumas questões éticas e os métodos utilizados nos próximos tópicos deste capítulo.

5.1 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A condição de executar a pesquisa enquanto trabalhava nas duas startups citadas tinha um significado duplo para o meu papel como pesquisador: ao mesmo tempo em que ela representava uma oportunidade interessante que me possibilitou vivenciar diariamente um ambiente intimamente ligado ao meu objeto de pesquisa, ela também suscitava desafios metodológicos e éticos relacionados aos limites entre a pesquisa em questão e minha atuação como profissional. Estes desafios estavam principalmente relacionados à aplicação da observação participante, pois este método foi empregado durante os momentos em que eu estava trabalhando, e esta é uma condição que impõe uma certa limitação para a minha análise. Eu não podia, por exemplo, tomar notas imediatas em relação ao que eu estava analisando durante o dia no escritório, e na maioria dos momentos em que estava na empresa, eu estava

focado na execução do meu trabalho, o que fez com que eu adotasse o hábito de tomar notas e refletir sobre as indagações da pesquisa somente quando eu já estava em casa.

Por este motivo, definimos que a porção de resultados da pesquisa que são decorrentes das observações seriam restritas à descrição etnográfica dos espaços físicos onde estas startups estão localizadas, bem como à análise das funções de suas equipes internas e processos de trabalho, que serão discutidos principalmente no capítulo 7.

Também pelo motivo de estar trabalhando nos dois principais ambientes analisados por esta pesquisa, senti-me obrigado a tomar outros cuidados éticos em relação à identidade dos interlocutores e dos empreendimentos em si. Uma vez que os achados de pesquisa poderiam eventualmente causar desconfortos pessoais e exposição das startups pesquisadas, decidimos seguir diretrizes do código de ética da Associação Brasileira de Antropologia (ABA) ao utilizar nomes genéricos para denominar todos eles, como forma de evitar qualquer tipo de impacto em seus negócios e vidas profissionais. Esta condição também impacta o registro fotográfico do campo, que será limitado a poucas demonstrações de itens visuais relacionados aos escritórios que são caros à pesquisa.

As duas startups onde trabalhei serão referidas como “Startup 1” e “Startup 2”. Sobre empreendedores e funcionários, tentamos remover qualquer informação que os ligassem às startups estudadas a fim de evitar o cruzamento de dados de internet que permitiriam identificá-los. Quanto à nomenclatura, chamaremos os quatro empreendedores entrevistados de acordo com o padrão “Empreendedor A”, “Empreendedor B”, “Empreendedor C”, e “Empreendedor D”, seguindo a mesma regra para os três funcionários entrevistados.

5.2 ENTREVISTAS

Aplicamos o método da entrevista qualitativa individual semiestruturada (BAUER; GASKELL, 2011) como forma de acessar, organizar e entender o universo discursivo e dos interlocutores acerca dos tópicos relacionados à pesquisa, principalmente os relacionados às motivações de terem entrado no mundo do empreendedorismo; e as subjetividades e valores que permeiam suas vidas profissionais, como por exemplo, de seus conceitos de autorrealização e planos para o futuro. O método semiestruturado também nos foi útil para identificar alguns temas mais recorrentes que saltaram em suas falas no decorrer deste processo, sem que tivéssemos necessariamente perguntado sobre esses assuntos.

Como já foi mencionado, as entrevistas foram aplicadas a interlocutores de dois perfis: os empreendedores (que em alguns momentos também vamos chamá-los de CEOs, fundadores, ou cofundadores); e os funcionários (em outras palavras, membros das startups não relacionados às funções de negócios, que não eram parte da gerência ou dos cofundadores das startups).

Os interlocutores entrevistados são membros de cinco diferentes startups, com prevalência das duas startups onde trabalhei (quatro entrevistados). Os outros três são membros de outras três startups distintas sediadas em Berlim, sendo incluídos para incrementar os dados coletados e nos fazer observar os pontos convergentes e divergentes entre membros de uma variedade maior de empresas.

As sete pessoas entrevistadas são de cinco diferentes nacionalidades: quatro alemães (um deles com dupla nacionalidade inglesa), um holandês, um brasileiro, e um israelense. No decorrer da pesquisa, optamos por lançar nosso foco às narrativas empregadas pelos quatro perfis de empreendedores a partir do momento em que percebemos que suas variáveis se aproximavam mais das discussões fundamentais deste trabalho. Contudo, as informações coletadas nas entrevistas com funcionários também desempenham um papel importante no desenvolvimento das nossas análises, tendo em vista que as visões deste perfil em não raras ocasiões contrapõem a visão dos fundadores, o que nos permite analisar alguns dos tópicos a partir de diferentes perspectivas.

Todas as entrevistas foram aplicadas em salas de reunião dos escritórios onde os empreendedores e interlocutores trabalham, com exceção de duas que aconteceram respectivamente em um café, e outra em minha própria residência. Em todas as conversas, falei em inglês com os entrevistados, com exceção de uma em português. Todas elas foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados.

Para a tarefa da transcrição, pude fazer algumas eu mesmo, e para outras contratei o serviço de transcritores profissionais que dominam a língua inglesa. Embora saibamos que a gravação por vezes pode intimidar ou acuar os interlocutores, podemos dizer que este não foi o caso durante toda a pesquisa. A autorização para que eu pudesse iniciar a gravação sempre era pedida por mim antes do início das perguntas, e ela foi prontamente atendida por todos, por vezes até com brincadeiras sobre o assunto. A única exceção se deu com um entrevistado do perfil empreendedor, que perguntou se o nome dele seria identificado no trabalho. Com a resposta negativa, a entrevista prosseguiu normalmente.

Durante as entrevistas, reservamos boa parte do tempo para conversarmos sobre os percursos biográficos de cada interlocutor, a fim de montarmos um perfil para cada um deles. O conteúdo destas respostas foi utilizado para a elaboração de esquetes biográficos, o que nos ajudou a entender seus contextos familiares, educacionais, financeiros, e como eles iniciaram suas jornadas no mundo do empreendedorismo.

5.3 ANÁLISE TEMÁTICA

Com as entrevistas realizadas e as transcrições em mãos, percebemos que a massa de dados qualitativos era maior do que esperávamos, uma vez que as entrevistas alcançaram bons resultados em termos de assuntos debatidos em profundidade. Para organizar estes achados, utilizamos o método de análise temática (FLICK, 2008) para categorizar os tópicos discutidos em todas as entrevistas, divididos entre os perfis de empreendedores e funcionários.

Sobre este método, Minayo (2017) comenta:

A exploração do material consiste essencialmente numa operação classificatória que visa alcançar o núcleo de compreensão do texto. Para isso o investigador busca encontrar categorias que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado. A categorização – que consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas – é uma etapa delicada, não havendo segurança de que a escolha de categorias a priori leve a uma abordagem densa e rica. (MINAYO, 2014, p. 317).

Como resultado da categorização, pudemos fazer nossa análise do material distribuída em dez tópicos diferentes, o que nos possibilitou lançar um olhar mais acurado sobre o que estava sendo dito pelos interlocutores. Nem todos os tópicos categorizados colaboraram efetivamente com a discussão proposta pesquisa, e os que foram aproveitados, foram condensados e analisados nos cinco capítulos da terceira parte deste trabalho.

5.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Utilizamos o método da observação participante (MALINOWSKI, 1922; FLICK 2008; ANGROSINO 2009) nas duas startups onde tive a oportunidade de trabalhar. Com esta técnica, tivemos o objetivo absorver nuances “não ditas” do campo (ANGROSINO, 2009), além de coletar informações sobre os espaços físicos onde as startups estão instaladas, suas equipes, hierarquias e relações de poder dentro do organograma básico destas empresas. Em um segundo momento, também demos atenção aos detalhes relacionados aos processos de trabalho de cada equipe e a colaboração entre elas.

Outros ambientes, para além dos escritórios, também podem ser incluídos como parte deste processo, a exemplo de algumas viagens feitas junto a uma das startups, as visitas que fiz a escritórios de outras startups, e alguns eventos sobre design e empreendedorismo que pude participar.

Aprofundando o breve comentário feito na seção sobre considerações éticas, gostaríamos de ressaltar que os dados resultantes da observação participante provêm da mescla de um relato espontâneo pessoal sobre as vivências que tive ao trabalhar nas duas startups mencionadas, com uma abordagem de observação participante propriamente dita e planejada. A porção mais espontânea está relacionada ao período que trabalhei na Startup 1, entre maio de 2018 e agosto de 2019, posto que levei um certo tempo para efetivamente readequar a pesquisa após a mudança de país, para finalmente focar no ambiente onde tinha começado a trabalhar já há alguns meses. Na Startup 2, uma vez que os caminhos da pesquisa já estavam mais maduros naquele momento, pude empregar uma análise mais robusta a partir dos nossos pontos de observação.

Os dados resultantes deste método serviram como base para elaborarmos uma descrição etnográfica sobre pontos de interesse da observação participante. Procuramos, através desta, analisar detalhes valiosos que nos ajudaram a entender de uma forma mais holística os dados subjetivos coletados pelas entrevistas semiestruturadas, além de adicionar valores para o estudo a que nos propomos, como bem nos lembra Geertz:

Segundo a opinião dos livros-textos, praticar a etnografia é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário e assim por diante. Mas não são estas coisas, as técnicas e os processos determinados, que definem o empreendimento. O que o define é um tipo de esforço intelectual que ele representa: um risco elaborado para uma descrição densa (GEERTZ, 1978, p. 15).

SEGUNDA PARTE: WILLKOMMEN IN BERLIN

6 O CONTEXTO SOCIAL DAS STARTUPS EM BERLIM

Berlim, capital da Alemanha, é uma cidade-estado circundada pelo estado de Brandemburgo, região nordeste do país, sendo a maior cidade da Alemanha em termos de área (mais de 30.000 km²) e população (3.748.148 pessoas), de acordo com dados publicados pelo Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Escritório de Estatísticas de Berlim-Brandemburgo), em 2018. Entre as suas principais características topográficas, destaca-se a grande planície onde a cidade está localizada, os rios Spree e Havel, e uma grande quantidade de lagos distribuídos principalmente nas regiões oeste e sudeste da cidade, que costumam ser bem aproveitados pela população durante o verão.

O passado da cidade remonta capítulos conturbados da política mundial por ter sido sede do regime totalitário nazista, sendo um dos principais palcos da segunda guerra mundial, e posteriormente, da guerra fria entre o ocidente capitalista e a antiga União Soviética. A queda do muro, após mais de 28 anos dividindo a cidade ao meio, se tornou um marco contemporâneo da democracia e do enfraquecimento do socialismo.

O choque de ideias e as formas de vida distintas que se encontraram no início dos anos 90 ainda hoje estão em pauta na cidade. Há quem diga que o sentimento de um país único ainda se encontra em formação.

Depois da queda do muro, a euforia capitalista tomou conta da cidade. A economia se aqueceu, o mercado imobiliário cresceu substancialmente em um dos seus maiores momentos de expansão. Contudo, a cidade não acompanhava o ritmo do restante do país, até finalmente, na virada do milênio, voltar a ter um real crescimento econômico, com saltos significativos de pessoas empregadas (290 mil empregos criados entre 2005 e 2015) e um crescimento acelerado ano após ano. Contudo, estes períodos difíceis do passado ainda se refletem no presente da economia da cidade. A taxa de desemprego continua acima da média nacional, e a média salarial abaixo. Com efeito, Berlim é a única capital europeia cujo Produto Interno Bruto (PIB) é inferior da respectiva média nacional (FRATZSCHER, M. et al, 2016).

Todavia, como dito anteriormente, a cidade vive um crescimento sólido nos anos mais recentes, com o PIB da cidade totalizando 145.5 bilhões de euros no ano de 2018, o que representa um aumento de 3,1% em relação ao ano de 2017. Os principais alavancadores do crescimento econômico da cidade se devem às áreas de indústria cultural, economia da internet, e indústrias de pesquisa e inovação.

Quase nenhuma outra metrópole experimentou mudanças tão violentas e frequentes como Berlim viveu, tendo sido inclusive quase que totalmente destruída na Batalha de Berlim, um dos capítulos derradeiros da segunda guerra mundial. Estes fatos reinventaram a arquitetura e cultura da cidade por diversas vezes na história.

Em síntese, a cidade de Berlim é um museu a céu aberto, que abriga um conjunto vasto de memórias que parecem se entrelaçar. Elas são fisicamente evidentes na cidade até hoje em centenas de monumentos, em marcas de bala nas paredes deixadas pela guerra e outras cicatrizes visíveis, como a igreja bombardeada de Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche, próxima a estação de trem icônica do Zoologischer Garten, e um grande resquício do muro de Berlim localizado na East Side Gallery, no bairro de Friedrichshain, mantido para preservar a memória e o sentimento de uma Alemanha reunificada (LADD, 2008).

Embora conviva com estas marcas, Berlim hoje é uma cidade global, vibrante, cosmopolita, de forte discurso progressista em meio a uma Alemanha que vê com olhos estarecidos o crescimento alarmante do partido de extrema direita Alternative für Deutschland (AfD).

6.1 O ECOSISTEMA DE STARTUPS EM BERLIM

O termo “ecossistema de startups” é geralmente utilizado para se referir a um lugar que agrega diversos níveis de condições que facilitam a criação e o desenvolvimento sustentável de novos negócios na área de tecnologia da informação e economia criativa. Alguns desses ecossistemas são bem conhecidos no mundo, como o Vale do Silício, EUA, que abriga as gigantes Apple, Google e Facebook; além de cidades como Nova Iorque, Tel-Aviv, Londres e Paris.

Nos últimos anos, Berlim se estabeleceu como um dos novos centros de startups do mundo. Os números que apontam esse crescimento são possibilitados por uma ampla gama de fatores oferecidos pela cidade, relacionados a infraestrutura, investimento público em pesquisa, mão de obra qualificada, baixo custo de vida e traços culturais. Em termos de apoio à pesquisa, Berlim abriga diversos laboratórios de inovação gerenciados por grandes corporações como Volkswagen, Pfizer e SAP (STÜBER, 2016), além dos centros de inovação que contam com investimento público e dão suporte ao cenário de novas empresas ao transformar seus achados de pesquisa em novos produtos de inovação. Entre estes centros, se destacam o Berlin-Buch e o WISTA. O último, sediado em 4 diferentes endereços da cidade, é um mega complexo

tecnológico que abriga núcleos de pesquisa em biotecnologia, cidades inteligentes, energias renováveis e fotovoltaicas, mídias, entre outros, contando inclusive com a colaboração de departamentos da Humboldt-Universität Berlin, bem como 11 institutos de pesquisa não universitários. Além disso, o complexo também abriga 500 startups que atuam em sua maioria nos núcleos de pesquisa mencionados acima. Para estas, são oferecidos programas de treinamento e consultorias de negócio através do próprio centro de pesquisas do parque tecnológico. Outro incentivo público de vasto alcance é o EXIST Business Start-up Grant, um programa nacional implementado pelo Ministério Federal Alemão da Economia e Energia (BMWV) em conjunto com o Fundo Social Europeu, que financia e oferece consultorias de negócios para empreendimentos ligados a tecnologia e inovação criados dentro de universidades públicas alemãs e outros institutos de pesquisa públicos (ORTLIEB; WEISS, 2015).

Todos estes investimentos em pesquisa e desenvolvimento são evidenciados em números: Berlim teve uma taxa de investimento acima da média, em comparação a outros centros europeus, em instituições públicas de pesquisa e inovação, no valor de 400 euros por habitante em 2013 (KRITIKOS, 2016). Até 2025, Berlim visa aumentar o investimento em pesquisa e desenvolvimento para 3,5% do PIB da cidade, e investir 17,4 milhões de dólares em áreas-chave de pesquisa e desenvolvimento, segundo dados do Startup Genome (2019).

Outro fator determinante para atrair novos negócios à cidade é o baixo custo de vida em comparação a outras capitais da Europa. Segundo dados do banco de dados Numbeo⁴, Berlim ocupa a posição 87 no ranking de cidades europeias com maiores custos de vida, atrás de metrópoles concorrentes na corrida dos ecossistemas de tecnologia, como Londres, Paris e Amsterdã.

De acordo com uma publicação do instituto de pesquisa Startup Genome (2017), o custo de vida em Berlim representa um quinto do que se gasta em Nova Iorque. Estes custos abrangem a média de preço para aluguel de imóveis, alimentação, transporte público e serviços básicos. A mão de obra qualificada também desempenha um papel fundamental para o ecossistema empreendedor da cidade. Segundo a mesma publicação do Startup Genome, Berlim tem um alto potencial de atração de engenheiros de software e fundadores de startups de outros países, que buscam a cidade para desempenhar suas funções técnicas e inaugurar novos negócios. Neste

⁴ https://www.numbeo.com/cost-of-living/region_rankings_current.jsp?region=150

quesito, a cidade mais uma vez desbanca outros grandes centros, como Londres, Nova Iorque e Paris.

Em uma das entrevistas aplicadas por esta pesquisa, um dos interlocutores, um empreendedor holandês, comentou sobre os motivos de ter escolhido fundar sua empresa e Berlim, e não em seu país.

O salário que se faz aqui, se você quiser ter o mesmo poder de compra em Amsterdã, você teria que ganhar 40% a mais. 40%! Isso é muito dinheiro. Portanto Berlim tem um custo de vida menor, o que significa que se pode começar sua empresa mais facilmente. Quando a gente começou aqui já existiam várias empresas, como a Zalando. O baixo custo de vida atrai pessoas jovens, mas agora está ficando mais caro. 5 anos atrás era bem baixo. Os prédios para alugar escritórios também são muito baratos, tem muitos investidores aqui, eles sempre estão visitando a cidade, tem uma comunidade de fundadores na cidade que compartilham suas experiências, isso tudo é que faz a cidade atrativa, acho que você não precisa de mais nada fora isso. Se você quisesse começar uma empresa em Londres, tudo seria completamente diferente, seria mais difícil de achar pessoas, custos seriam mais altos.

Além dos aspectos quantitativos listados acima, Berlim acumula uma variável fundamental dentro a indústria de tecnologia e inovação: a capacidade criativa. Anna Hagelskjær, em sua pesquisa etnográfica sobre a cena de startups de Berlim (2013), nos conta que Berlim abriga uma gama complexa de profissionais do setor criativo, e que esta condição já acontece na cidade muito antes dela se tornar um polo de empreendedorismo, antes mesmo da queda do muro, quando a cidade já abrigava indústrias significativas de mídia e entretenimento.

Estas indústrias foram atraídas por algumas facilidades oferecidas pela cidade, como a disposição de espaços em antigas fábricas desocupadas e o baixo custo de aluguel de ateliers e escritórios, que facilitaram o influxo de intelectuais e criativos à cidade.

O sentimento vibrante e dinâmico de Berlim atraiu artistas, escritores, designers, e músicos, e nos dias de hoje, este cenário tem um impacto direto na cena de empreendedorismo da cidade. Segundo Hagelskjær, muitos de seus informantes que fundaram startups eram artistas, designers gráficos, e similares, e decidiram fundar seus negócios para oferecer produtos que preencheriam lacunas de suas indústrias de origem, como aplicativos voltados à divulgação de shows na cidade, e plataformas digitais destinadas à vendas de obras de arte.

6.2 UMA FOTOGRAFIA ATUAL DO ECOSISTEMA DE STARTUPS BERLINENSE

Na extensa e recente publicação anual do Startup Genome, o *Global Startup Ecosystem Report* (2019), a cidade de Berlim foi classificada, concorrendo com 149 outras cidades do mundo, como o décimo maior centro de startups do planeta. Entre os critérios de análise, a instituição avaliou graus de infraestrutura, poder de financiamento, performance das empresas, alcance de mercado, e mão de obra qualificada.

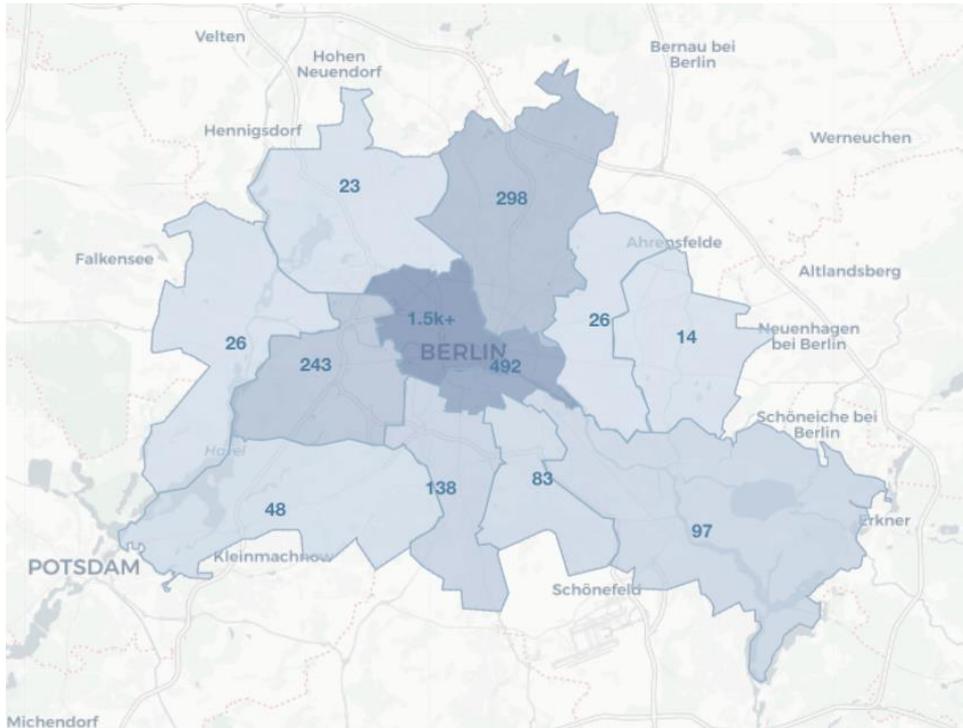
Em relação ao ano de 2017, a cidade perdeu 3 posições neste ranking. A explicação dada pela instituição foi de que, embora Berlim seja considerada como um ecossistema de alto desempenho (aparecendo entre as 13 maiores do ranking desde 2012) e tenha tido duas IPOs em 2014 no valor acumulado de 14 bilhões de dólares (das empresas Zalando e Rocket Internet), a cidade não tem produzido sucessos comparáveis desde então.

Como um todo, o ecossistema Berlinense de startups acumula um valor total de 23 bilhões de dólares (enquanto a média mundial gira em torno de 5 bilhões), e oferece uma média de salário anual para desenvolvedores de software na casa dos 65,1 mil dólares, o que representa 6,8 mil a mais por ano do que a média global.

Com base nos dados disponíveis por uma plataforma online⁵ do Departamento de Economia, Energia e Negócios do Senado de Berlim, é possível acompanhar informações em tempo real sobre os números da cena de startups berlinense. No momento do acesso feito por esta pesquisa, pudemos verificar a existência de 3981 startups sediadas na cidade, com uma maior concentração no bairro central de Mitte (1285 startups), seguido Friedrichshain, e Kreuzberg. Destas, 1530 se estabeleceram em Berlim somente nos últimos 5 anos. Como maiores representantes do ecossistema, podemos destacar a Atos, Zalando, Axel Springer, Hellofresh e Ansys, respectivamente as que possuem maior receita no ranking da cidade.

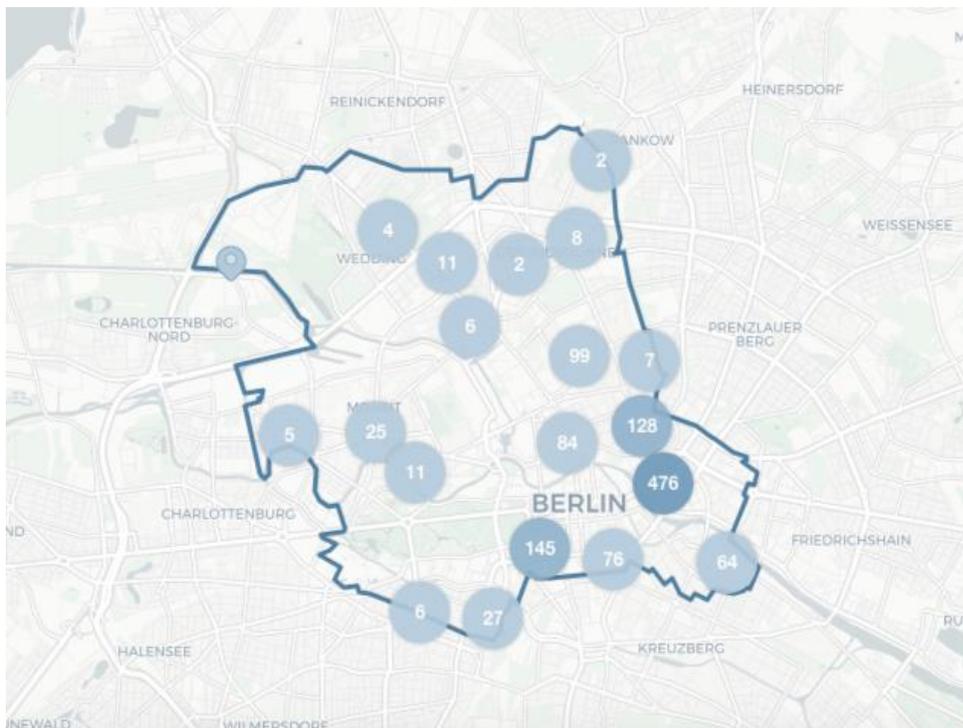
⁵ Disponível em <https://startup-map.berlin/>. Acesso em: 25/01/2020.

Mapa 1 - Distribuição de startups nos bairros da cidade de Berlim.



Fonte: Departamento de Economia, Energia e Negócios do Senado de Berlim. Disponível em <https://startup-map.berlin/>. Acesso em: 25/01/2020

Mapa 2 - Distribuição de startups no bairro de Mitte, Berlim.



Fonte: Departamento de Economia, Energia e Negócios do Senado de Berlim. Disponível em <https://startup-map.berlin/>. Acesso em: 25/01/2020.

Um dos destaques competitivos deste ecossistema, segundo a publicação, é o setor de fintech (termo em inglês para definir um setor de startups que desenvolve soluções tecnológicas focadas na área de sistema financeiro). Berlim é o lar de numerosas organizações que atuam neste tipo de negócios, a exemplo da FinLeap, uma empresa de capital de risco focada em investimentos de fintech, que administra em Berlim um dos maiores pólos deste setor na Europa, o H:32, que está sediado em um prédio no bairro de Charlottenburg, e tem o propósito de aglutinar empresas deste setor, a fim de incentivar seus crescimentos e a colaboração entre elas. A iniciativa também conta com o suporte financeiro do Ministério Federal de Economia e Energia da Alemanha. Além da FinLeap, alguns grandes *players* privados alavancam os investimentos de fintech na cidade, como a gigante Deutsche Bank e a Axel Springer, que também administram laboratórios de inovação e programas de aceleração de startups na capital alemã.

Todos estes investimentos renderam bons frutos em forma de startups lucrativas da área, como as “unicórnios”⁶ N26 e Raisin. A primeira se trata de um banco totalmente online, que opera em diversos países da zona do euro, Reino Unido, Suíça e Estados Unidos da América, enquanto a Raisin oferece soluções de investimento e aplicações financeiras, também para vários países do mundo. Em 2019, a primeira levantou US\$ 300 milhões em financiamento *Series D*⁷, enquanto a segunda levantou US\$ 114 milhões no mesmo tipo de investimento, sendo também ranqueada na lista especializada FinTech50 como uma das 50 maiores startups fintech na Europa em 2018.

Além do setor financeiro, Berlim também desponta como um dos principais centros para empresas atuantes nos setores de inteligência artificial e *big data*⁸. A cidade é o lar de mais empresas de inteligência artificial do que qualquer outra cidade alemã, e emprega mais de 5 mil pessoas neste setor. Segundo o Startup Genome, é esperado que as empresas de inteligência artificial de Berlim gerem mais de 2,2 bilhões de dólares em receitas até o ano de 2025. O ecossistema também sedia centros de renome internacional como o Centro Alemão de Pesquisa de Inteligência Artificial, o Centro de Aprendizagem de Máquinas de Berlim e o Centro de Big Data de Berlim. Além disso, o governo alemão, em recente anúncio, divulgou que investirá 3,4

⁶ Termo usado no mundo do empreendedorismo para definir startups que se desenvolveram ao ponto de valer um bilhão de dólares.

⁷ Típica rodada de financiamento para startups já desenvolvidas que visam expandir seu faturamento antes de abrir seu capital ao público em uma IPO.

⁸ Campo de conhecimento que trata de analisar e extrair sistematicamente informações a partir de massivos conjuntos de dados digitais, que são demasiado grandes ou complexos para serem processados por softwares tradicionais e aplicações de processamento de dados.

bilhões de dólares no desenvolvimento de empresas que criam soluções utilizando inteligência artificial nos próximos seis anos.

Os empreendedores que pensam em abrir suas startups em Berlim contam com a possibilidade de serem financiados por empresas de capital de risco. Há um total de 874 empresas deste ramo atuando na cidade atualmente. Destas, as cinco mais atuantes são a Point Nine, Project A, Rocket Internet, Holtzbrinck Ventures e Earlybird. A última, por exemplo, é uma empresa internacional de capital de risco com escritórios em Berlim, Munique e Istambul, e é conhecida como um dos investidores de risco mais importantes da Europa, com poder de investimento de 1 bilhão de euros (TRAJKOVSKA, 2018).

Além das empresas de capital de risco, os empreendedores também podem contar com o aparato oferecido pelas instituições aceleradoras de startups. Este tipo de instituição escolhe empresas em estágio inicial, a partir de um processo seletivo, para oferecer programas de duração limitada (geralmente um ano) que incluem investimentos financeiros iniciais, consultoria de negócios, vendas, tecnologia e networking. Estes programas geralmente culminam em eventos públicos, onde os empreendimentos acelerados são apresentados à empresas de capital de risco e outros tipos de investidores. Berlim atualmente sedia 68 instituições aceleradoras de startups, entre elas as Atlantic Labs, que já acelerou as hoje grandes empresas do setor de viagens e turismo, como a Omio e a GetYourGuide.

Por fim, outro tipo de equipamento de destaque oferecido pelo ecossistema são os espaços de *coworking*. Estes locais, geralmente administrados por iniciativas privadas, fornecem espaço físico e serviços de escritório, em um ambiente compartilhado por várias empresas em estágio inicial, que ainda não conseguem arcar com as despesas de um escritório exclusivo. Mais do que isso, os *coworkings* também oferecem consultorias de negócio, financiamento, formações técnicas em tecnologia e numerosos eventos de *networking*. Um dos mais conhecidos destes espaços é a Factory Berlin, localizada no bairro de Mitte, em um prédio reformado de uma antiga fábrica de cervejas do século 19. Fundado em 2014, este espaço abriga mais de 3 mil pessoas, entre estudantes, empreendedores e funcionários de startups.

Imagem 1 - Fotografia do prédio da Factory Berlin



Fonte: ERGO Group. Disponível em: <https://www.ergo.com/en/Wir-bei-ERGO/Wir-erzaehlen/Digitalisierung-und-Innovation/2017/Innovationspartnerschaft-mit-der-Factory-Berlin>. Acesso em: 25/01/2020.

6.3 OS PRÉDIOS ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS STARTUPS

Antigas áreas industriais são comumente utilizadas por cidades que abrigam ecossistemas de startups para serem transformadas em centros de criatividade e empreendedorismo. A reforma destes prédios oferece boas oportunidades para empresas iniciantes no mercado de conseguir baixos preços de aluguel para seus escritórios, e a possibilidade de colaborar com empresas que compartilham o mesmo prédio ou a mesma região.

Este tipo de iniciativa também garante um bom retorno econômico para a cidade, não só pelo fato destas novas empresas movimentarem a economia e gerar empregos, mas também pelo impacto que acontece nestes bairros ao criar demandas de diversos serviços na região, como restaurantes, cafês, mercados e outros.

Um dos efeitos colaterais que reunificação da Alemanha provocou em Berlim foi a grande quantidade de edifícios abandonados, que antes eram administrados por instituições dos governos do leste e oeste, ou por antigas fábricas que foram afetadas pelas novas políticas de mercado implementadas após a queda do muro. Estes prédios, principalmente os do governo, não eram mais necessários e foram sendo degradados com o tempo.

Contudo, em meados da virada do século, estes foram convertidos em espaços criativos de empreendedorismo e em moradias de baixo custo. Esta conjectura é um dos muitos

componentes que ajudaram a impulsionar Berlim como um dos principais centros de inovação da Europa (LUENENDONK, 2014).

Um estudo antropológico sobre os centros de criatividade de Berlim (HEEBELS; AALST, 2010) identificou que a aparência dos prédios que combinam visuais antigos, tijolos aparentes, e equipamentos modernos, também atua como um dos fatores que atraem os empreendedores entrevistados pela pesquisa. Este tipo de apelo visual é vista como uma oportunidade de posicionar suas empresas como criativas e inovadoras.

São em prédios antigos como estes que estão baseadas as duas startups onde trabalhei na cidade de Berlim. A Startup 1, localizada no bairro de Wedding, zona norte da cidade, ocupa um andar dentro de um prédio que um dia funcionou um banco. O bairro de Wedding fica em uma das áreas mais pobres de Berlim. Em dados disponíveis no ano de 2004, o bairro possuía uma taxa elevada de desemprego em relação ao resto da cidade (quase 26%), onde quase 17% dos moradores desta localidade viviam de assistência social (LINDE, 2004). No entanto, o baixo custo de vida se tornou um atrativo para que uma vibrante comunidade de artistas se estabelecesse no local, como aconteceu em outras áreas similares da cidade. Como resultado, muitos novos cafés, restaurantes e clubes boêmios, cinemas, lojas e mercados de alimentos orgânicos foram abertos no bairro. Já a Startup 2 está baseada em um antigo prédio datado do ano de 1907, onde funcionava uma *Postbahnhof* (antigo centro ferroviário de serviço postal), estrategicamente situada próximo a Ostbahnhof, uma das estações de trem mais importantes da região leste de Berlim, no bairro de Friedrichshain, por onde eram transportadas as postagens.

O prédio se manteve ativo durante o período da guerra fria, administrado pelo governo soviético, sendo apenas desativado após a queda do muro, no início dos anos 90, no momento em que o serviço postal por trem foi substituído pelo serviço rodoviário e aéreo. Hoje reformados, os andares do antigo prédio acomodam escritórios utilizados por diversas empresas de tecnologia, entre elas a Startup 2, além de agências de moda e comunicação, sendo também um local destinado a realização de conferências e eventos.

7 O DIA-A-DIA EM UMA STARTUP

Neste capítulo, faremos uma descrição dos principais aspectos ligados ao dia-a-dia de uma startup, a fim de analisar como estas características, processos e símbolos traduzem traços importantes dos valores compartilhados pelas pessoas que formam este universo de empreendedorismo, tecnologia e inovação. Vamos aqui descrever os espaços físicos onde estes empreendimentos estão situados, o organograma básico de uma startup e como seus membros se distribuem e colaboram entre si a partir de diferentes equipes, bem como os processos básicos de trabalho no decorrer do desenvolvimento de seus produtos. Com efeito, esperamos que estes dados e análises sejam importantes e nos ajudem a enriquecer a discussão feita na terceira parte deste trabalho, onde faremos uma análise dos discursos dos membros de startups entrevistados.

Os relatos e análises desta seção são baseados principalmente nos 20 meses em que estive trabalhando em duas startups na cidade de Berlim. Ambas se enquadram no modelo de negócios B2B⁹, e oferecem produtos baseados em SaaS (Software as a Service, sigla em inglês para o termo “software como um serviço”), que designa um modelo de compra onde os clientes fazem a assinatura por tempo determinado do serviço prestado pelo software, em vez de, como se fazia mais frequentemente no passado, efetuar a compra permanente de um software disponível numa mídia física. Além disso, os produtos baseados em SaaS publicam atualizações e novas funcionalidades do sistema frequentemente, sem que os clientes precisem necessariamente pagar a mais por isso, e nem comprar uma nova versão do produto (CHOUDHARY, 2017).

A primeira das duas empresas, onde comecei a trabalhar em maio de 2018, foi fundada em 2011, e oferece uma plataforma para profissionais de recursos humanos de empresas entrevistarem candidatos a vagas de emprego. Uma das principais funcionalidades do produto é a habilidade de aplicar entrevistas online assincronamente. Os recrutadores definem perguntas e o tempo determinado para cada uma delas ser respondida pelo candidato em uma gravação executada pelo software a partir da câmera do aplicante. Quando as respostas são submetidas, os recrutadores podem assistir às respostas e dar notas a cada uma delas a partir de critérios de avaliação pré-definidos.

Já a segunda startup, onde comecei a trabalhar em setembro de 2018, foi fundada em 2014, e oferece uma plataforma de implementação e gerenciamento de objetivos corporativos.

⁹ No universo do empreendedorismo, a sigla B2B (Business to Business) é utilizada para definir modelos de negócio baseados em transações comerciais entre empresas, em vez de pessoas jurídicas e físicas.

O produto auxilia clientes executivos, líderes de equipe e funcionários a definir e acompanhar o progresso de objetivos táticos de suas corporações.

Em ambas startups, pude observar numerosas semelhanças no tocante a suas estruturas físicas, processos de trabalho e distribuição de equipes. Estes aspectos são típicos não só destas duas empresas, mas também da maioria das startups em estágios iniciante intermediário de desenvolvimento da cidade. Como dito, nossa descrição será baseada nestas duas empresas, mas acreditamos que esta amostra representa bem o que é verificado em muitas das startups baseadas na cidade.

7.1 O INTERIOR DOS ESCRITÓRIOS

Quando cheguei pela primeira vez no prédio onde fica a Startup 1, fiquei em dúvida se realmente tinha chegado ao lugar onde trabalharia pela primeira vez em Berlim. A minha expectativa era de encontrar um prédio empresarial, com escritórios de diferentes startups, elevador, recepção, assim como estava acostumado a encontrar nas empresas de tecnologia que trabalhei no Recife. Os apartamentos deste antigo edifício abrigam principalmente residências de moradores comuns. O escritório da Startup 1, que toma o espaço de dois apartamentos do primeiro andar, é o único espaço comercial que ali se encontra. Já a Startup 2, como dito na seção anterior, fica localizada em um antigo prédio comercial, com uma aparência que mescla grafites e tijolos aparentes com instalações modernas de escritório empresarial. A Startup 2 subloca um espaço dentro de um dos setores deste prédio, administrado majoritariamente por uma grande empresa estado-unidense de tecnologia, que possui uma plataforma online para venda de passagens aéreas.

Ambos escritórios dispõem de tipos básicos de cômodos: (a) as fileiras de baias, conhecidas também como “estações de trabalho”, (b) salas de reunião, (c) copa, (d) refeitórios, e (e) toaletes. A Startup 2, que usufrui dos serviços de uma empresa de maior porte, também conta com áreas de cozinha industrial, academia, bar e salão de festas. Como parte da "cultura das startups", discutida em profundidade no capítulo 10 deste trabalho, é muito comum que estas empresas ofereçam comidas e bebidas variadas gratuitamente aos funcionários dentro do escritório. No caso da Startup 2, também é servido almoço de graça em três dias da semana, sempre com alternativas veganas e vegetarianas. Também é comum que bebidas alcoólicas sejam acessíveis livremente, mas estas são costumeiramente consumidas nas sextas feiras ou

em reuniões específicas para comemorar resultados corporativos. Na Startup 2, estas são inclusive oferecidas no bar que fica localizado no terceiro andar do prédio.

As estações de trabalho são dispostas de acordo com as diferentes equipes que formam o organograma das startups. Os membros de cada grupo sentam perto um dos outros, de forma a facilitar a comunicação direta entre eles. Nas mesas, é comum encontrar adesivos *post-its*, fotografias dos funcionários com suas famílias, bonecos de personagens nerds ou de vídeo games, além de seus computadores e demais equipamentos de trabalho, principalmente da marca Apple. Também não é raro encontrar camas e brinquedos de cachorro embaixo das mesas, uma vez que estes são bem-vindos nos escritórios, caso atendam a uma série de regras básicas.

As salas de reunião são distribuídas em diferentes áreas do escritório, e cada uma possui um nome específico para facilitar o agendamento online de reuniões feitas pelo aplicativo Google Calendar. Na Startup 1, os nomes são referentes a times de basquete, já na Startup 2, são utilizados códigos de aeroportos do mundo. Dentro destas salas de reunião, são dispostos equipamentos de TV e vídeo conferência, além de paredes preparadas para serem riscadas durante as reuniões, como uma forma prática de fazer anotações e comunicar ideias através de desenhos. Na porta de cada sala de reunião, fica fixado um dispositivo móvel, geralmente um tablet, que é utilizado para fazer reservas da sala digitalmente.

Nas paredes dos escritórios, é comum encontrar fotografias dos funcionários, anotações de trabalho e quadros motivacionais relacionados à missão corporativa das startups. Geralmente, estes quadros contêm grafismos atraentes e frases de efeito, posicionados em locais de alta visibilidade dos escritórios. Nos exemplos visíveis na imagem abaixo, fotografados no escritório da Startup 1, podemos ler as frases, traduzidas livremente do inglês: (1) “Ouse. Falhe. Aprenda”; (2) “~~Sonhador~~ Fazedor”; e (3) “Faça coisas”, que tentam encorajar os funcionários a serem produtivos e seguirem a filosofia empregada pelas empresas.

Imagem 2 - Quadros motivacionais no escritório de uma startup

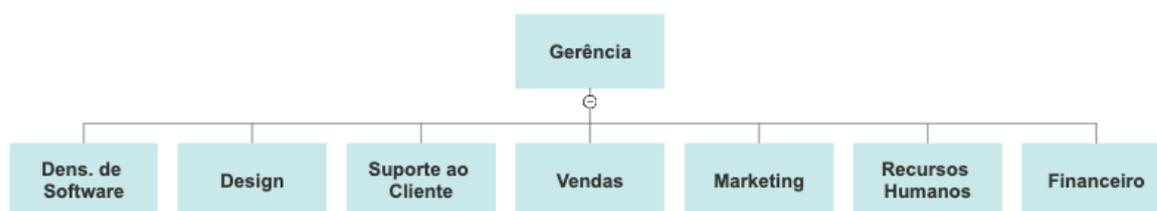


Fonte: Próprio autor, 2020

7.2 O ORGANOGRAMA BÁSICO DE UMA STARTUP

As semelhanças entre as duas startups estudadas também são reforçadas quando analisamos a distribuição de seus profissionais em diferentes equipes dentro destas empresas. Ambas contam com oito equipes básicas: desenvolvimento de software, design, suporte ao cliente, vendas, marketing, financeiro, recursos humanos e gerência. Este mesmo alicerce é encontrado em diversas startups que se encontram em estágios iniciais ou intermediários de desenvolvimento, com possíveis variações que também vão depender do nicho de mercado onde atuam. Na Startup 1, por exemplo, havia especialistas em psicologia acumulando as funções de consultores de recursos humanos e suporte ao cliente. Na startup 2, alguns membros da equipe de vendas e suporte ao cliente também atuam como *coaches* de implementação de estratégias corporativas, e fazem viagens constantes aos escritórios dos clientes em outras cidades para prestar seus serviços, além do papel primário de suas profissões de origem.

Quadro 1 - Organograma básico de uma startup



Fonte: Próprio autor, 2020

A pouca quantidade de funcionários, comum na maioria das startups em estágios iniciais, também colabora com este cenário de acúmulo de funções, traço este que se caracteriza como um dos mais marcantes deste tipo de empresa. Esta condição é geralmente justificada pelos empreendedores pelo fato de não possuírem um poder de investimento capaz de custear o salário de especialistas em cada área necessária, portanto, a maioria dos funcionários procurados pelas startups têm perfis generalistas em suas áreas de atuação, e são contratados com a expectativa de atuarem em múltiplas frentes. Pelo mesmo motivo, é comum que uma quantidade significativa de estagiários componha o quadro de funcionários, pelos salários reduzidos que estes recebem. Certamente, a soma de todas estas condições colabora com as frequentes longas jornadas de trabalho verificadas no mundo das startups. Este assunto será discutido a fundo na terceira parte deste trabalho.

7.3 EQUIPES DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

A equipe de desenvolvimento de software representa um dos núcleos mais importantes de uma startup. O principal papel que este time desempenha é o de transformar as ideias pensadas pelos gerentes e designers em produtos digitais funcionais. Por tamanha importância, a figura do CTO (abreviação em inglês para “*chief technology officer*”, em tradução livre: chefe do departamento de tecnologia) muitas vezes ocupa um papel de liderança não só desta equipe, mas também da startup como um todo, por vezes até mesmo sendo um dos cofundadores, como acontece no caso da Startup 2.

Dentro da equipe de desenvolvimento de software, a principal função do CTO é a de tomar decisões estratégicas relacionadas às tecnologias de programação a serem utilizadas no desenvolvimento do produto digital. No dia-a-dia de trabalho, o CTO apoia tecnicamente os membros da equipe, faz revisão de códigos enviados por eles, define prazos de entrega, além de ter voz ativa junto à gerência na definição de prioridades de funcionalidades de produto a serem desenvolvidas.

Dentro da equipe de desenvolvimento de software, existem subdivisões que são responsáveis por tomar conta de partes específicas do processo de trabalho. Ela se divide entre programadores de front-end, back-end, devops, e quality assurance. O programador front-end é responsável pela implementação em código da porção visual (parte da frente) de um produto digital, assegurando uma boa compatibilidade destes códigos entre diferentes navegadores de internet, para que sejam carregados de maneira correta (PAIVA, 2017). Já o programador *back-end* é responsável pela arquitetura do software e pela comunicação entre o banco de dados com o *front-end* do sistema, além de cuidar de questões de segurança e performance. O profissional de *quality assurance*, ou simplesmente "QA", tem a responsabilidade de testar todas as funcionalidades implementadas pelos programadores de front e back-end. Por fim, o *devops* tem a habilidade de combinar práticas de desenvolvimento de software com técnicas de gerenciamento de servidores web para acelerar o processo de publicação online de alterações feitas no produto.

Uma parte significativa do trabalho empregado pela equipe de desenvolvimento de software é municiado pelas definições enviadas pela equipe de gerência em conjunto com os profissionais da área de design de produto. Estes profissionais, mais especificamente no meio digital, são comumente designados como *product designers* ou *user experience designers*, e possuem a responsabilidade de conceber artefatos digitais para um determinado produto baseados em uma combinação de dados de pesquisa (que muitas vezes eles próprios executam) e variáveis de negócio da empresa onde atuam, utilizando conhecimentos e métodos que se originam das áreas de design, psicologia, antropologia, ciência da computação (TREDER, 2013), tendo como foco o envolvimento dos usuários, ao invés do foco na tecnologia (NORMAN, 1999). A abordagem de trabalho aplicada pelos designers segue, geralmente, os métodos do Design Centrado no Ser Humano (*Human-Centered Design*, em inglês). A razão pela qual essa perspectiva é dita "centrada no ser humano" ou "centrada no usuário" decorre do fato de ela sempre iniciar seu processo com o foco no entendimento das pessoas que estão enquadradas como público-alvo (IDEO, 2011).

7.4 EQUIPE DE SUPORTE AO CLIENTE

A equipe de suporte ao cliente, também chamada em inglês pelo termo *customer success*, é responsável por garantir que os clientes dos produtos digitais desenvolvidos pelas startups demonstrem comportamentos desejados pelos interesses do empreendimento enquanto utilizam os produtos ou serviços oferecidos. Esta equipe desempenha uma função de gestão e relacionamento direto com os clientes, tendo como maior objetivo evitar o cancelamento de contratos (*churn*) e aumentar quantidade de clientes inscritos em planos mais caros dos produtos ofertados. Para isso, este time se municia de uma série de dados acerca dos clientes, providas por aplicações especializadas, como o Intercom¹⁰ ou Google Analytics, e através do banco de dados administrado pela própria equipe de software da startup. Estes dados são consultados para identificar os clientes que estão performando “mal”, ou em outras palavras, sem entender o propósito do produto, executando ações de forma “equivocada”, ou mesmo utilizando o produto raramente.

Estes clientes são geralmente enquadrados como parte de “contas com pouco engajamento”. Além disso, no caso da Startup 1 e Startup 2, que contavam com respectivamente 3 e 2 pessoas nessa equipe, o papel do *customer success* vai além, no sentido de oferecer serviços pagos de consultoria e *coaching* nos assuntos relacionados aos produtos que eles oferecem. Geralmente, os produtos oferecidos no formato de SaaS são complexos e demandam um tempo significativo para que os clientes entendam todas as funcionalidades que estão à sua disposição. Por este motivo, o serviço de consultoria oferecido pela equipe de suporte ao cliente é frequentemente contratado pelas empresas clientes, principalmente pelas que acabaram de assinar um novo contrato. Não raro a equipe de suporte ao cliente passa períodos trabalhando fora da cidade de Berlim, em visitas à clientes que contrataram esse serviço.

No quebra-cabeça do organograma de uma startup, esta equipe se relaciona principalmente com os times de vendas, design e desenvolvimento de software. Para os dois últimos, a equipe de suporte ao cliente envia as principais demandas e falhas percebidas no uso do produto por parte dos clientes, de forma que estes problemas sejam priorizados na fila de funcionalidades que serão respectivamente desenhadas, implementadas e publicadas em forma de atualização do software. Em relação ao time de vendas, estas duas equipes colaboram entre

¹⁰ Uma plataforma que permite às empresas identificar comportamentos de seus clientes e facilitar a comunicação entre estas duas partes, através de mensagens, email e redes sociais.

si no sentido de identificar os clientes com maiores potenciais de efetuar *upgrades* em suas assinaturas do produto.

7.5 EQUIPE DE VENDAS

A equipe de vendas na Startup 1 tinha uma equipe de três pessoas, entre elas um líder. Já na startup 2, apenas uma pessoa executa o papel de *salesperson*, ou *account executive*, termos em inglês que designam os profissionais de venda em startups.

No processo de trabalho desta equipe, existem duas abordagens básicas para tentar realizar a conversão de potenciais clientes em compradores efetivos do produto oferecido: a abordagem *outbound* (de dentro para fora) e a *inbound* (de fora para dentro). No caso da primeira, a abordagem da equipe é ativa, no sentido de ir em busca de clientes no mercado proativamente, em vez de esperá-los demonstrar naturalmente o interesse pela compra do produto. Para que isso seja possível, os profissionais contam com dados disponíveis em redes sociais profissionais (a exemplo do LinkedIn) e consultorias especializadas para levantar listas de pessoas que se encaixam em uma série de critérios que as caracterizam como potenciais clientes. Estes são classificados como *cold leads*. Com esta lista em mãos, os profissionais de venda executam centenas de ligações por dia, em média 280, durante 8 horas de trabalho.

Um dos interlocutores com quem pude conversar admitiu que este processo de ligações é extremamente monótono e cansativo, e que por isso a maioria dos profissionais de vendas recebem comissões por venda concluída, como forma de os manterem focados e motivados. Durante as ligações, estes profissionais apresentam seus *itches* aos clientes no outro lado da linha. Um *pitch* é uma linha de argumentação planejada e apresentada por um profissional de vendas de um determinado produto a potenciais clientes, a fim de convencê-los da compra. Em caso de uma resposta positiva, é combinada uma data e hora para que o produto seja apresentado à equipe da empresa contratante por meio de uma videoconferência. Estes dois momentos geralmente representam o primeiro e segundo passo do chamado “funil de vendas”, uma série de etapas pré-determinadas pela equipe de vendas, por onde os clientes devem percorrer cada uma delas até finalmente assinar o contrato.

Já na abordagem *outbound*, a equipe assume um comportamento passivo, atendendo aos contatos de clientes que entram em contato através do website do produto ou provenientes do resultado de campanhas publicitárias. Estes clientes são filtrados por uma série de critérios que os classificam como mais ou menos propensos a adquirir o produto. Os que têm alta

probabilidade são classificados como *qualified leads*, e, portanto, viram alvo principal da equipe de vendas, sendo priorizados no processo de agendamento das demonstrações do produto via videoconferência. Um interlocutor da equipe de vendas da Startup 2 nos contou que recebe em média 250 *qualified leads* por trimestre, e apresenta o produto para potenciais clientes (entre *qualified* e *non-qualified leads*) em média 5 vezes por dia através das videoconferências.

Como já dito neste capítulo, todos os profissionais das startups estudadas passam a ocupar suas funções sabendo que podem ter que atuar em diferentes frentes dentro da empresa, e esta máxima também serve para a equipe de vendas. Entre as funções que cruzam seu papel principal de garantir clientes, os profissionais deste time também atuam na elaboração de contratos, em discussões sobre posicionamento de marca, marketing e nas decisões sobre o modelo de cobrança pelo produto.

7.6 EQUIPE DE MARKETING

O departamento de marketing conta apenas com um integrante em ambas startups. No dia-a-dia de trabalho, este departamento trabalha principalmente na geração do chamado “reconhecimento de marca”, que consiste em uma série de ações que têm como objetivo divulgar a marca de seus produtos nos canais de comunicação utilizados pelos principais segmentos de público-alvo. O objetivo final é a obtenção da maior quantidade possível de contatos recebidos de potenciais novos clientes a partir das campanhas de marketing disparadas na internet.

Além disso, esta equipe é uma das responsáveis por gerar conteúdos relacionados ao assunto do empreendimento. Estes podem ser artigos postados em blogs, vídeos em canais do Youtube, e até livros digitais, que são compartilhados nas redes sociais da empresa, que eles próprios administram.

Os profissionais de marketing colaboram principalmente com a equipes de vendas, no processo de recebimento dos contatos feitos pelos *leads*, e com o chefe executivo (em inglês, chief executive officer, CEO), pelo fato da imagem deste estar sempre associada às campanhas de marketing.

7.7 EQUIPE DE GERÊNCIA E FINANCEIRO

A equipe de gerência nas duas startups é formada pelos sócio-fundadores e líderes das equipes citadas acima. Contudo, nem todos os líderes de equipes são necessariamente “convidados” a participar das reuniões de gerência. Geralmente, os líderes de vendas e desenvolvimento de software são os que debatem mais frequentemente as decisões estratégicas junto ao CEO e demais sócios-fundadores.

A principal função da gerência é a de definir as visões de produto e os passos estratégicos que a empresa deve trilhar no mercado, além de estarem constantemente vigiando as empresas concorrentes. Os membros da gerência também participam de todos os processos de trabalho das outras equipes, em menor ou maior grau, dependendo do que for mais urgente para o momento. É comum, por exemplo, que o CEO participe ativamente de discussões de design, marketing, e até substitua os profissionais de venda no caso deles estarem ausentes ou com uma alta carga de trabalho.

Os gerentes também são responsáveis por tomar conta de todas as questões operacionais e burocráticas junto à equipe financeira. Nas duas startups, a parte financeira é gerenciada conjuntamente com consultorias externas, que auxiliam nos cálculos de investimento e pagamentos de salário.

TERCEIRA PARTE: A MAGIA DO SUCESSO

Os capítulos a seguir contemplam o principal foco analítico deste trabalho. A partir de nossa coleta de informações in situ nas startups, principalmente as provenientes das entrevistas semiestruturadas, buscaremos discutir as construções discursivas dos interlocutores relacionadas às subjetividades neoliberais. Entre elas, discutiremos suas ideias relacionadas a motivação, empreendedorismo, autorrealização, sucesso, dinheiro, autonomia, entre outras. Ao longo de nossa análise, buscaremos elaborar pequenas conclusões relacionadas aos tópicos debatidos.

8 O EMPREENDEDOR DE CARNE, OSSO E VALORES

Neste capítulo vamos apresentar os perfis dos interlocutores entrevistados, analisando como se deram seus primeiros passos acadêmicos e profissionais, até o ponto de ocuparem seus cargos atuais nas empresas em que estão alocados. Os perfis também narram seus contextos familiares, financeiros, e parte de seus valores pessoais. Também é importante lembrar que a nossa atenção aqui se debruça principalmente nos perfis dos fundadores de startups. Os perfis de funcionários também desempenham um papel importante na discussão, e ao longo dos debates vão trazer diferentes pontos de vista em relação (e em muitos casos, em oposição) aos empreendedores.

8.1 EMPREENDEDOR A: “EU GOSTO DA MINHA EMPRESA PORQUE ELA É UM DESAFIO ACADÊMICO”

Empreendedor A, tem 36 anos e nasceu em uma família de empreendedores de Utrecht, na região central da Holanda, em 1983. Seu avô fundou uma empresa de móveis industriais em sua cidade natal, que por sua vez foi assumida por seu pai.

Empreendedor A é o filho do meio, possui uma irmã mais velha e um irmão mais novo que está prestes a herdar a empresa do pai. Inicialmente, ele conta que escolheu estudar direito porque se achava vocacionado e tinha talento para a boa retórica. Habilidade e capacidade de convencimento não lhe faltavam, enfatiza ele. Qualidades estas, que segundo ele, eram exaltadas por familiares e amigos próximos, o que o levou a escolher o direito. Sua personalidade, segundo o que nos conta, sempre foi vocacionada para a liderança e, de certo modo, possuía carisma entre os colegas e amigos.

Depois de ter se formado em direito em Utrecht, começou a trabalhar em um escritório de advocacia, mas logo percebeu que o direito não era a vocação então imaginada. Após um período trabalhando como advogado, decidiu migrar para a área de negócios, atuando como consultor de uma grande corporação financeira.

Mas a nova profissão não tardou a lhe incomodar, pois começou a discordar das características de trabalho dessa grande empresa e, sobretudo, das pessoas que trabalhavam com ele. Para ele o trabalho começava se tornar repetitivo e foi quando começou a notar que os jovens colegas eram acomodados pois lhe faltavam ambição e desejo de aventura.

Segundo ele, tinha a mesma sensação do seu emprego anterior na área jurídica, o que havia desmotivado continuar. Além disso, não lhe interessava seguir o plano de carreira tradicional devido à previsibilidade que sempre o incomodou. Por tais motivos, decidiu abandonar o emprego e se lançar no mercado como *freelancer*. Sair da área de conforto demandava coragem e, segundo ele, optou pelo risco do que a segurança.

Foi assim que se tornou um consultor de negócios independente, trabalhando por conta própria. Realça que gostou muito do tempo que prestou consultoria independente e que isso o fez ganhar algum dinheiro. Porém, foi alertado por um colega que essa carreira não era sustentável a longo prazo, e que teria problemas futuros para “sustentar a família” e assegurar um padrão de vida compatível às suas ambições. Foi quando resolveu montar seu próprio negócio.

Ávido por novas experiências no mercado de trabalho, o Empreendedor A mudou-se para Berlim em 2014, onde decidiu criar uma startup. Nessa empresa, ocupa atualmente a posição de CEO, além de trabalhar também como palestrante em diversos eventos sobre empreendedorismo e implementação de estratégias organizacionais, o principal foco de mercado de sua empresa.

Antes de chegar a se fixar em Berlim, Empreendedor A morou temporariamente em diversas cidades e experienciou situações diferentes que o ajudou a criar condições para posteriormente amadurecer seu intento, isto é, criar uma empresa, agregando a ela valores de sucesso de sua trajetória. Entre os lugares que viveu, destaca Amsterdã (Holanda), Paramaribo (Suriname), e Sidney (Austrália). Em um extrato de sua entrevista, ele nos conta um pouco sobre os contextos que o fizeram morar em algumas destas cidades.

Gabriel: o que você fez nesses países? Empreendedor A: eu fui pra esses lugares porque eu estava entediado. Eu amo viajar e morar em lugares diferentes, e eu queria ter certeza que antes que eu tivesse filhos eu teria feito

tudo que queria fazer que eu não poderia fazer com filhos. Eu penso muito na vida, e tem certas coisas que você tem que fazer em certas idades, e viajar é uma delas, viver em outros países, explorar outros países, era isso que eu queria fazer. Eu ia para Amsterdã de vez em quando pra ver amigos e familiares, mas depois ficava entediado e saía novamente, esse era o motivo principal, e não o fato de por exemplo não achar um emprego, porque tinha empregos disponíveis por lá. No Suriname eu trabalhei para a Heineken, havia um projeto lá. Em Buenos Aires eu me graduei e estudei um pouco de espanhol, e em Sydney eu não fiz nada, minha namorada obteve uma bolsa de estudos, ela estava estudando medicina na época, ela podia fazer uma pesquisa e ganhar dinheiro por isso. Eu tinha acabado de terminar um trabalho de consultoria e tinha dinheiro pra caralho na minha conta, então eu não fiz nada lá (risos) durante um ano. Digo, eu ajudei um cara lá a criar uma empresa, e tinha um cliente na Holanda trabalhando remotamente pra ele, fiz algumas coisinhas.

Segundo ele, dinheiro nunca foi um problema na família. Não tem certeza se seus pais são "extremamente" ricos, mas que no mínimo são ricos. Sobre o seu pai, em um tom orgulhoso, fez questão de mencionar que ele é reservado, e não gosta de gastar dinheiro consigo próprio, em carros do ano ou casas grandes, e que inclusive, mora na mesma casa desde que tinha 30 anos de idade, mas que costuma investir dinheiro na família e manter a saúde financeira de sua empresa ao máximo possível, e por causa disso, foi capaz de superar diversos momentos financeiramente ruins em sua trajetória como empreendedor.

8.2 EMPREENDEDOR B: “NÃO É A COMPETITIVIDADE COM OUTRAS EMPRESAS, É A COMPETITIVIDADE COMIGO MESMO.”

Empreendedor B, tem 35 anos, nasceu em Berlim Oriental, República Democrática Alemã, no ano de 1983. É o segundo filho de uma família de classe média que lhe propiciou ascender socialmente através dos estudos.

Segundo Empreendedor B, sua infância foi como a de outros meninos de sua geração. Gostava de praticar esportes quando adolescente, especialmente ciclismo. Intensificou esta prática após a separação de seus pais, quando ele tinha 19 anos. Ficou morando com o pai a partir de então. Chegou a integrar uma equipe nacional de ciclismo na Alemanha, ao mesmo tempo em que terminava os últimos anos do ensino médio. Embora tivesse uma boa relação com o pai, psicólogo de profissão, resolveu mudar-se para uma casa de atletas adolescentes, em Berlim, pois buscava independência e queria ter mais liberdade para gerir sua própria vida.

Após alguns meses na nova morada, no momento em que tinha acabado de concluir o último ano de escola, sofreu um acidente que o impediu de continuar praticando ciclismo. Depois da conclusão do ensino médio, serviu ao exército alemão por 4 meses e, após este

período, decidiu separar alguns meses para viajar sozinho para outros países. Para ele, era necessário conhecer outras culturas e, por ter uma iniciação na língua espanhola, resolveu conhecer Cuba e Argentina.

Ao retornar à Alemanha, optou por continuar os estudos em outro país, mais especificamente na faculdade de Física da Universidade de Nottingham, Inglaterra, porque queria viver novas experiências, e também viu vantagens em estudar na Inglaterra pelo fato das graduações deste país tomarem menos tempo para ser concluídas, e também por empregarem uma abordagem mais rígida de avaliação de alunos, o que seria um ponto positivo.

Empreendedor B: infelizmente não consegui estudar em Cambridge ou em Oxford, que são as melhores universidades, mas consegui entrar na universidade de Nottingham, que também considero uma boa instituição. Nesse ano, essa universidade conseguiu o prêmio Nobel de Física! [exibindo um grande um sorriso no rosto].

Durante os estudos na Inglaterra, teve a oportunidade de fazer diversos estágios de 3 meses em Organizações não Governamentais (ONGs) no Sri Lanka, Índia, e passou um ano na Espanha, onde trabalhou na Siemens¹¹. Sobre estudar Física, disse que esta disciplina lhe daria habilidades que poderiam ser ‘transferíveis’ para outras ocupações, como por exemplo habilidades analíticas e de abstração de dados.

Durante o período que esteve na Siemens, teve uma ideia de empreendimento relacionado a painéis solares. Após alguns meses estudando sobre a ideia, foi aconselhado por seu então chefe a não investir nesse mercado por uma série de fatores de risco.

Depois de se graduar em Nottingham, trabalhou como consultor em Kampala, Uganda, onde prestou consultoria sobre financiamento e regulação de energia para o governo do país. Lá, teve que gerenciar um processo de contratação que o fez perceber uma série de lacunas neste campo, e então começou a discutir sobre técnicas da psicologia para avaliação de profissionais com o pai, que é psicólogo.

De volta a Alemanha, elaborou a ideia de um produto que pudesse oferecer entrevistas online, mas não ao vivo como no Skype¹², que possibilitasse clientes a terem uma ideia concreta das habilidades de candidatos a emprego com alto potencial de serem contratados. Contactou um amigo programador e uma pessoa especialista em recursos humanos para fundar, com ajuda

¹¹ Um grande conglomerado industrial alemão que atua nas áreas de automação, digitalização e eletrificação, com escritórios distribuídos pelo mundo.

¹² Software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo

do programa de incentivo do governo alemão chamado Exist, a sua própria startup, em 2010. Sua empresa oferece uma plataforma online para ajudar recrutadores de emprego a entrevistar candidatos remotamente. A empresa está ativa até hoje, sediada na zona norte de Berlim, onde ele ocupa o cargo de CEO desde sua fundação. Em sua entrevista, nos contou um pouco sobre o seu contexto de vida e como isso tem relação com sua atividade como empreendedor.

Empreendedor B: eu sempre fui ajudado pelos meus pais, mas não muito. Eu tive que trabalhar muito para ter sucesso por mim mesmo. Eu não nasci numa família rica, onde o pai poderia ser um empreendedor, e a mãe talvez uma médica, onde você pode falhar com suas iniciativas e mesmo assim ter o aparato dos seus pais, isso nunca foi o meu caso. Eu acho que a necessidade é a mãe das invenções. Acho que isso é o que traciona a atividade e as habilidades de quem empreende. Se você não tem essa necessidade, você se acaba sendo muito preguiçoso, confortável, e isso é o oposto de ser um empreendedor.

8.3 EMPREENDEDOR C: “FAÇO DINHEIRO PARA REALIZAR ALGO IMPORTANTE”

Empreendedor C, tem 32 anos, nasceu e cresceu em Mannheim, sudoeste da Alemanha. É o filho do meio de um pai indonésio e mãe alemã, ambos originários de famílias pobres. Segundo ele, sua mãe não possui segundo-grau ou graduação, enquanto o pai vem de uma família de oito irmãos e de “mãe solteira”.

Porém, quando Empreendedor C nasceu, dinheiro já não era mais um problema para a família. Seu pai havia realizado uma certa mobilidade social que permitiu os filhos terem maior recursos ao capital intelectual, integrando-se a classe média de Mannheim.

Empreendedor C finalizou a escola em sua cidade natal, partindo posteriormente para Berlim, onde fez faculdade em Engenharia Industrial e Mecânica por 7 anos. Embora tenha dito que dinheiro não era um problema na família, mencionou que seus pais não podiam pagar seu estudo em Berlim. Por este motivo, trabalhou como segurança noturno, e posteriormente abriu uma loja para consertar motocicletas para ganhar algum dinheiro. Durante a graduação, fez um ano de intercâmbio na China, e acabou conseguindo um estágio na BMW de Shanghai. Posteriormente, a empresa o ofereceu um emprego definitivo, que foi recusado, pois segundo ele, seria um trabalho chato e monótono.

Empreendedor C: eu sabia exatamente o meu caminho dentro da empresa e quanto eu ganharia depois de 5 anos, 10 anos e assim sucessivamente. Eu não me vejo como uma pessoa do mundo corporativo.

Após recusar a oferta, decidiu voltar a Berlim para trabalhar como *freelancer* para uma startup da cidade, ajudando a construir, junto a um amigo, protótipos físicos de diversas máquinas, como máquinas de café que eram vendidas como produto de uma destas empresas contratantes. Após três anos e meio trabalhando como autônomo, teve algumas desavenças com os líderes da empresa, e então decidiu aceitar uma oferta de uma grande e importante empresa do setor de eliminação de resíduos e reciclagem com sede em Berlim para atuar como engenheiro, construindo protótipos de máquinas automáticas para reciclagem de monitores de computador, abandonando então a carreira de *freelancer*.

Pontuou que a empresa é um meio-termo entre a BMW e as startups de Berlim, por oferecerem mais flexibilidade de trabalho e ainda assim mantendo a estrutura de uma grande corporação. Após um tempo, assumiu o cargo de chefe de operações, passando a atuar em zonas de crise em diversos países, como Kosovo, Afeganistão e Paquistão, onde se sentiu muito exposto e passou a achar o trabalho "muito pesado".

Em certa altura, começou a demandar mais flexibilidade de seus superiores, e se decepcionou profundamente por não ter sido liberado para ir ao funeral de sua avó na Indonésia. Esta foi a gota d'água para que pedisse demissão e decidisse realizar um antigo sonho: abrir sua própria empresa.

Empreendedor C também queria ser independente da decisão dos outros, especialmente de altas hierarquias, além de poder escolher sua área de atuação e as pessoas com quem poderia trabalhar. Acabou fundando em Berlim a sua própria startup, em conjunto com seu antigo líder de equipe da empresa em que trabalhou.

Está na empresa há três anos e meio como diretor geral. Esta oferece soluções de gerenciamento de resíduos tóxicos, e atua principalmente em países do norte da África e Oriente Médio (MENA¹³) e em outros mercados emergentes. Sua visão como empreendedor é de que sua empresa deve crescer de maneira orgânica, sem ajuda de investimentos, sem se importar primariamente com lucro, tentando se colocar no meio termo entre uma empresa que renda algum dinheiro, mas que atue com o propósito de uma ONG.

No nível pessoal, fala que abriu a empresa para ter a chance de fazer algo positivo para o meio-ambiente ao mesmo tempo em que garante sua estabilidade financeira. Afirmou que

¹³ MENA é uma sigla na língua inglesa referente aos países do norte da África e Oriente Médio. O termo abrange uma extensa região que se estende do Marrocos ao Irã.

dinheiro não tem um valor muito grande na sua vida, por ter um histórico humilde, mas que este é um fator de importância, principalmente como um possibilitador para que ele possa ajudar sua família.

Mesmo tendo o próprio negócio, Empreendedor C evita a nomenclatura "startup" para definir sua empresa, ao mesmo tempo em que tenta manter uma distância das pessoas que formam a cena de startups de Berlim. Segundo ele, há muita hipocrisia em diversas startups que se dizem “verdes”, mas que na realidade estão apenas usando tecnologia criada em outros países para vendê-las online como se fosse de suas propriedades. Também é crítico da “vida louca de startup”. Segundo ele, a cena de startups tenta passar a imagem de que eles não têm limites, nem regras, e que você pode fazer o que quiser, mas na realidade, isso não existe, pois se sentiu enquadrado às mesmas regulações e inflexibilidade de grandes empresas.

8.4 EMPREENDEDOR D: “EU QUERO CAUSAR UM IMPACTO”

Empreendedor D, tem 28 anos, nasceu em Hamburgo, região norte da Alemanha. É o filho mais velho de um pai inglês e uma mãe alemã, tendo um irmão e uma irmã mais novos. Segundo ele, “dinheiro nunca foi um problema para a família”, que se define como pertencente a uma classe média e "muito privilegiada”.

Finalizou a escola em Hamburgo, e depois foi estudar engenharia eletrônica em uma universidade de Southampton, no sul da Inglaterra, por 3 anos. Antes de acabar os estudos, abriu uma empresa junto a amigos, que era baseada em um financiamento coletivo de camisas. Ele tinha o contato de vários designers que submetiam layouts de camisas para serem vendidas em uma loja online. Os clientes podiam votar nas melhores camisas, e as mais populares eram fabricadas e vendidas em sua loja online.

Segundo ele, nessa época “não sabiam o que estavam fazendo” e o negócio “nunca decolou”, pois eram ainda amadores no mercado. Porém, ressalta que esse momento foi de muita aprendizagem e lhe rendeu algum de dinheiro. Pouco depois de abrir a empresa, viajou para o Canadá para passar um ano "sabático", e acabou trabalhando em uma escola de esqui, enquanto à distância continuava a trabalhar na empresa que criou, porém de forma secundária.

De volta à Alemanha, fechou a empresa de camisas em Hamburgo, e cogitou fazer mestrado, mas por fim decidiu ter uma experiência de trabalho na cena de startups de Berlim, que achava muito atraente, e submeteu aplicações para tentar vagas de estágio na cidade. Uma delas era oferecida por uma startup em estágio inicial, que o aceitou. Após um ano trabalhando

como estagiário, ganhou muito prestígio do fundador, e acabou sendo nomeado como CTO¹⁴ e cofundador, papel que exerce até hoje. Sobre ter ido para Berlim, e sobre o momento da promoção, fez o seguinte comentário durante sua entrevista:

Empreendedor D: eu nunca teria conseguido fazer isso sem a ajuda financeira dos meus pais, porque eu não tinha nenhum dinheiro guardado, então isso era um grande benefício. Depois de um mês, o outro cara que era o CTO ficou super estressado e concluiu que empreender não era pra ele, ele tinha uma ocupação estável como freelancer, ele preferia isso muito mais do que “todo o drama” de trabalhar com investimento antes de realmente fazer dinheiro com isso. Outro fator era o lado técnico, porque eu queria testar várias novas tecnologia de programação e ele não tinha trabalhado com essas coisas. Eu também não, mas eu era mais jovem, tinha mais vontade de fazer isso, então comecei a aprender, então ele sentiu que não tinha essa experiência para criar um produto de software. Eu também não tinha, mas era diferente. Então ele decidiu sair da empresa. Nesse momento, O CEO achou que eu podia assumir o lugar dele, e foi isso que aconteceu. Três meses depois ganhamos os primeiros clientes, depois apareceu um investidor em março de 2014, então nós pudemos finalmente pagar nossos próprios salários.

8.5 FUNCIONÁRIO A

Funcionário A, tem 27 anos, nasceu em Wuppertal, oeste da Alemanha, filho de pais alemães. Tem dois irmãos, um mais velho e um mais novo. Refere que veio de uma família de baixa renda, mas teve a oportunidade de estudar em uma das melhores escolas da cidade a partir do ginásio, finalizando o ensino médio em 2010. Em seguida, fez bacharelado em Ciências da Computação na cidade de Hamburgo, norte da Alemanha, entre 2010 e 2017. Conta que levou muito tempo para se formar por ter enfrentado um quadro de depressão durante a faculdade, quadro este que vem desde sua infância. Apesar desta situação, obteve uma boa performance acadêmica, mas o medo de fracassar o trazia problemas. Em 2016, mudou-se para Berlim, ainda como estudante universitário, para acompanhar sua esposa também profissional da área de tecnologia da informação em seu novo trabalho na cidade. Depois de um curto tempo, conseguiu seu primeiro trabalho em uma startup de Berlim. Após se graduar em 2017, se tornou um funcionário definitivo da empresa, onde está até hoje.

8.6 FUNCIONÁRIO B

Funcionário B, tem 32 anos, nasceu em Brasília. Filho de funcionários públicos, faz parte de uma família de classe de média. Desde sempre, estudou em escolas particulares, e alega

¹⁴ Um diretor técnico, diretor-chefe de tecnologia, ou em inglês, chief technology officer (CTO), é uma posição de nível executiva em uma empresa ou outra entidade cuja ocupação é focada em questões científicas e tecnológica dentro de uma organização. Ele é o indivíduo dentro de uma organização que tem a responsabilidade final para toda a política de tecnologia e assuntos relacionados, tais como pesquisa e desenvolvimento.

que sempre teve uma condição de vida boa, mas que mesmo assim sempre manteve os "pés no chão".

Aos 13 anos, se mudou para Fortaleza motivado por um convite de trabalho que seu pai havia recebido, mudança essa, segundo o qual, proporcionou uma condição de vida muito melhor. Aos 13 anos, ainda em Brasília, começou a se envolver com informática ao desenvolver websites, se profissionalizando aos 18 anos, quando já morava em Fortaleza, antes mesmo do ingresso na Universidade, que acabou abandonando algum tempo depois.

Em 2011, aos 25 anos, decidiu pedir demissão de uma grande empresa onde trabalhava, e resolveu abrir sua própria empresa de Desenvolvimento de Softwares junto a um amigo. Alguns meses depois, decidiu desistir da ideia, pois o negócio não estava dando muito certo. Mudou-se para o Rio de Janeiro onde trabalhou em algumas empresas, mas após alguns anos decidiu submeter seu currículo para empresas da Europa para tentar conseguir um emprego na sua área, o que acabou acontecendo em 2015, quando foi contratado pela Tradeshift¹⁵ de Copenhague, Dinamarca. Após um ano e três meses na empresa, e recém-casado, decidiu junto à esposa se mudar para Berlim, após aceitar uma proposta da Zalando¹⁶. Após seis meses nesta empresa, não se sentiu contente por conta da alta burocracia e também porque estava vendo "muitas coisas sendo feitas de maneira errada", por isso decidiu procurar emprego em uma das startups da cidade.

Funcionário B: eu estou aqui há seis meses, estou vendo um monte de coisa errada, no aspecto técnico né? E eu já falei todas as vezes, em todas as reuniões e nada foi feito, e eu sinto que eu posso fazer a diferença em outro lugar, que eu não vou ser só mais um na reunião, eu vou ser uma pessoa que vai fazer a diferença numa empresa. Aí eu procurei uma empresa menor, ir nessas startups, trinta pessoas mais ou menos, empresa pequena. Eu queria trabalhar num time menor, com menos engenheiros, ter uma voz mais ativa, no sentido de que se tem alguma coisa errada, a gente precisa trabalhar para resolver isso, e trabalhar para entregar o melhor possível. E foi assim mesmo exatamente como aconteceu e foi isso que eu falei pro meu antigo chefe na Zalando: 'olha, eu estou falando isso aqui toda semana e tem muita burocracia por trás'. É uma empresa muito grande né? Então você não consegue mudar as coisas facilmente. Foi basicamente isso.

¹⁵ Empresa estadunidense que oferece uma plataforma de pagamentos online baseada em nuvem.

¹⁶ Empresa fundada em 2018 em Berlim, Alemanha. que possui um comércio eletrônico de artigos de moda presente em 17 mercados europeus.

Conseguiu então um emprego na startup Jodel¹⁷, mas acabou saindo desta empresa após um ano e quatro meses, por não aguentar as longas jornadas de trabalho e a desorganização da empresa, se juntando então à Secret Escapes¹⁸ de Berlim em 2019, onde hoje desempenha a função de engenheiro de plataforma sênior, trabalhando em questões relacionadas a escalabilidade e confiabilidade de sistema.

8.7 FUNCIONÁRIO C

Funcionário C, tem 29 anos, é israelense e mora em Berlim há 3 anos. Refere que nasceu em uma família de classe média alta "em termos de Israel". Sua mãe é funcionária pública, e o pai sempre trabalhou com tecnologia. É o irmão caçula de dois outros irmãos, que também são profissionais do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Começou a aprender de forma autodidata sobre linguagens de programação de computadores ainda adolescente, pouco antes de começar a estudar no nível de ensino médio. Já durante o segundo grau, começou a se interessar pelas linguagens de programação voltadas ao desenvolvimento de *games* digitais. Com 18 anos foi para o Exército, pelo fato de o serviço militar ser de caráter obrigatório naquele país. Contudo, dentro do serviço militar, teve a opção de ingressar em um programa de formação intensivo em ciências da computação, que durou 6 meses.

Após sair do exército, fez um curso conceituado sobre programação para jogos digitais, conseguindo um emprego, ainda em Israel, antes mesmo de terminá-lo. Depois de um ano, acabou sendo demitido desta empresa em um processo de demissão em massa por conta de erros gerenciais.

Depois de superar emocionalmente a demissão, conseguiu ser aprovado para um programa de estágio sobre desenvolvimento de *games* no MIT¹⁹, nos Estados Unidos. De volta a Israel, conseguiu um emprego para trabalhar remotamente para a austríaca Moon Studios²⁰,

¹⁷ Empresa que oferece um aplicativo de mídia social móvel. O aplicativo permite que seus usuários publiquem artigos anonimizados visíveis para outros usuários em um raio de dez quilômetros. Uma postagem pode ser um texto (com duração limitada), uma foto tirada com um breve comentário ou um vídeo. Cada postagem pode ser avaliada de maneira positiva e negativa e comentada por outros usuários próximos.

¹⁸ Empresa britânica que vende hospedagem e viagens para hotéis de luxo em seu site e aplicativo móvel. A Secret Escapes opera em 12 países da Europa e nos Estados Unidos.

¹⁹ Instituto de Tecnologia de Massachusetts (em inglês: Massachusetts Institute of Technology - MIT) é uma universidade privada de pesquisa localizada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

²⁰ Empresa austríaca de desenvolvimento de jogos digitais.

onde passou menos de um ano, quando decidiu que era hora de deixar Israel para "expandir os horizontes".

Tentou ir para o Canadá, e contratou um advogado para auxiliar no processo de imigração, mas não conseguiu pelo fato de não possuir um diploma acadêmico. Depois de um mês de frustração, decidiu ir para Berlim, facilitado pelo fato de possuir um passaporte europeu através de sua mãe, que tem nacionalidade holandesa. Em Berlim conseguiu um emprego em uma startup desenvolvedora de games depois de poucos meses.

9 OS SIGNIFICADOS QUE PERMEIAM O EMPREENDEDORISMO

9.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

É importante, para o começo da discussão deste capítulo, delinear a concepção de empreendedorismo diante do ponto de vista dos empreendedores aqui analisados. Durante a pesquisa e entrevistas, pudemos compreender através dos discursos dos jovens empreendedores que os traços fundantes do indivíduo empreendedor são a sensibilidade para identificar oportunidades de negócio e a capacidade de concretização de ideias.

Enxergar oportunidades, para eles, significa permanentemente buscar por informações e relatórios relacionados a hábitos de consumo, tendências de comportamento, identificar problemas existentes no mercado que ainda carecem de boas soluções disponíveis em forma de produtos, e constantemente investigar se os mercados em questão demonstram o desejo e a capacidade de compra das potenciais ofertas a serem criadas pelos empreendimentos.

A capacidade de concretizar ideias está relacionada às habilidades necessárias para convocar os profissionais certos e, com a mão na massa, desenvolver um produto viável mínimo (MVP) para garantir investimentos, e então, ofertar um produto ou serviço no mercado e sua constante evolução.

Todo este discurso é carregado de uma certa glorificação da figura do empreendedor por parte dos interlocutores analisados. Eles deixam transparecer uma noção de progresso associado ao ato de empreender, através da ideia de que todos os seres humanos são empreendedores em potencial.

Empreendedor B: se você tem uma identidade, e se você se preocupa em “realizar” essa identidade, então você é um empreendedor, de alguma forma eu acho que todas as pessoas são empreendedoras, isso é natural, nós sempre teremos essa necessidade de progredir como seres humanos. Eu acho que várias pessoas querem ser empreendedoras, mas é bem difícil, existem muitos contras, mas acho que é tão ruim assim. As pessoas falam muito que é ruim e então você passa a acreditar. Você precisa realmente querer progredir se quiser continuar. Pessoas sempre tem muitas ideias, e então elas identificam oportunidades no mercado.

Associado a esses traços, também existe a capacidade de enxergar possíveis combinações de produtos ou funcionalidades de produtos existentes para conceber um terceiro produto que atenda a uma demanda de consumo por uma nova fresta inexplorada do mercado.

Empreendedor B: é ver coisas, como um celular ou um carro, e se perguntar: como eu posso usar o celular pra abrir um carro? E pensar outras possibilidades. Foi assim que os negócios de car-sharing começaram. Eu acho que “o entrepreneurial bug” [em tradução livre, “o raciocínio do empreendedor”] está no seu cérebro o tempo todo. Como eu posso combinar coisas que já existem pra entregar valor para a sociedade? Eu acho que é isso.

Comumente, a definição do que é ser um empreendedor é posta em oposição ao que significa ser um "inventor". O inventor teria a capacidade de conceber artefatos, produtos e modelos "do zero" a partir de experimentações livres e de uma sólida base científica, orientado mais aos resultados funcionais do seu trabalho, e menos ao potencial retorno financeiro.

Já o empreendedor, que embora cultive habilidades criativas em discursos e práticas, seus esforços dirigem-se às oportunidades de mercado, viabilidade de negócio, estratégia, minimização de riscos e o lucro.

Ao discutir criatividade no meio empreendedor, faz inevitável falar sobre inovação. Este é um conceito onipresente dentro da cena de startups, certamente um dos mais desgastados por praticamente todas as indústrias dentro do mundo do empreendedorismo.

É sabido que a palavra "inovação" será sempre empregada como um atributo positivo de qualquer propaganda de produtos ou *cases* apresentados em qualquer conferência do ramo. Quando questionados diretamente sobre o que inovação significa, os empreendedores entrevistados encontram uma certa dificuldade para responder a pergunta, mas ao final, suas respostas se alinham quase que identicamente e se confundem com a interpretação do que é ser um empreendedor segundos eles próprios:

Empreendedor A: eu acho que algo é inovador se você criar um novo mercado, isso é, para o que a gente faz por exemplo, não existia um mercado de aplicações para implementação de estratégias corporativas, mas nós criamos isso. Ou se você mudar completamente a forma que um mercado existente opera, como a Uber fez. Os táxis ainda estão lá, as pessoas ainda têm a necessidade de ir de um ponto A para um ponto B, isso não mudou, a única coisa que mudou foi o processo em volta disso. Isso é inovador. As outras pessoas que apenas copiam isso, não estão inovando, apenas estão aproveitando uma oportunidade de ganhar dinheiro.

9.2 O INÍCIO DOS EMPREENDIMENTOS E OS TRÊS PILARES DE RELACIONAMENTOS

Mais do que entender os conceitos e valores compartilhados pelos interlocutores, também queríamos, nas entrevistas em profundidade, discutir os sentimentos - angústias, receios, alegrias - que permeiam o dia-a-dia da vida dos jovens empreendedores em face das

diversas situações que envolvem as etapas na linha do tempo de suas empreitadas e o relacionamento com três perfis críticos de suas jornadas: investidores, funcionários e clientes.

É sabido que o senso comum propagado pela cena do empreendedorismo desenvolve o arquétipo do empreendedor como sendo um ser determinado, pragmático e seguro de suas ideias. Entretanto, percebe-se que o início da jornada empreendedora é repleto de inseguranças e dúvidas, como ficou evidenciadas nas falas de nossos interlocutores.

Como citado anteriormente neste trabalho, são frequentes os casos em que estes jovens começam seus empreendimentos ainda na universidade, portanto a inexperiência pesa frente aos processos necessários para abrir uma empresa e lidar com situações que exigem conhecimento técnico, como a conceituação do produto, a definição da proposição de valor do negócio e a tratativas com investidores. Por esses e outros motivos, foi repetitivamente dito em entrevistas com os empreendedores que no começo de suas empreitadas era comum não se ter ideia do que estão fazendo e nem onde iriam chegar. Comumente existe uma ideia, um protótipo de um produto e talvez até clientes pagando pelos produtos em estágio inicial, mas o sentimento é de incerteza que não raramente resultam em frustrações e desistências por parte de membros da equipe inicial das empresas recém-criadas. Sobre isso observam Empreendedor D e Empreendedor A:

Empreendedor D: nesse momento o CEO da [nome da empresa suprimido] e outro rapaz estavam trabalhando nesse negócio havia apenas dois meses, então me juntei a eles, era muito cedo, não havia clientes e nem um produto ainda, era somente um protótipo, sem investimento, ninguém estava sendo pago para trabalhar, eu era muito ingênuo. Depois de um mês, o outro cara que era o CTO ficou super estressado e concluiu que empreender não era pra ele, ele tinha uma ocupação estável como freelancer, ele preferia isso muito mais do que todo o drama de trabalhar com investimento antes de realmente fazer dinheiro com isso.

Empreendedor A: nós dois éramos fundadores pela primeira vez na vida, então não tínhamos ideia do que estávamos fazendo, fizemos várias coisas que outras pessoas estavam fazendo, como levantar dinheiro, mas acho que eu e [nome suprimido] nunca gostamos disso, mas ele era o cara da tecnologia, então isso caía muito mais pra mim. Nós tivemos clientes quase no dia um, e clientes que pagavam, isso foi bom, e trouxe algum dinheiro, então nós obtivemos dinheiro de investidores cedo demais.

O relacionamento com investidores é paradoxal. O aporte financeiro de instituições ou indivíduos externos ao núcleo original de membros criadores da startup é fundamental para que o produto ou serviço seja implementado e ofertado ao mercado. Sem este aporte, é impossível, por exemplo, custear itens básicos para o funcionamento de uma empresa de tecnologia, como

a infraestrutura, equipamentos, internet, o aluguel de um escritório, e o salário de consultores ou profissionais especializados que são incorporados à equipe, principalmente os de engenharia.

Portanto, salvo raros casos, os jovens empreendedores buscam convencer investidores de que seus negócios têm potencial de sucesso e retorno financeiro, a fim de angariar recursos e tornar seus projetos viáveis. Contudo, este relacionamento muitas vezes é tido como um mal necessário. Ao estabelecer o contrato de investimento, cria-se uma situação de obrigação por parte dos empreendedores. O investimento, como foi ressaltado por nossos interlocutores, é positivo e torna as ideias viáveis, mas haverá por muito tempo a sombra presente na rotina de trabalho da contrapartida de lucro esperada pelos investidores.

O lucro dependerá do sucesso do empreendimento, o que causa certa ansiedade e estresse nos empreendedores. Além disso, nem sempre os perfis dos jovens empreendedores e dos investidores falam a mesma língua, por assim dizer. Pude perceber no dia-a-dia do escritório e, sobretudo, nas entrevistas que os momentos em que os membros das startups precisam ter contato com investidores, seja na própria prospecção de capital, ou em reuniões para demonstrar o progresso dos resultados alcançados pela empresa, que estes momentos não são prazerosos em muitos dos casos.

Pude perceber em diversas ocasiões, no agendamento de reuniões, que sempre havia uma preparação especial para receber os investidores pessoalmente nas startups, para reuniões que duravam às vezes uma tarde inteira, onde números e resultados eram apresentados para a apreciação dos que estavam presentes.

Os sócio-fundadores nessas situações vão ao trabalho com roupas formais em comparação ao traje despojado que costumam ir ao trabalho no dia-a-dia. A sala de reunião é preparada de uma maneira diferente para recebê-los, com bebidas e comidas dispostas à mesa. Ao final, muitas vezes foi fácil perceber as expressões faciais de cansaço e estresse dos sócio-fundadores que passaram o dia dando satisfações em números e respondendo uma grande porção de perguntas.

É visivelmente irritante para os membros de startups ter que conversar apenas sobre números e finanças, queixa recorrente entre os empreendedores entrevistados. Enquanto os jovens empreendedores estão animados com a possibilidade de conceber e implementar produtos "inovadores", trocar experiências e se desenvolver profissionalmente, os investidores estariam integralmente focados no retorno financeiro e na medição de sucesso de seus investimentos. Esta característica expõe uma grande dissonância de interesses entre as duas

partes, tornando a relação ainda mais controversa e incômoda, como bem assinala o Empreendedor A:

Nós obtivemos dinheiro de investidores cedo demais, mas trabalhar com investidores é entediante, eles são irritantes, a não ser que você fale com empreendedores experientes que já tem muito dinheiro e querem reinvestir. Os investidores são chatos porque eles têm esse background financeiro, sempre fazem as mesmas perguntas, não sabem porra nenhuma sobre empresas, isso não combina com uma empresa iniciante. Nos EUA, se você falar com VCs [venture capital], eles investem, mas na europa é muito diferente, eles querem ver tração no negócio, “eu já mostrei meus números antes dessa reunião, por que você quer ver isso de novo?” [como se estivesse falando com um investidor europeu], isso simplesmente não serve para um momento inicial de uma empresa, você não tem muito a ver com esse pessoal de investimento financeiro, eles só querem saber de números, mas se você é um empreendedor, você pensa mais em histórias, em ambições que você tem, eu gosto de números e planilha de excel, mas não quero falar sobre isso numa conversa, se a conversa é 99% sobre números e não há o mínimo interesse no nosso produto, na nossa identidade e no problema que queremos resolver, eu não vou querer trabalhar com você.

À medida em que a startup começa a alcançar resultados, o empreendimento começa a evoluir, tornando os processos de trabalho mais complexos. Ao mesmo tempo em que o capital de giro é incrementado pelo asseguramento de aportes financeiros de investidores e também o advento dos primeiros clientes que pagam pelos produtos ofertados, a demanda de trabalho também aumenta em todas as instâncias. O crescimento exige, por exemplo, uma maior preocupação em dar suporte ao cliente, e assegurar que o produto ofereça uma boa experiência para os usuários. Fora isso, com a tração do negócio se consolidando, se torna cada vez mais necessário contratar profissionais de vendas, marketing, design, recursos humanos e outros, dependendo do modelo de negócio em questão.

Nesse ponto da linha do tempo, os empreendedores se deparam com um novo fator: o relacionamento e gerenciamento de pessoas contratadas que eles não conheciam previamente. Este ponto se torna ainda mais crítico pelo fato de que, nesse estágio, os fundadores ainda não contam com profissionais qualificados para gerenciar o processo de recrutamento de especialistas, portanto eles próprios se encarregam de, além de dar conta das tarefas habituais, se desdobrarem para atuar em outras áreas de conhecimento, que em muitos casos eles não dominam. Isso naturalmente dá margem para que erros ocorram. A inexperiência acarreta, em alguns casos, na contratação de pessoas que não atendem exatamente à demanda procurada pela empresa, e também na má gestão desses profissionais, como observa o Empreendedor D:

O mais difícil é contratar as pessoas erradas, isso é de longe os maiores erros. Contratar em si não é exatamente o maior erro, o maior erro é não tirar elas logo no início. Você sempre vai cometer erros de contratação no começo, especialmente se você nunca fez isso antes, mas então você tem que rapidamente ajustar as pessoas, e não éramos muito bons nisso no começo. Muitas das pessoas que passaram um ano ou dois anos antes de tirarmos elas, e isso demanda muito tempo e energia para lidar, isso foi o mais difícil, o maior erro. E isso se torna mais difícil depois de um ou dois anos, existe o período de lua de mel no começo que a maioria das coisas dão certo se o negócio tiver tração, mas depois desses anos iniciais tudo se torna uma montanha russa, até mesmo em um único dia, tudo pode parecer estar bem, você contrata algumas pessoas competentes, tudo está bem, mas de repente algo ruim acontece no período da tarde, tem sido sempre assim.

Em contrapartida é notório que os empreendedores ficam felizes quando contratam pessoas que mostram motivação em dar o melhor de si no trabalho que foram contratados para fazer. Os empreendedores, como foi observado anteriormente, investem uma grande carga emocional, cognitiva e um comprometimento integral para que seus negócios deem certo.

O sucesso da empresa na maioria dos casos se torna um dos principais objetivos de vida destes jovens. Em alguns casos, para as pessoas que são contratadas para embarcarem nessas empreitadas, existe um distanciamento natural em relação ao negócio e uma convivência de empregado-patrão para com os sócios-fundadores da startup. Mas quando os fundadores contratam pessoas que demonstram uma motivação tal qual as deles, isso os agrada, pelo fato de verem pessoas externas ao contexto de criação da empresa que, de certa forma, embarcam no sonho profissional deles, e isso os tornam mais confiantes e seguros para se manterem motivados na jornada de seus empreendimentos, como destaca o Empreendedor D:

Outros bons momentos foram quando algumas pessoas incríveis se juntaram ao nosso time na empresa, especialmente quando você tem o sentimento que os funcionários se importam com a empresa, isso é muito recompensador, quando você percebe quando eles estão se desenvolvendo no papel deles, com as responsabilidades que eles tem em mão, dentro de um tempo isso é bem recompensador, e o mesmo serve para os clientes, quando a gente fala com eles e eles são positivos sobre o produto, isso me faz sentir bem.

Entretanto, na visão dos fundadores, os funcionários contratados nem sempre "vestem a camisa" da empresa. Como constatado na pesquisa, naturalmente, os interlocutores do perfil de funcionários geralmente entram em startups como um passo de uma estratégia de desenvolvimento de suas próprias carreiras. Há também o apelo *cool* da cena de startups e todos os códigos culturais atraentes para os profissionais jovens, como já dito anteriormente, mas em último caso, a maioria dos funcionários pensam mais nos seus caminhos individuais, e menos

no comprometimento com uma empresa, que é uma instituição criada a partir de um esforço e sonhos alheios. A dissonância do comprometimento posto em prática pelos fundadores e pelos funcionários se manifestam em algumas situações de trabalho, e causa frustração para ambos os perfis, como se refere o Empreendedor B.

Eu também sou meio desapontado com uma coisa, porque eu sempre tive a intenção de ter uma empresa onde eu pudesse construir amizades verdadeiras entre os empregados e empregadores, mas eu acho que na prática o que acontece é que os empregados fazem amizade entre eles, mas não estabelecem amizade com os fundadores, infelizmente. Isso é uma coisa que me deixa muito triste, porque eu sempre tentei fazer isso, sendo honesto, justo, aberto, envolvendo as pessoas, viajando junto com as pessoas da empresa, mas no final das contas eu ainda estou tendo que entender isso, mas já entendo quase tudo, que no final do dia você é só o empregador. Isso é uma vergonha. Pra mim, uma equipe ideal numa startup seria o mesmo que amigos, por exemplo, quando a merda bate no ventilador, eles ainda vão estar lá. Mas tivemos várias situações que isso aconteceu, e as pessoas não estavam mais lá. Na maioria dos casos, só há algumas exceções. Isso é decepcionante pra mim.

Em um relato de um funcionário entrevistado, fica ainda mais clara a diferença dos pontos de vista e dos interesses em estar trabalhando numa startup. Além da preocupação com seu desenvolvimento técnico e profissional, a torcida pelo sucesso da empresa na verdade é tida como um meio necessário para que eles e seus pares de equipe estejam felizes como profissionais.

Funcionário A: eu tentei me empolgar, durante muito tempo, com o produto e a filosofia da empresa; mas isso não aconteceu. Eu sou bastante entusiasmado com os detalhes técnicos, com os desafios, com as pessoas com quem eu trabalho. Mas o produto em si [uma ferramenta de recrutamento de profissionais que serve para o uso de profissionais de recursos humanos] nunca fez parte de um sonho. O sucesso – ou fracasso – do produto é muito mais importante pra mim. O sucesso da equipe é o que importa. E que a empresa e, conseqüentemente, os trabalhadores tenham mais dinheiro.

Além de investidores e funcionários, o terceiro grande pilar dos relacionamentos dos empreendedores é com os clientes. Estes são talvez os principais ativos das startups, principalmente para as que estão em estágio muito inicial dos empreendimentos. Para empresas desse porte, cada cliente tem um papel crítico na receita. Portanto, a angariação e manutenção de todos eles tem um valor muito mais significativo em comparação a grandes corporações com gamas de clientes vastas.

Em uma das startups que trabalhei, havia uma crise financeira em curso no começo do segundo semestre de 2019 que já havia causado o desligamento de uma equipe quase inteira de

programação e design (inclusive eu). Dos sete funcionários desta equipe, apenas dois foram mantidos. Em torno de dois meses depois, um dos clientes (a rede de supermercados Lidl, que era responsável por quase um terço da receita da empresa) decidiu não renovar o contrato de utilização do produto, o que forçou essa startup a desligar completamente a equipe de apoio ao cliente e diversos outros funcionários distribuídos em outras equipes.

Por esses motivos, a preocupação com a satisfação dos usuários é constante e ocupa um lugar central na mentalidade dos empreendedores. As crises que acontecem em relação aos clientes são lembradas com incômodo e estresse pelos fundadores entrevistados.

Empreendedor D: eu acho que no começo era bem mais fácil, porque no primeiro ano é uma vitória depois da outra, você ganha os primeiros clientes, abre uma conta bancária, todas essas coisas animadoras acontecem, você ganha o primeiro salário, investidor, mas depois tudo fica mais difícil. No início a maioria dos clientes ficam felizes, mas depois alguns clientes começam a não renovar os contratos, nós não tivemos nenhuma quebra de contrato nos primeiros dois anos, mas depois começou a acontecer isso e tudo ficou mais difícil.

Um outro exemplo deste incômodo foi relatado em uma situação corriqueira de trabalho na startup em que estou alocado atualmente. Existe um canal no software interno de comunicação instantânea (Slack) que automaticamente envia as avaliações que são feitas pelos usuários ao utilizarem o produto. Essas avaliações são baseadas no sistema de classificação NPS (Net Promoter Score)²¹, que solicita que o usuário dê uma nota de zero a dez à experiência de uso com o produto. Um dos entrevistados mencionou que optou por sair deste canal, pois toda vez que via avaliações com nota zero em sequência, tinha um pico de estresse que o impedia de trabalhar como gostaria.

9.3 COMPETIÇÃO E CORRIDA INTELECTUAL

O fator competição é um dos assuntos discutidos na introdução teórica deste trabalho. Como sabemos, esta é uma das condições fundantes do arcabouço ideológico neoliberal. A competitividade acontece não somente no âmbito onde empresas do mesmo ramo medem seus esforços para garantir suas parcelas de clientes, mas também entre indivíduos (FOUCAULT, 2018). No âmbito da nossa pesquisa, identificamos esta subjetividade em ambas condições,

²¹ Net Promoter Score (NPS) é uma ferramenta usada para medir a lealdade dos clientes de uma empresa. Serve como uma alternativa à tradicional pesquisa de satisfação do cliente.

tanto na disputa com outras empresas, como nas relações interpessoais internas, entre funcionários e executivos das startups pesquisadas.

No âmbito de mercado, por si só, existem duas nuances importantes que devem ser destacadas. Geralmente, quando se fala em competição, do ponto de vista de quem não possui um negócio, temos a tendência de considerar a existência de competidores no mercado como algo negativo. O ideal para um empreendedor, de acordo com o senso comum, seria a detenção do monopólio de qualquer que seja o ramo de atuação por parte de uma única organização. Entretanto, além do argumento neoliberal já discutido, sobre a concorrência ser uma marca positiva da liberdade individual, e também um fator importante para manter a saúde do mercado, é comum que os mercados de startups proativamente realizem esforços para que nos mercados existam agregações de empresas de tamanhos diferentes, em estágios distintos, com empreendedores de diversos níveis de maturidade, sejam membros de startups ou de empresas antigas de pequeno, médio ou grande porte, que em determinado nível trabalham em cooperação e em outro trabalham competindo entre si.

O nível de competição acontece onde já conhecemos, isto é, na disputa pelo desenvolvimento das melhores ideias e na briga pela maior fatia do mercado. A cooperação atua na troca de conhecimentos que constantemente está em prática através dos numerosos eventos de empreendedorismo, tecnologia, *networking*. Também percebemos que a concorrência pode servir como um mecanismo que age indiretamente, ajudando os empreendedores a identificar suas próprias identidades e nicho de mercado, como demonstra o Empreendedor D:

Não penso muito em competidores para ser sincero, especialmente no começo da nossa empresa, pois não havia muitos competidores no nosso mercado, se tivesse na verdade eles nos ajudariam, empresas como a [nome suprimido], eles estavam super bem financiados, indo bem no mercado, até hoje eles estão dando muita atenção ao mercado, mais do que nós até. De um ano e meio pra cá é que essa questão de competidores tem se tornado um problema para nós, tem muitos mais competidores aparecendo, mas a maneira que eu penso sobre isso é que a gente precisa entender mais a nossa própria identidade, o que faz a gente ser diferente deles, mais do que entender o que eles pensam, mas entender o que a gente pensa. Eu não penso sobre essa questão de competidores no sentido de uma corrida, de medir quem faz as coisas primeiro, ou quem faz melhor. Eu penso muito mais sobre qual é a direção que estamos e qual eles estão.

Voltando à discussão sobre o grau negativo que a concorrência representa no âmbito externo, ouvimos muitos relatos de frustração em relação à supostas cópias feitas por

competidores de produtos ou funcionalidades desenvolvidos pelas startups dos entrevistados. Em meio ao relato desta frustração, também pudemos identificar um certo apelo pelo embate de conhecimentos, em uma concorrência intelectual, do capital humano, que representa uma das motivações mais importantes mobilizadas pelos empreendedores ao investir energia em seus negócios.

A guerra intelectual com competidores move o ímpeto dos empreendedores a fazer o melhor que podem pelos seus produtos, e esta seria uma das partes mais prazerosas na jornada de seus empreendimentos, em oposição às tarefas burocráticas relacionadas à criação da empresa e sua administração.

Empreendedor A: isso é o que me frustra mais sobre nossos competidores, eles copiam o que a gente faz, nós temos trabalhado em um problema, nós investimos um monte de *brain power* [em tradução livre, o "poder intelectual"] tentando resolver isso, e é por isso que nós contratamos você [se referindo a Gabriel], porque nós queremos resolver esse problema de uma maneira melhor, e aí vem outras pessoas e copiam você! [com raiva]. Alguns competidores pensam sobre eles próprios, sobre suas próprias identidades, nesse caso é divertido competir com eles, mas pessoas que copiam você.. eu não entendo, o que eles estão fazendo? Você está tentando resolver um um problema aqui, lutando com outros competidores com exatamente a mesma solução? Isso não faz sentido na minha opinião, não é assim que quero competir. O que eu gosto desse assunto da minha empresa é que ele é um "desafio acadêmico". Fazer um *e-commerce*²² não é um desafio acadêmico. Gabriel: o que é "acadêmico" nesse contexto? Empreendedor A: nós estamos solucionando um problema intelectual, você tem que usar o *brain power*, você realmente tem que pensar sobre as coisas, entender o cerne dos problemas para resolvê-los, não é fácil resolver os que queremos resolver. (...) Quanto maior a empresa fica, mais entediante essa tarefa se torna, porque em algum momento tudo se torna uma questão de otimizar tudo que já existe. Eu prefiro a fase inicial de construir do zero um produto em vez de otimizar. Se a [nome da empresa suprimido] chegar nesse ponto, eu saio, porque acho que outras pessoas fariam essa tarefa melhor do que eu. O outro fator é o produto, eu acho que nunca conseguiria trabalhar em uma empresa que eu não gostasse do produto que ela faz, e dentro do universo B2B, o que você sempre faz é resolver problemas. Na [nome da empresa suprimido] nós estamos sempre trabalhando em coisas diferentes, testando coisas. (...) O principal motivo para termos continuado e montado a empresa foi porque nós publicamos uma *landing page*²³ na internet e recebemos muitos contatos de interesse no produto desde o dia um, e aí pensamos: "poxa, tem alguma coisa aí para explorar", então começamos a entrar fundo nesse assunto e percebemos que havia vários níveis de discussão, que era um tópico realmente interessante.

²² Comércio eletrônico ou e-commerce é um conceito aplicável a qualquer tipo de negócio que venda produtos através da internet.

²³ Landing Page é uma página de internet que possui todos os elementos voltados à conversão do visitante em uma oportunidade de negócio ou cliente. Também conhecidas como páginas de aterrissagem ou páginas de conversão, as Landing Pages são muito usadas em campanhas de Marketing Digital, pois costumam ter altas taxas de conversão.

Aparentemente, a noção do status intelectual e aquisição de habilidades é manifestada antes mesmo do início da vida profissional destes jovens. Ostentar um diploma de uma universidade respeitada ou de uma graduação importante, principalmente na área de engenharia e demais ciências exatas, desempenha a função de um cartão de visitas de respeito, e uma espécie de prova de que dominam habilidades celebradas no mundo do empreendedorismo. E ao que parece, os conhecimentos das artes e ciências humanas não gozam deste mesmo prestígio, conforme sugere o Empreendedor B:

Empreendedor B (sobre ter escolhido estudar física): Eu sabia desde muito cedo que eu não queria me tornar um físico, mas a física poderia me dar habilidades que poderiam ser ‘transferíveis’ para outras coisas. Habilidades analíticas, de abstração... Alguém me falou isso no passado e eu continuei repetindo: é difícil desenvolver habilidades, é fácil de adquirir conhecimento. Eu também fiz alguns cursos de negócios, eu considerei estudar isso, mas essa é a parte do ‘conhecimento’, que é fácil de aprender sem precisar fazer uma faculdade, você aprende através de leituras e etc., mas é difícil saber como computar, ou como calcular, analisar, lidar com números grandes, aprender a programar, lidar com *big data* e essas coisas. Na física eu pude aprender a fazer isso, e além de tudo era extremamente desafiador para mim. A principal coisa é que depois que terminei a graduação, eu pude dizer ‘ok, eu tenho uma graduação em física’ [com um sorriso no rosto]. Isso impõe um respeito a mais. Eu não teria o mesmo se eu tivesse estudado artes por exemplo.

No âmbito interno das startups pesquisadas, especialmente na Startup 1, era muito frequente observar embates intelectuais entre os funcionários e executivos. Estas ocorriam geralmente em reuniões de discussão sobre tomadas de decisão relacionadas aos produtos desenvolvidos. Existe uma grande exigência de qualidade imposta aos profissionais em relação às novas funcionalidades que estão sendo prototipadas e implementadas, principalmente às equipes de design e engenharia.

Comumente, todas as ideias e propostas apresentadas são submetidas ao crivo dos executivos e gerentes, e nesses momentos acontecem discussões que por vezes duram horas. Os diferentes participantes das reuniões são encorajados a embasar todas as suas ideias em técnicas e dados quantitativos ou qualitativos disponíveis sobre os hábitos de uso de clientes nas aplicações digitais, em falas que por muitas vezes se cruzam em meio a um embate de argumentos. Em algumas das entrevistas, estes momentos foram declaradamente encarados por um empreendedor como momentos de competição interna, o que destoa um pouco da subjetividade que tentam conduzir ao chamar os departamentos de "times", que em teoria trabalhariam em colaboração, e não em competição.

Empreendedor B: sim, mas não é a competitividade com outras empresas, é a minha competitividade pessoal, é o meu desejo de querer ganhar. Isso pode ser muito negativo, por exemplo, se você quiser ganhar todas as discussões com outras pessoas, mas por exemplo, você me conhece, se tiver cinco outras pessoas numa sala de reunião, e cada um tem uma opinião diferente, eu quero sempre convencer eles que a minha opinião é a melhor. O “competitivo” que me refiro é isso. Não ser competitivo seria aceitar tudo que me sugerissem.

10 A CULTURA DAS STARTUPS

O termo “cultura das startups” foi abordado, no contexto das entrevistas, a partir de dois pontos de discussão. Primeiramente se debate (1) a imagem do senso comum do que é uma startup e suas características enquanto forma específica de empreendedorismo e local de trabalho, e (2) a experiência real de se trabalhar em uma startup, narrada a partir de constatações e situações vividas pelos entrevistados, que em significativas vezes são confrontadas com a visão clichê de quem está fora desse universo.

De forma geral, este tópico abrange a construção de subjetividades relacionadas aos tipos de motivações que profissionais em geral procuram no universo das startups, os benefícios oferecidos por estas empresas para atrair funcionários, o apelo intelectual dos produtos desenvolvidos, a imprevisibilidade dos negócios, e por fim, uma tentativa de desconstrução de uma visão demasiadamente positiva que a sociedade sustenta acerca do empreendedorismo das startups. Convém lembrar que toda a discussão é desdobrada principalmente a partir da ótica dos sócio-fundadores entrevistados.

10.1 A REPUTAÇÃO E OS BENEFÍCIOS

Segundo os entrevistados, a reputação da cena de startups, enquanto um fenômeno do empreendedorismo em Berlim, e também como uma forma específica de trabalho, mudou muito ao longo dos anos. No início da cena de startups em Berlim, poucos sabiam do que se tratava este tipo de empreendedorismo. Não havia políticos falando sobre o assunto, os bancos não davam atenção a este tipo de negócios, não havia empresas de capital de risco, e ninguém queria trabalhar numa startup. A fama era de que startups tinham longas jornadas de trabalho e que cometiam muito mais falhas do que investimentos de sucesso.

A partir da popularização deste tipo de empreendimento, dos programas de apoio oferecidos pelo governo alemão, da positivação do sujeito empreendedor, e da ascensão da cidade de Berlim como um pólo de tecnologia e inovação na Europa, a imagem das startups adquiriu uma conotação mais positiva, embora que esta ainda conviva com muitos questionamentos, muitos deles vindo da própria comunidade empreendedora.

Empreendedor B: vez ou outra eu estou sentado num café como esse e escuto as pessoas falarem que estão trabalhando em uma startup, ou que querem trabalhar em uma, porque isso de trabalhar numa startup agora é ‘cool’ (...), e eu fico querendo entender por que isso é tão glorificado.

Segundo os entrevistados, as principais características da maneira que startups constroem seus ambientes de trabalho, e que atraem profissionais jovens do mundo inteiro, são formadas por escritórios visualmente atrativos, benefícios não tão comuns no mundo clássico corporativo, como corte de cabelo, massagem, comidas e bebidas de graça, um grande distanciamento da cultura corporativa de grandes empresas, horários flexíveis, roupas informais, possibilidade de trabalhar de casa, numerosos eventos de *networking*, etc; entretanto, para a maioria dos fundadores, essas características e benefícios de certa forma aparentam oferecer mais valor do que realmente oferecem, como assinala o Empreendedor D:

Acho que tudo isso tem um grande apelo no começo, mas depois você percebe que isso tudo é uma grande besteira. Eu apenas achava que essas empresas estavam fazendo as coisas diferentes, com uma cultura diferente de empresas consolidadas, com horários flexíveis, dando mais valor ao que os profissionais entregam e sua inteligência (...), mas todos esses benefícios têm um efeito muito limitado, tudo parece muito atraente quando você tá começando, mas depois você se acostuma, e então isso vira o novo normal. É como qualquer coisa material que é usado para motivar você, mas não dura muito tempo e nem são efetivas a longo prazo. Nós na [nome da empresa suprimido] tínhamos muito dessas coisas, mas depois comecei a ver nos nossos próprios empregados que eles se acostumavam com tudo e passavam a não dar mais tanto valor. Isso tudo pode ajudar você a contratar alguém em curto prazo, ou fazer o empregado achar que o trabalho é muito interessante, mas no final das contas isso não tem muito impacto.

Um dos sócios-fundadores também pontua que, na sua visão, a flexibilidade nos horários de trabalho é um dos principais atrativos para pessoas procurarem trabalhar em startups. A flexibilidade se materializa de diversas formas, como por exemplo no fato de não existir máquinas de ponto, e a política de liberdade em relação aos horários que o funcionário deseja trabalhar. É muito comum, por exemplo, que funcionários optem por chegar às 10h no escritório e larguem o serviço um pouco mais tarde. Entretanto, um dos sócio-fundadores reclama da postura da maioria dos funcionários que, segundo ele, sempre clamam por essa flexibilidade, todavia se recusam a serem flexíveis “de volta” como contrapartida para a empresa quando ela precisa.

Empreendedor B: as pessoas pensam que startups são muito mais positivas do que são na realidade. O típico empregado de uma startup começa o trabalho com a expectativa de causar um impacto, de ter mais responsabilidades do que se ele fosse trabalhar em uma grande corporação, com a empolgação de trabalhar com colegas jovens e descolados, mas então ele não sabe dos momentos difíceis que a startup vive, e ele não quer passar por esses momentos. Eles dizem que querem, mas todo mundo sabe que não. Você pode ver nossa situação atual, quando estávamos sem dinheiro e perguntamos se a

equipe de programadores queria passar por isso (trabalhar em um projeto terceirizado enquanto a empresa tentava se recuperar financeiramente) e sair da zona de conforto, nenhum disse que queria. Todos saíram da empresa, foram pra outro lugar. Eu acho que existe essa coisa das pessoas gostarem de dizer que trabalham em uma startup, de dizer que não trabalham em uma grande corporação, mas na minha perspectiva, digo que nos momentos bons todo mundo quer estar trabalhando numa startup, mas quando algo dá errado, eles acham que tudo é uma merda e geralmente põe a culpa na empresa, ou no CEO.

10.2 IMPREVISIBILIDADE E A NÃO DURABILIDADE

A característica que talvez seja a mais marcante do empreendimento de startups é a imprevisibilidade. Esta se aplica de diversas formas no ciclo de vida do negócio, a começar pelo mercado onde o produto ofertado por estas empresas se insere, que muitas vezes é inexistente ou imaturo, pois uma parcela significativa dos novos negócios digitais iniciam uma nova seara, ou se lançam em uma área de atuação incerta, onde não existem muitos concorrentes, produtos ou serviços de referência, ou uma gama robusta de consumidores de produtos similares. Isso por um lado pode ser positivo, principalmente pela oportunidade de pioneirismo de desenvolvimento de um novo paradigma de produto ou serviço (inovação), mas também pode significar uma série de dificuldades na tentativa de implementação de um negócio viável, com retorno de investimento, uma vez que a garantia de procura por parte de consumidores é, em muitos dos casos, uma incógnita. Vem daí a expressão “capital de risco”, que é um tipo de investimento angariado por empreendedores a partir de investidores dispostos a investir numa ideia nova proposta pela cena empreendedora das startups. Este cenário de mercados voláteis também interfere na vida interna das startups. Há uma preocupação constante quanto ao cancelamento de assinaturas de clientes, mudanças na proposição de valor do negócio (*pivoting*), a alta rotatividade de empregados, e muitas desistências de negócios, conforme comenta o Empreendedor D:

A cena de Berlim é muito criativa, tem muita gente jovem, muita energia, pessoas apaixonadas pelo que fazem, um bom nível de caos, mas o lado ruim é que muitas startups geralmente não duram muito, as pessoas ficam desapontadas por isso, tanto os fundadores como as pessoas que se juntam a empresa. Deve ser muito decepcionante, como um empregado, investir um monte de trabalho em algo que vai à falência depois. Para investidores também isso pode ser muito decepcionante. Tem os dois lados da coisa como eu disse. Nos melhores casos, trabalhar nesse mundo é uma boa forma de inovar, mas acho que não é o que acontece sempre.

Portanto, considerando principalmente o lado dos funcionários, o emprego em startups não é considerado estável na maioria dos casos, pois a estrutura financeira das empresas são vulneráveis a mudanças, e podem, por esse motivo, serem forçadas a demitir equipes inteiras, como aconteceu com a Startup 1 por duas vezes.

Funcionário C: as startups não são necessariamente estáveis e ter segurança no trabalho é difícil. É bom o fato de que realmente existem ótimas leis trabalhistas aqui em Berlim e na Alemanha. Depois de trabalhar para uma empresa por seis meses, é muito mais seguro (período probatório), mas e se a empresa inteira cair? O que você pode dizer? Você não tem tanta segurança no trabalho se comparado a uma empresa grande. Uma empresa grande é muito mais segura.

10.3 HORIZONTALIDADE, INFORMALIDADE E IMPROVISO

Durante as entrevistas, três características que se complementam foram repetitivamente lembradas pelos entrevistados quando se discutia a vida dentro do ambiente de trabalho das startups: a questão da horizontalidade na hierarquia das equipes, a informalidade e o improviso na execução de tarefas.

Pôde-se observar que todos esses fatores transitam por um grau positivo e outro negativo de acordo a interlocução de fundadores e funcionários. A parte positiva diz respeito, principalmente, ao poder de interferência que o funcionário tem sobre decisões de design e engenharia. Um membro de uma equipe em uma startup geralmente tem autonomia para fazer sugestões, e mudar o curso do desenvolvimento de um produto em meio a uma relação informal que geralmente é muito próxima dos líderes do negócio, como o CEO ou os líderes de equipe (chefes de programação, design, marketing, etc.). A palavra dos membros da parte de baixo da hierarquia muitas vezes tem o mesmo peso dos líderes. Nesse ponto se observa uma negação fundamental ao corporativismo de empresas grandes: segundo os interlocutores, a capacidade de interferência e autonomia que funcionários têm poder de exercer em um ambiente de startups é muito maior se comparados a um ambiente tipicamente corporativo (tópico mais detalhado em seção mais a frente).

Funcionário A: em tese, o CTO é meu superior. Apesar disso, nós nos vemos como colegas. Não só ele, mas também o pessoal do marketing e até mesmo o CEO. Somos uma grande equipe. Isso é bom, pois garante mais autonomia para mim. Tratar diretamente com o CEO é muito mais fácil do que ter que atravessar diversas camadas de burocracia para se comunicar com superiores. Por um lado, essa é uma maneira muito mais direta de fazer prestação de contas, o que é bom, mas por outro lado, se alguém da gerência estiver, por

exemplo, tendo um dia ruim, é você quem vai lidar diretamente com esta pessoa, sem intermediários, e isso é ruim.

Funcionário A: as startups jovens são muito mais fluidas. As coisas estão muito mais em debate. Se você quiser mudar alguma coisa, pode falar sobre isso com outras pessoas, porque sua equipe é menor. Nós éramos 20 pessoas. Você pode conversar com todo mundo e se houver um número suficiente de pessoas que concordam com você, será suficiente. (...) Não é como se os cofundadores estivessem acima de qualquer outra pessoa, se houver um número suficiente de pessoas que discordam deles, por exemplo, na decisão de design, seguíamos o que a maioria estava dizendo, e não o que os cofundadores auto diziam. Essa era a cultura dessa empresa. Você pode expressar sua opinião. Você tem permissão para dizer essas coisas, e cabe aos gerentes e aos líderes da equipe permitir isso. Em um ambiente muito mais corporativo, há uma hierarquia muito mais clara e acho que essas hierarquias são negativas. Essas hierarquias são coisas ruins. Sendo o mais plano possível, geralmente permite que as pessoas floresçam e façam as coisas, porque você poderá fazer o trabalho da maneira que deseja.

O fato desse tipo de empresa geralmente contar com equipes reduzidas, comumente entre 10 e 30 pessoas, desencadeia uma série de problemas relatadas principalmente pelos perfis de funcionários entrevistados. Foram relatadas situações relacionadas ao acúmulo de funções para um só profissional, episódios de assédio moral por conta da ausência de uma equipe de recursos humanos que gerenciasse as relações profissionais e interpessoais, e a execução precária de tarefas pela falta de profissionais e processos especializados.

Funcionário A: uma das maiores frustrações ocorreu nos primeiros meses. Eu tive uma desavença com um dos meus colegas que, no final das contas, admitiu sua culpa. O fato de ser uma empresa pequena, sem RH, atrapalhou. Após ser aconselhado por minha esposa, tive que tomar a atitude de falar com o líder da minha equipe. Apenas aí o problema foi tratado pela empresa e deixou de ser exclusivamente uma questão pessoal. Outro problema era que, devido ao fato de a empresa ser pequena e informal, todos os projetos eram na base da improvisação. Sempre faltava algo, seja pessoal suficiente, seja organização, seja tempo suficiente para entregar, seja recursos, etc. Nunca houve um projeto planejado – e cumprido – do início ao fim. Além disso, havia muito desvio de função. Davam-me responsabilidades que não deveriam ser minhas. Uma vez que eu resolvia um certo tipo de problema, eu ficava automaticamente responsável por resolver esse problema para sempre, e isso ia acumulando, no final das contas isso me impedia de fazer meu trabalho que fui contratado para fazer.

Um dos principais motivos relatados para tal comportamento existir é a pressa que os empreendedores jovens têm para disponibilizar seus produtos ou serviços no mercado o mais rápido possível, para que também possam vencer a concorrência ao pôr no ar atualizações de seus produtos para obter a preferência dos consumidores. Esta ansiedade contribui para o

estabelecimento da desorganização, das longas jornadas e da precariedade no processo de desenvolvimento do trabalho, conforme comenta o Funcionário B:

As pessoas trabalhavam muito, passavam muito tempo no escritório. O chefe saía todo dia de 20h. Esta é uma cultura que eu particularmente não curto, porque eu não quero estender demais o meu expediente, nem arrumar um *burnout*. Esta cultura tem a ver com a necessidade de chegar logo no mercado, de precisar fazer impacto, não tem tempo, os concorrentes estão vindo aí, a gente vai acabar perdendo o time. Então as pessoas acabam esticando demais a sua rotina, abdicando da sua vida fora da empresa e pro de entregar alguma coisa. Eu tendo a achar que esse é um comportamento muito presente nesse ambiente, porque essa startup que eu trabalhei por último, particularmente, a [nome da empresa suprimido], principalmente a cúpula da empresa, são pessoas que saíram da faculdade e abriram uma empresa e conseguiram investimento. Então são pessoas muito jovens que não têm experiência de mercado, não sabem lidar com funcionários, não sabem planejar um produto, um projeto, e só querem correr com aquilo e entregar.

11 A OPOSIÇÃO AO CORPORATIVISMO

Pode-se dizer que esse tópico obteve a maior convergência de opiniões das entrevistas aplicadas, tanto dos fundadores como dos funcionários. O dito corporativismo, segundo a visão dos entrevistados, seria uma cultura comumente encontrada em empresas de grande porte, com processos de trabalho complexos, e um alto nível de trâmites burocráticos.

Estas características e mais outras detalhadas nas próximas páginas, são encaradas de maneira muito negativa pelos entrevistados, quase como quem firma um posicionamento político oposto através da demarcação da diferença, se orgulhando de terem escolhido traçar caminhos antagonistas dentro do mundo do empreendedorismo.

11.1 IMPACTO REAL E INFLUÊNCIA

Segundo os entrevistados, o melhor primeiro passo para iniciar a carreira dentro do segmento de tecnologia da informação e comunicação é, idealmente, se juntar a uma startup em vez de se juntar a uma empresa grande e consolidada.

O início em uma grande empresa pode oferecer certos benefícios, como uma maior estabilidade empregatícia e talvez até um salário mais alto do que a média, mas o que se considera realmente fundamental para o início da vida profissional é ter a capacidade real de acumular responsabilidades, pôr a mão na massa e causar impactos concretos, tanto nas decisões estratégicas como no resultado final dos produtos desenvolvidos.

O fato de geralmente uma startup não ter uma grande quantidade de funcionários faz com que todos os membros da equipe acumulem funções e se deparem com desafios de trabalho que eles não teriam a oportunidade de resolver caso estivessem em uma grande corporação. Ao que parece, o mundo corporativo clássico dispõe de uma gama de profissionais muito grande, o que faz com que os novatos inexperientes passem anos para chegar um patamar que os possibilitem realmente trabalhar em tarefas relevantes e desafiadoras, onde eles possam perceber concretude no valor que a sua parcela individual de trabalho adiciona ao produto final.

O valor individual entregue no contexto de uma grande empresa é, segundo os entrevistados, muito difuso e pouco palpável, o que causa um sentimento frustração e desperdício de tempo de carreira. O mundo das startups, por sua vez, oferece, por assim dizer, um “atalho” na carreira dos profissionais pouco experientes para lidarem com desafios complexos como forma de aprendizagem e oportunidade para catalisar o desenvolvimento profissional.

Empreendedor C: eu vejo que, especialmente para o empregado, as startups representam uma grande oportunidade de aprendizagem com a mão na massa, e não aprendizado meramente teórico. Eu pessoalmente acho que é sempre melhor dizer que ‘eu fiz algo’ em vez de dizer que ‘disseram pra eu fazer algo’. Acho que essa é a maior diferença entre grandes empresas e startups, principalmente nos primeiros dois anos de carreira profissional.

Empreendedor B: meu desejo é o de aprender coisas, novas coisas. Ser capaz de causar um impacto na sociedade, e esse desejo é muito mais fácil de ser alcançado sendo um empreendedor, porque você pode escolher onde você pode escolher onde aplicar essa mudança, ao invés de por exemplo se você trabalhar em uma grande corporação, porque se você não fizer, outra pessoa faz.“

Empreendedor A: (...), mas uma coisa que você sabe é se você não adiciona valor, se você é apenas um qualquer numa empresa grande, e não importa muito se você aparece ou não, o que você está fazendo? Você não está adicionando nenhum valor, você só está “transferindo” valor.

Apesar de esta ideia ser um consenso para o início da vida profissional, o mesmo não pode ser dito para continuidade da carreira. O caminho natural pode ser o de crescer na própria startup, alcançando posições gerenciais, ou simplesmente migrar para grandes empresas à procura de estabilidade, estrutura e benefícios, como por exemplo o custeio para participação de conferências, cursos de especialização e língua, que não são muito comuns de serem oferecidos por startups em estágio inicial. As longas jornadas de trabalho e a desorganização também são fatores que, segundo os funcionários entrevistados, não são situações que querem viver por muito tempo na carreira.

Gabriel: em relação ao futuro de sua carreira, você mencionou que tem vontade de trabalhar em uma empresa maior. Por que isso? Funcionário A: Trabalhar em uma startup no começo da minha carreira tem sido sensacional. Isso me fez ascender muito mais rápido do que caso eu tivesse um emprego monótono e burocrático. Ou mesmo se eu tivesse em um emprego numa estrutura mais hierárquica e impessoal. Por esses motivos, eu aprendi muito e sou muito grato por esse tempo. Também por esses motivos, eu termino levando muito trabalho pra casa e eu não quero fazer isso até eu ter 60 anos. Mesmo que seja por um período de tempo, eu pretendo trabalhar em uma empresa maior.

11.2 COMUNICAÇÃO E (IN) FORMALIDADE

A grande quantidade de funcionários das grandes empresas, na visão dos entrevistados, acrescenta mais um problema crucial: a comunicação pouco efetiva. Esse problema se traduz de diversas formas, entre elas, através da grande quantidade de troca de emails em vez da

comunicação oral objetiva, reuniões protocolares em vez de conversas direto ao ponto, demasiada burocracia para conseguir acesso á superiores em vez da horizontalidade hierárquica, e o uso de termos técnicos em vez da linguagem natural do dia-a-dia.

O que se prega no mundo das startups, de modo geral, é a quebra desse velho código de comunicação das grandes empresas através de dois pontos norteadores: a eficiência e a linguagem natural. Espera-se que a comunicação entre eles aconteça nos momentos em que esta é estritamente necessária.

É comum, por exemplo, que antes de uma reunião, se questionem antes de tudo se ela é realmente necessária, ou que prefiram discutir sobre um assunto importante em uma mesa de café ou durante uma caminhada na rua, e aliado a isso, a eficiência também é incentivada através do uso de softwares de mensagens instantâneas com o Slack ou Skype para comunicação interna. Estes softwares também são utilizados para discussões entre equipes específicas para tomadas de decisão, compartilhamento de links e notícias acerca da empresa. Sobre a naturalidade da comunicação, o que se prefere é que ela funcione de forma fluida, sem a utilização de termos muitos técnicos e incomuns. Em outras palavras, querem que a comunicação no trabalho funcione como em suas vidas pessoais, abandonando a ideia de que o trabalho acontece dentro de um ambiente controlado, distante da naturalidade, onde códigos técnicos e momentos formais sejam necessários para que a troca de informações aconteça, como observa o Empreendedor D:

Eu consigo me comunicar com as pessoas de uma maneira melhor em empresas pequenas, (...). Enquanto em empresas grandes você anda pela empresa, as pessoas não estão nas suas baias, e trabalhei numa época que não havia chats como o Slack, ou Skype, então tínhamos que mandar emails, achar onde as pessoas estavam, coisas básicas de comunicação eram bem mais complicadas. Eles também tinham muitas “palavras chiques”, nas startups as pessoas usam mais gírias, (..) em geral, nas empresas grandes e mais maduras, eles usam essas palavras estranhas para descrever coisas.

A preferência pela informalidade na comunicação também se deve ao fato de, em sua maioria, os funcionários e empreendedores serem jovens, recém-saídos da universidade, de um ambiente de conforto e liberdade em termos de linguagem, moda, política e comportamento.

Gabriel: pelo que eu entendi, você tem uma preferência por ambientes de trabalho menos formais. Poderia falar um pouco sobre isso? Funcionário A: devido ao fato de ter acabado de me formar. Pelo menos na Universidade de Berlim, no departamento de Ciência da Computação, as coisas tinham um viés político de esquerda, focadas não só em liberdades individuais, mas também em questões sociais. As pessoas – independente de há quanto tempo estavam

lá – eram bastante desapegadas. Uma mistura de hippies com barbas e cabelos longos e contracultura. Utilizavam “Du” [pronome de tratamento informal da língua alemã, em oposição ao formal “Sie”] mesmo com os professores, o contrário do estereótipo de homens de negócios, que usam terno e gravata e respeitam uma hierarquia empresarial.

Um dos entrevistados citou uma situação que ilustra bem como a negação ao padrão de comunicação e formalidade de grandes empresas são descartados sumariamente dentro do contexto da busca por um trabalho. No momento em que estava buscando por um emprego após o término da universidade, o entrevistado em questão optou por aceitar a proposta de trabalho de uma startup ao invés de outra proposta feita por uma grande corporação, pelo fato da entrevista na startup ter sido “uma conversa”, e não uma entrevista formal.

Gabriel: de que forma a entrevista na outra empresa foi diferente da [nome da empresa suprimido]? para que outras companhias você estava aplicando?
 Funcionário A: empresas de médio porte, ligadas a finanças, setor imobiliário. Eles estavam criando plataformas muito grandes, tinham o número de funcionários na casa dos três dígitos. As pessoas usavam ternos, tinha um clima muito *business*, e não pessoas normais. Era tudo muito antiquado, a atmosfera era uma entrevista de trabalho formal. Uma era uma entrevista de trabalho em uma empresa tradicional, a outra (numa startup) foi como uma conversa informal.

11.3 JUVENTUDE, PAIXÃO E POLÍTICA

Não obstante os aspectos mais técnicos e processuais discutidos nos tópicos anteriores, discutiremos neste capítulo alguns aspectos mais subjetivos, que dizem respeito a certas impressões e opiniões difundidas entre os interlocutores em relação às tensões entre o modo de ser de grandes empresas e startups.

Há uma percepção marcante de que os profissionais de grandes empresas não são suficientemente dedicados e motivados no trabalho em comparação à motivação que existe no mundo empreendedor da cena de startups. Esses profissionais foram, por vezes durante as entrevistas, rotulados como preguiçosos e acomodados.

Existe uma ideia de que eles se beneficiam do organograma extenso e difuso de uma grande empresa, como se a grande quantidade de pessoas acobertasse a má atuação dos funcionários e a pouca dedicação. Parte das conversas sobre esse assunto também puderam expor uma rejeição a ambientes de trabalho que contam com a presença de profissionais velhos no quadro de funcionários, cenário oposto do que é comumente encontrado em startups. O fato de trabalhar com pessoas jovens, ao que parece, seria mais motivador e atraente.

Empreendedor A: eu gostei de trabalhar lá, mas não gostava do fato de lá ser uma empresa grande. Eu gostava de ser enviado para a empresas subsidiárias trabalhando como consultor e ajudando eles, mas eu olhava ao meu redor e via várias pessoas sem energia, fazendo a mesma coisa de sempre há 25 anos, isso era o total oposto de trabalhar com direito. Se você trabalha como advogado, você trabalha com pessoas jovens, pessoas ambiciosas, esse era o tipo de pessoa que eu tinha ao meu redor antes, pessoas que trabalhavam duro, com um nível bom de inteligência, e isso era totalmente diferente dessa outra grande empresa. Tudo era ineficiente, então eu disse a essa empresa que eu queria continuar sendo um consultor lá, porque geralmente você é contratado para resolver um problema muito específico, mas eu tinha o sentimento que eu estava ajudando as pessoas e adicionando valor, mas a minha carreira seria fazer isso o tempo todo pra depois virar um gerente ou algo assim, e eu não queria fazer isso, e por esse motivo eu deixei essa empresa.

Essa interlocução nos leva a outra faceta fundamental da cena de empreendedorismo jovem: a paixão pelo trabalho. Esta característica desempenha um papel fundamental em suas afirmações e posicionamentos contrários ao mundo corporativo, como uma demarcação identitária (WOODWARD, 2013; CASTELLS, 2008).

Foi diversas vezes citado durante as entrevistas, que, para se trabalhar em uma startup, “é necessário ter paixão”, e esta é reivindicada através de comportamentos vistos com bons olhos dentro da indústria, como a dedicação ao trabalho quase que integral, uma grande frequência de participação em conferências, apresentação de *cases* de projetos em congressos, publicação em blogs especializados, e por vezes, longas jornadas de trabalho. Este último tópico é tido como mais delicado, e também nos revela que a utilização do termo “paixão” é empregada como um eufemismo, como uma forma de amenizar o que este traço da indústria de startups significa no lado mais fraco da corrente. A dita paixão pelo trabalho que é glorificada na cena encontra uma resistência e um tom de crítica mais significativa por parte do perfil dos funcionários entrevistados:

Funcionário C: é uma indústria difícil. Faz parte do problema que ela também esteja cheia de pessoas super apaixonadas por ela. Ser apaixonado por isso significa que você pode ser facilmente explorado por corporações famintas, pessoas de negócios e superiores, porque se você trabalha por paixão, você trabalha por menos dinheiro, então as pessoas simplesmente trabalham muito, não importa o que aconteça. E isso acontece com muita frequência. Há tantas coisas problemáticas acontecendo no setor, mas não vou me aprofundar muito nisso, porque não acho que isso seja do seu interesse no momento.

Funcionário A: é uma mistura de idealismo com realidade. A parte ideal é a homogeneidade cultural e de pensamento progressista e moderno. Apesar disso, existe uma dose de realidade muito forte: prazos curtos, recursos

limitados, pressão pessoal, baixos salários... É uma realidade cruel. Pra aguentar muito tempo, tem de haver paixão.

Por parte do perfil de cofundadores, a manifestação de “paixão” e entrega ao trabalho, sempre em oposição ao que o corporativismo supostamente apresenta, aparece principalmente ao fazerem questão de dizer que poderiam estar ganhando muito mais dinheiro trabalhando como consultores em empresas grandes, mas que mesmo assim, em um tom orgulhoso, preferem continuar se esforçando integralmente para que seus negócios deem certo nas suas startups.

Empreendedor B: a cada dois anos eu calculo quanto dinheiro eu poderia ter ganho sendo um consultor. Eu poderia ter ganho quinhentos mil euros a mais do que eu ganhei nos últimos anos, facilmente. Eu teria trabalhado em uma típica corporação, eu teria ganho seis dígitos todos os anos, especialmente nos últimos anos com o progresso da economia, mas eu estive muito longe de ganhar isso porque trabalhei na [nome da empresa suprimido] durante esse tempo todo.

Associado a este ponto, há também uma ideia de que as empresas grandes são compostas de complexas estruturas políticas, e que o crescimento profissional dentro desse contexto se deve a isso, caso não queiram ser submetidos a “entediantes” e longos planos de carreira.

Empreendedor A: em empresas grandes eu não teria esse mesmo sentimento, a não ser que você esteja bem alto na hierarquia, mas então tudo se torna muito político. Se eu tiver que jogar um jogo político e não progredir com a empresa baseado no meu próprio mérito, eu saio, eu não quero jogar esse jogo, isso não adiciona valor, é entediante! É por isso que um monte de gente jovem... eu pergunto: essas pessoas jovens querem se juntar a startups ou a empresas pequenas? Eu acho que elas querem se juntar a empresas pequenas, por que? Porque existe um relacionamento claro entre o que você faz e o valor que você adiciona por fazer isso. (...) Se eu sentir que o meu papel na empresa não adiciona valor, eu vou embora.

Empreendedor C: fui para a China por um ano e acabei trabalhando na BMW, posteriormente me ofereceram um emprego, que eu recusei, pois era um trabalho chato, eu sabia exatamente o meu caminho dentro da empresa e quanto eu ganharia depois de 5 anos, 10 anos e assim sucessivamente.

12 O MOTOR SUBJETIVO DO EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo, trazemos as discussões fundamentais propostas pela pesquisa. Nos tópicos a seguir, endereçamos nossos principais questionamentos acerca de como as subjetividades neoliberais estão relacionadas às motivações e propósitos que movem nossos interlocutores no mundo do empreendedorismo. Nos tópicos a seguir, descreveremos nossas interpretações sobre o que foi observado em relação a seus conceitos de autorrealização, suas relações com o dinheiro, e suas noções de individualidade.

Como uma nota metodológica, é importante mencionar que este assunto foi discutido ao final de todas as entrevistas aplicadas, depois de termos discutido suas jornadas e todos os outros assuntos abordados nos capítulos anteriores, como forma de fazê-los olhar para trás, e ao enxergar tudo que realizaram, tentar refletir sobre o que essencialmente os moveu para trilhar o caminho do empreendedorismo e chegar onde estão.

12.1 É PELO DINHEIRO?

Em todas as entrevistas, quando questionamos os interlocutores sobre o que é se autorrealizar, em todos os casos as primeiras respostas se desenharam como uma tentativa de colocar em oposição suas reais motivações com o papel que o dinheiro desempenha em suas vidas. Nos chama atenção o fato de que, especificamente nesse momento, a palavra "dinheiro" não foi pronunciada no enunciado das perguntas, mas esta foi a reação imediata para o questionamento na maioria dos casos.

Acredito, como pesquisador e membro desta indústria desde que comecei a minha vida profissional, que em suas vidas, principalmente no contexto de trabalho, o tópico "dinheiro" é sinônimo de reflexão constante sobre como deve-se lidar com este fator. Pode-se dizer que a figura do empreendedor que apenas visa o lucro desenfreado é um dos maiores estigmas - em meio à muitos estereótipos positivos - que esses jovens empreendedores enfrentam em suas carreiras, e provavelmente por esse motivo este assunto veio à tona de forma tão proeminente.

Antes da pesquisa ter se lançado à fase de entrevistas em profundidade, esperávamos que o fator financeiro fosse uma discussão protagonista das conversas com os fundadores, entretanto, foi observado que este é um assunto que tentam deixar em segundo plano ao máximo, somente sendo tocado durante as entrevistas no momento em que falamos sobre suas motivações e conceitos de autorrealização. Em primeiro lugar, quando finalmente mencionaram o fator dinheiro, os interlocutores se esforçaram para assegurar que este não é o fim procurado

por eles através de seus empreendimentos, e o argumento principal, como comentado em um dos capítulos anteriores, é a afirmação de que eles poderiam estar trabalhando em muitas outras ocupações - principalmente como consultores autônomos ou embarcados em grandes empresas - ganhando cifras muito mais altas do que estão a ganhar em seus projetos atuais nas startups. Mas ao contrário disso, enquadram seus esforços como parte de um propósito maior, ao fazer questão de provar seus valores e capacidades intelectuais.

Empreendedor B: eu também poderia ganhar muito mais, facilmente poderia ganhar 100 mil euros por ano fazendo consultoria, trabalhando em bancos, etc. Mas eu queria provar que minha ideia estava certa, e essa era a minha maior motivação de continuar com a empresa, eu queria provar que minha ideia era boa o suficiente para um negócio.

Entretanto, em ponderação, os interlocutores fazem questão de reivindicar e delinear a importância da parte financeira para os empreendimentos - e não diretamente para si, no nível pessoal. Segundo eles, o dinheiro teria o mero papel de mensurar o sucesso de seus produtos desenvolvidos, e de como estes podem ser "bem vendidos" ao mercado, como uma forma de avaliar o quão bem eles resolvem problemas reais dos clientes que pagam por seus serviços.

Esta afirmação, nas entrelinhas, deixa claro que há uma tentativa de limitar o valor especulativo de seus negócios no sentido de apenas validar a qualidade de suas ideias e esforços, do que necessariamente o desfrute que o poder aquisitivo pode desempenhar em suas vidas, como resultado do sucesso como empreendedores.

Empreendedor A: dinheiro não é o objetivo final. Por exemplo, quando você tem um milhão de euros, isso significa que você pode investir esse dinheiro sem ter que nunca mais trabalhar na vida, mas se eu tivesse esse dinheiro, eu ainda assim nunca pararia de trabalhar. Eu não estou atrás apenas do dinheiro, estou atrás de ser bem sucedido no que eu faço. Eu não me sentiria feliz, autorrealizado, se eu ganhasse na loteria, porque eu não teria feito quase nada pra conseguir isso. Eu ficaria alegre, mas absolutamente não estaria preenchido com isso. Mas se eu concebo um negócio e vendo o meu negócio por um milhão de euros, aí sim eu ficaria feliz. Imagine, tem uma pessoa disposta a pagar um milhão de euros por algo que eu fiz, por algo que eu criei, isso significa muito reconhecimento, e dessa maneira, o dinheiro é somente um indicador do quão bem-sucedido é um negócio, é uma medida.

Este discurso aponta claramente a noção de valor dos nossos interlocutores, que está diretamente relacionada ao valor financeiro gerado a partir do que realizam em suas vidas profissionais. A frase “adicionar valor” foi repetida diversas vezes por todos os interlocutores

entrevistados, sempre com uma conotação positiva, fundamental, atrelada ao resultado de seus trabalhos e esforços intelectuais.

Podemos também perceber, mais uma vez, a posição de privilégio que os interlocutores deste perfil gozam. Como abordado no capítulo 8, a descrição do perfil dos fundadores entrevistados deixa claro que eles fazem parte de uma pequena faixa social privilegiada no mundo, em primeira instância por serem cidadãos de países ricos da Europa, e mais do que isso, por também fazerem parte de famílias estruturadas financeiramente, posicionadas nas classes sociais de bom poder aquisitivo dentro do contexto de suas cidades natais.

Este entendimento é reforçado pela oposição que existe em relação ao discurso empregado pelos interlocutores do perfil de funcionários entrevistados. Quando questionados sobre o valor que o fator financeiro desempenha em suas vidas, notamos um tom pragmático relacionado à deveres, necessidades básicas e dívidas, embora ainda apresentem uma convergência no sentido de que dinheiro não é o fim procurado através de seus esforços profissionais.

Gabriel: qual é o papel que o dinheiro desempenha na sua vida atualmente?
Funcionário B: eu acho que assim, desempenha no sentido de fazer as coisas que eu quero, seja fazer uma viagem, seja não ter dívida com ninguém... Eu acho que isso é uma coisa que eu aprendi muito com o meu pai e, enfim, às vezes é bom, às vezes é ruim, é o sentimento de compromisso e de dever cumprido. Então, eu sei que eu tenho uma gama de contas pra pagar, eu quero estar com tudo pago, para aí depois eu pensar na diversão. Conseguir fazer uma viagem, conseguir, sei lá, comprar um computador, conseguir comprar um jogo, sei lá, ir na loja porque estou com frio e preciso comprar um casaco novo hoje. Ter a possibilidade de fazer isso de uma maneira tranquila. Não planejo ficar milionário e por mais que eu consiga fazer isso, não vai ser uma coisa que eu vou estar correndo atrás. Pode ser ganhando na mega sena, encontrando uma mala na rua (risos), não é uma coisa que eu estou galgando pra mim.

Por isso, podemos entender melhor os valores do perfil de fundadores, que descarta opções profissionais que os retornariam mais dinheiro e as falas que classificam o poder financeiro como algo de importância média.

É natural pensar que a retórica utilizada nas respostas faz parte de um discurso pronto e politicamente correto, mas no entendimento da pesquisa, interpretamos que este não é o caso. Ela seria, na verdade, parte dos valores da juventude de uma das mais privilegiadas faixas sociais do mundo, e esse status, em alguns momentos da pesquisa, foi reconhecido por alguns dos fundadores entrevistados.

Empreendedor D: acho que dinheiro é importante, mas é só isso mesmo [risos]. Eu posso dizer que não ligo muito pra dinheiro, porque isso nunca foi algo que eu precisei demais, não penso muito sempre isso, mas isso é fácil de dizer quando você é privilegiado. Mas claro, acho que dinheiro é importante, mas não é isso que me faz continuar envolvido.

Empreendedor A: obviamente isso é um problema de primeiro mundo, dizer que apenas ter um dinheiro desses que garanta sua estabilidade na vida não me faz feliz, faz parte também do fato de que estou acima de uma faixa econômica no mundo, eu nunca tive que lutar contra a pobreza ou para alimentar meus filhos. Dentro desse meu contexto de primeiro mundo é que posso dizer que o dinheiro é apenas uma medida.

Durante a discussão desse assunto, foi citado por alguns dos interlocutores entrevistados que existe uma parcela de empreendedores e investidores dentro da cena de startups de Berlim que, supostamente, estariam no mundo do empreendedorismo por motivos egocêntricos ou mobilizados cegamente pelo dinheiro. Estas afirmações foram empregadas em tom de crítica, de modo a classificar estes indivíduos como desviantes em relação ao que as pessoas de dentro da cena "deveriam" ser.

Este é um exemplo claro de um código não escrito existente dentro da cena de startups e do empreendedorismo jovem. Espera-se que o empreendedor seja uma figura detentora de propósitos nobres em relação aos seus empreendimentos, e que estes resolvam problemas ou tornem algo melhor para as pessoas ou empresas, em uma expectativa análoga ao que se espera de um herói de boa moral, o que seria o total oposto dos empreendedores supostamente famintos por dinheiro e fama.

Para os entrevistados, o motivo principal que faz com que estas pessoas sejam atraídas ao mundo do empreendedorismo é a glorificação do status de ser um empreendedor nos dias de hoje.

Empreendedor D: se fala que status é o que as pessoas mais se importam na sociedade, até mais do que dinheiro, e eu acho que para os empreendedores no momento essa questão é muito verdade, talvez tenha sido sempre assim, não sei, mas sinto que no momento está muito em voga, e também a cena de startups parece muito mais em voga, na moda, mais do que era no passado, acho que isso é uma coisa boa, mas também é desviante, porque atrai muita gente que se junta a essa cena pelos motivos errados, e se preocupam muito mais sobre status, dinheiro, e não sobre as responsabilidades que eles têm com as pessoas nas empresas deles, e também em algum momento com outros negócios ou com a sociedade, dependendo do que eles façam.

Uma terceira variação da relação percebida dos interlocutores com a questão financeira, é o enquadramento do dinheiro como um importante trampolim que possibilita a realização de suas missões no mundo através do empreendedorismo. O Empreendedor C, em sua entrevista, usou a frase "*make money to make something*", em tradução livre, "faça dinheiro para fazer algo importante", para ilustrar este valor. O que se traduz aqui é novamente o suposto empreendimento do propósito, do objetivo nobre para com os seus negócios, e não como um meio para o retorno financeiro desassociado de um impacto real na vida das pessoas.

12.2 É PELA AUTONOMIA?

Christian Laval e Pierre Dardot se referem à subjetividade da "empresa de si mesmo" como ethos da autovalorização. "Falar em empresa de si mesmo é traduzir a ideia de que cada indivíduo pode ter domínio sobre sua vida: conduzi-la, geri-la e controlá-la em função de seus desejos e necessidades, elaborando estratégias adequadas" (2017, p. 333).

Pode-se dizer que esta linha de valores é confirmada positivamente pelo que pensam os fundadores entrevistados. Segundo eles, o fato de terem se inserido no mundo do empreendedorismo se deve em boa parte ao desejo de serem autônomos e responsáveis por seus próprios passos.

A possibilidade de serem seus "próprios chefes", controlarem seus próprios horários de trabalho e não terem a necessidade de reportar o resultado dos seus trabalhos a ninguém, são tidas como parte de um estado ideal de vida à ser alcançado.

Empreendedor B: a parte boa é que esse trabalho também me dá como um fundador muita flexibilidade para somente ser responsável por mim mesmo no final das contas, obviamente que também sou responsável pelo time, mas não tenho nenhum chefe pra me questionar o motivo de eu não ter ido ao trabalho no dia anterior, etc. [risos].

Mais do que isso, também é celebrada a liberdade que se tem para escolher com quem trabalhar, como um poder que se adquire ao galgar a posição de sócio-fundador de uma empresa, onde eles detêm o poder de decisão no processo de contratação de qualquer funcionário.

Uma vez que as startups, em geral, contam com um quadro reduzido de funcionários, é muito comum que nos processos de contratação sempre haja uma etapa em que os candidatos sejam entrevistados diretamente pelos fundadores da empresa. Isso aconteceu, por exemplo, em vários dos processos seletivos que participei, desde o primeiro, que me trouxe à Berlim pela

primeira vez, como no momento em que estava envolvido em diversos processos de outras startups em Berlim.

Esta condição não é comum nos processos seletivos de empresas consolidadas e com quadros extensos de funcionários, a não ser em poucos casos, como na contratação de executivos da alta gerência. Portanto, a liberdade, a não necessidade de dar satisfações sobre seus trabalhos e o poder de escolha sobre com quem querem trabalhar, são pontos positivos importantes que dizem muito respeito aos motivos e subjetividades que movem os interlocutores entrevistados à se lançar no mundo do empreendedorismo.

Empreendedor B: sim, é bom você pode ter uma ideia e fazer ela acontecer. Tanto por você mesmo ou com um time. O fato que você não é responsável por nenhuma outra pessoa, mas sim por você mesmo. E que você tem influência no que está sendo feito na empresa e nas pessoas que você trabalha junto. Mesmo eu tendo sido negativo anteriormente [se referindo a pessoas que ele não gostou de trabalhar, e que foram demitidas], mas também é legal saber que você pode escolher com quem trabalhar. Muitas vezes isso é uma coisa positiva, eu escolhi trabalhar com várias pessoas e isso é ótimo, mas se não funciona, você pode cortar. Seria horrível para mim estar preso a uma situação onde eu odiasse trabalhar com outra pessoa e eu não pudesse fazer nada.

Além dos aspectos pontuais do dia-a-dia de trabalho, o gozo dessa liberdade também diz respeito ao poder de interferência em relação aos resultados práticos e políticos que seus empreendimentos têm no mundo real.

Ocupar a posição de sócio-fundador de uma startup automaticamente autoriza estes empreendedores a terem o poder de controlar as decisões críticas que são tomadas em relação ao caminho que o produto ou serviço oferecido pela empresa deve trilhar. Em outras palavras, a autonomia se manifesta também através do poder que se tem sobre a área de atuação da empresa e sobre a "palavra final" das decisões.

Em um capítulo anterior, falamos sobre as oposições entre trabalhar em startups ou em grandes empresas, e trouxemos o ponto de vista do perfil de funcionários de startups que, através de seus relatos, revelaram que se sentem mais ouvidos e influentes nas decisões de negócio/produto dentro de startups, em oposição ao que acontece em grandes empresas.

Todavia, como parte da observação empregada pela pesquisa, pudemos perceber que embora haja de fato um canal aberto de comunicação entre executivos e funcionários, facilitado pela hierarquia horizontal e a pouca quantidade de pessoas nos escritórios, ainda há uma sobreposição notória de poder hierárquico entre sócio-fundadores e profissionais comuns.

Dentro das dezenas de reuniões que participei e observei, pude testemunhar diversas situações onde a figura do sócio-fundador, embora ouvisse, por exemplo, as sugestões de design de produto feitas por funcionários que são especialistas nessa área de conhecimento, também pedia para que fossem *convencidos* de que aquele era o melhor a ser feito pela empresa. Ser convencido significa necessariamente *concordar* com algo que está sendo proposto, não é o mesmo de, por exemplo, acreditar em uma decisão sugerida por profissionais que dominam um certo assunto pela *confiança* que se tem nas habilidades deles.

Portanto, em linhas gerais, podemos afirmar que de fato os funcionários têm acesso fácil aos executivos, mas no final das contas, os fundadores têm a liberdade e a autonomia de definir não só pequenas decisões de produto, mas também todas as estratégias de atuação da empresa no mercado.

Empreendedor B: meu desejo é o de aprender coisas, novas coisas. Ser capaz de causar um impacto na sociedade, e esse desejo é muito mais fácil de ser alcançado sendo um empreendedor, porque você pode escolher onde aplicar essa mudança, ao invés de, por exemplo, se você trabalhar como funcionário em uma grande corporação.

12.30 EMPREENDEDOR AUTORREALIZADO

Nos dois tópicos anteriores discutimos assuntos relacionados ao espectro de subjetividades que movem os fundadores e funcionários do mundo das startups. As respostas relacionadas à questão financeira e autonomia são mais pragmáticas e esperadas, principalmente por serem parte dos assuntos corriqueiros e "óbvios" que estes interlocutores estão acostumados a falar entre si no dia-a-dia, nos eventos empreendedorismo, ou em resposta aos veículos de comunicação que os procuram para falar sobre seus empreendimentos (principalmente os sócio-fundadores).

Contudo, apesar de termos ido um pouco mais fundo nessas questões do que estão acostumados, queríamos ir mais além, de modo a acessar suas motivações e subjetividades integralmente pessoais, que os fazem sentir como parte de uma nova forma de pensar o mundo atual, e de como estas estão associadas com a gama de subjetividades e conceitos empregadas pelo motor subjetivo do neoliberalismo. Acima de tudo, queríamos entender os componentes que de fato os fazem (ou os fariam) se sentirem autorrealizados na vida profissional e pessoal.

Investigamos suas concepções acerca do papel do trabalho, sobre o que querem alcançar através do resultado de seus esforços no nível pessoal, e sobre o que esperam do impacto de

suas iniciativas como empreendedores (ou como membros ativos da comunidade de startups de Berlim) na sociedade onde estão inseridos.

Em primeiro lugar, e inserido no nível pessoal desta discussão, percebe-se um componente egocêntrico, revelado pelos próprios entrevistados, que age como um importante motor motivacional para que executem seus empreendimentos, principalmente para o perfil de sócio-fundadores. Há um discurso um tanto curioso que admite o sentimento de prazer ao simplesmente "realizar algo", tirar uma ideia do papel, e fazer com que ela seja executada com sucesso. Atrelado a este sentimento, existe uma necessidade proeminente de saciar a vontade de se sentirem úteis, *competentes*, ou de provar que suas convicções são valiosas, inteligentes, e que são apreciadas pelos seus funcionários, familiares e amigos.

Empreendedor B: o que eu mais gostei dessa experiência foi a sensação de que 'nós conseguimos fazer!'. Qualquer um pode ir ao supermercado comprar uma bicicleta, mas nós fizemos isso trazendo da China! Elas estavam em alguma cidade do interior daquele país, monitoramos todos os processos das bicicletas saírem de lá e chegar até a Inglaterra, fizemos toda a logística, e nós tivemos sucesso nisso. (...) Eu quero participar de projetos animadores, reconhecimento das pessoas, aprender coisas, ser valorizado pela comunidade, pelos meus funcionários, por ex-funcionários, até mesmo os que eu demiti [risos], você sabe, essa é uma grande parte disso, isso não pode acontecer sempre, mas o que eu digo sempre é a questão do reconhecimento, é o sucesso. Ter sucesso com suas ideias, ter a capacidade de dizer que fundou uma empresa, obviamente junto a um time, mas eu não poderia ter feito isso sem um time, ao passo que o time não poderia ter feito isso sem mim. É isso, criar negócios de sucesso. Isso é uma coisa muito do ego por um lado, mas não o ego que "eu mostro meu Rolex, ou minha Ferrari", e sim o ego de que "99% das pessoas teriam falhado, mas eu consegui e tive sucesso". Isso é uma coisa de competição de certa forma, é uma coisa do ego.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, outro ponto que desempenha uma importância significativa no espectro motivacional do público pesquisado, tanto para sócio-fundadores ao iniciarem um negócio, ou para os funcionários que embarcam em empresas existentes, é a possibilidade de catalisar o desenvolvimento de suas habilidades pessoais.

Em seu artigo publicado em 2008, Urciuoli destaca que no imaginário neoliberal do capitalismo contemporâneo, o valor atribuído ao trabalho está diretamente atrelado às habilidades necessárias para que ele seja desempenhado. As demandas pelas capacidades de, por exemplo, se comunicar com clareza, trabalhar em equipe, ou executar papéis de liderança, moldam aspectos de personalidade e modos de socialidade do trabalho produtivo.

O desejo de aprender através da experiência dos empreendimentos e somar novas habilidades aos seus currículos figura como um dos principais gatilhos de motivação para os jovens empreendedores e funcionários entrevistados. Mais do que isso, o fato de possuir ou de poder desenvolver novas habilidades também seria um dos componentes que os fazem se sentir "úteis", a partir do momento em que eles constatam que essas capacidades os habilitam a desempenhar funções de maior impacto no mundo real.

Empreendedor D: quando olho pra trás vejo que não sabíamos nada. Naquele momento estávamos super animados, otimistas [risos], mas foi uma grande lição, aprendemos muito sobre engenharia de software, sobre fazer algo rapidamente que rendesse dinheiro, era um e-commerce, víamos os números. Tivemos que criar um software, criar uma conta no banco, criar um negócio, criar o processo de distribuição. Fizemos tudo que tem que ser feito para um e-commerce funcionar. (...) Acho que o que importa mais pra mim no momento é aprender e provar o que eu posso realizar, para em algum momento chegar a esse ponto [de causar um impacto maior]. Desde que eu tenha a sensação que estou fazendo um bom trabalho, mas também aprendendo o tempo todo, em qualquer área, em algo que acho importante, ou que eu ache útil para o futuro, se eu tiver isso, eu vou me sentir preenchido para o momento, sabendo que o quanto eu conseguir manter isso por um longo tempo, eu posso desenvolver muitas habilidades e finalmente eu posso ser útil para alguém ou para algo de um propósito maior... faz sentido? isso que eu faço me custa muita energia, mas eu gosto. Se você tiver o sentimento de que está fazendo o bem, ou aprendendo muito, ou os dois ao mesmo tempo, o que é ainda melhor, acho que isso é o mais importante. Isso que eu faço tem muitos pontos negativos e positivos, depende muito de quem você trabalha junto... O time em si, não só os sócios. Se você pode trabalhar com pessoas legais e ainda assim ser um empreendedor, então isso é ótimo. Se as coisas estão indo bem, se você está indo bem como um empreendedor, se desenvolvendo, mas também desenvolvendo o negócio, ou pelo menos mantendo o negócio, dependendo de quais são suas ambições, isso pode ser ótimo.

Este é um ponto de inflexão importante da nossa discussão sobre motivações e autorrealização, pois ele aponta para uma segunda instância que se refere menos às motivações relacionadas aos resultados que podem beneficiar a si, e mais sobre a capacidade que seus negócios têm de afetar positivamente a vida de terceiros. Essa capacidade é comumente referida como a habilidade de "causar impacto".

Quando investigamos a fundo essa questão, no sentido de entender o que ela realmente significa, nos deparamos inicialmente com muita hesitação e incerteza nas respostas, em certa contradição ao fato de que no dia-a-dia de seus trabalhos se fale muito sobre o próprio termo "impacto" e algumas outras palavras-chave como "propósito" e "objetivos bem definidos".

Em nossa interpretação, entendemos que sua essência estaria na combinação de alguns fatores: (a) o poder de ajudar outras empresas a alcançarem seus objetivos de negócio ao *adicionar valor*; (b) a interferência de seus empreendimentos em questões públicas no âmbito político/social; e (c) o desvencilhamento de um propósito tido como "ultrapassado" de gerações anteriores que encaravam o trabalho como uma mera fonte de renda, em oposição à oportunidade idealizada que eles possuem de serem produtivos e interferirem positivamente na realidade de outrem.

Gabriel: você mencionou “ser útil” e “causar impacto”, Que tipo de impacto? E por que isso é bom? Empreendedor D: não sei que tipo de impacto [risos]. Algo que ajude as pessoas de algumas maneiras, pode ser ajudar um negócio a andar melhor, ou pode ser algo mais social, tem um milhão de coisas acontecendo no mundo, mudanças climáticas, qualidade do ar, desigualdade social, fazer as coisas serem mais justas na sociedade... Tem um milhão de problemas no mundo, e ser capaz de afetar (no sentido positivo) alguns deles, é isso que digo. Gabriel: e por que isso é bom pra você? Empreendedor D: porque isso está ajudando outras pessoas, é positivo pra mim porque eu sei que o que estou fazendo vai ajudar outras pessoas, então isso quer dizer que eu me sinto mais útil, portanto, há um componente egoísta com certeza. Acho que algumas pessoas... algumas pessoas não pensam. Eu conheço algumas pessoas que podem apenas “trabalhar”, mesmo hoje em dia, onde você pode imediatamente trabalhar em algo de alto impacto. Um dos meus empreendedores favoritos de Hamburgo tem um plano de entrar para a política quando ele tiver uns 40 anos, e eu acho isso super legal porque ele está conduzindo uma empresa imensa no momento, aprendendo um bocado no mundo dos negócios, e ele já está planejando trocar de trilhos para um espaço muito mais difícil para a vida dele. Eu gosto disso porque isso pode causar mais impacto do que tentar causar um impacto agora sem ter muitas habilidades.

Empreendedor A: eu me sinto motivado simplesmente a adicionar valor, a resolver problemas, se você liga pra um cliente e pergunta se ele está feliz e ele diz que estamos resolvendo o problema deles, eu acho que isso é a melhor coisa do mundo. É por isso que eu não gosto de e-commerces, porque esse tipo de negócio é totalmente voltado para o lucro. Eu acho que isso não se aplica a todos os empreendedores, os que apenas querem ganhar dinheiro não se encaixam nisso, mas outros talvez sim. No caso da nossa empresa, se a gente pode ajudar empresas a alcançar seus objetivos, então eu acho que isso é ótimo, então você pode dizer que adicionamos muito valor ao mundo, isso pode beneficiar a sociedade, se alguma ONG é nossa cliente e ajudamos eles a alcançar suas ambições, então contribuimos de alguma forma com a sociedade, mas não estamos nesse nível, eu acharia que estaria me elogiando demais se eu dissesse que que temos um papel social definitivo. Acho que no momento estamos vendendo para empresas, ajudando elas, mas isso ainda assim são negócios, né? Acho que no momento não temos um impacto direto na sociedade, no máximo nós temos um impacto positivo indireto na sociedade.

Empreendedor B: a motivação intrínseca do que estamos fazendo é dar a chance para as pessoas serem descobertas como “talentos escondidos”, e também removendo as pessoas que não são boas para os empregos ofertados, melhorando esse processo significativamente, isso é tudo parte dessa motivação. Existe a motivação lógica de ter sido os primeiros que desenvolveram esse método no mercado de falantes de alemão (Alemanha, Áustria, Suíça e Bélgica). Mas de novo, essa motivação também vem junto com ganhar fama, reconhecimento. Reconhecimento, é isso. Eu não acho que se você tem um negócio, você automaticamente desempenha um papel social, mas eu acho que sim, nós desempenhamos um papel social. Muitos negócios desempenham, mas não são todos. Nós ajudamos quem tem boa personalidade, quem tem boas habilidades, a conseguir um emprego, porque o que acontece muitas vezes é que as pessoas são ignoradas somente por causa do currículo, e o nosso sistema ajuda a evitar isso. E nós sabemos disso, porque já temos mais de 1 milhão de entrevistas que foram feitas no nosso sistema, e temos somente poucas histórias que chegaram a gente que não deram certo.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta dissertação buscamos, a partir de um olhar teórico apoiado principalmente pela Antropologia do Neoliberalismo, analisar como as subjetividades neoliberais estão relacionadas ao imaginário dos fundadores de startups em suas jornadas dentro do ecossistema de empreendedorismo de Berlim. Para realizar esta discussão, buscamos: identificar o contexto social do qual os empreendedores das startups estão inseridos, entender as motivações que os levam a empreender, identificar seus principais valores dentro da jornada empreendedorismo, e finalmente, compreender seus ideais de autorrealização dentro do contexto pessoal e profissional.

Metodologicamente, o trabalho de campo foi desafiador, primeiramente por demandar o constante exercício de distanciamento de uma rede de significados do qual eu já estava inserido. Além disso, a pesquisa se tornou ainda mais delicada pelo fato desta envolver interlocutores do meu meio profissional. Foi necessário tomar numerosas precauções no sentido de explicar os objetivos da pesquisa para todos e garantir o anonimato das falas, de forma que eles se sentissem confortáveis para expressar suas opiniões e revelar aspectos pessoais sobre assuntos complexos, a exemplo da autorrealização.

Considero que o trabalho obteve êxito nestes dois sentidos, pois conseguimos lançar o nosso olhar para o campo a partir de uma perspectiva “externa” ao longo da jornada, e isto acabou sendo um pouco menos complicado do que esperávamos, pelo fato de eu também estar conhecendo a cidade, os interlocutores e as empresas estudadas pela primeira vez.

Quanto aos resultados qualitativos, nos surpreendeu a abertura com que os interlocutores expuseram suas ideias e opiniões sobre temas delicados que abordamos nas entrevistas. O fato de ter uma mínima relação de coleguismo com a maioria dos interlocutores provavelmente desempenhou um papel importante neste sentido. Seus depoimentos apresentaram uma riqueza de detalhes e subjetividades que foram fundamentais para realizar a análise proposta pelo trabalho.

Ainda sobre os interlocutores, podemos destacar alguns pontos que nos chamaram mais atenção e que atravessam os contextos de vida de todos eles. Em primeiro lugar, podemos ressaltar as faixas sociais que suas famílias estavam inseridas no momento em que nasceram. Em sua grande maioria, estas pessoas faziam parte das camadas mais privilegiadas dos seus países de origem, que por sua vez já estão localizados em regiões ricas da Europa, continente que por si só já representa um dos lugares mais ricos e de maior qualidade de vida do mundo.

A nossa interpretação é a de que não há coincidência entre o privilégio social e o fato de estarem integrando papéis de importância nos seus locais de trabalho e nas faixas sociais da cidade em que moram, seja como fundadores ou funcionários.

Este privilégio naturalmente se desdobra ao longo de todas as suas trajetórias, a começar por suas sólidas formações acadêmicas e experiências internacionais em estágios profissionalizantes que ocorreram em diversos continentes. Todos eles frequentaram universidades importantes em países como Inglaterra, Espanha, Holanda e Alemanha, e tiveram diversas oportunidades de viajar durante suas graduações para ganhar experiência em países distantes, o que certamente contribui de forma fundamental no aprendizado de novas línguas, nas oportunidades de conseguir bons empregos, e em suas formações de visão de mundo. Acreditamos que estes aspectos desempenham um papel importante na formação de suas subjetividades e ideais que foram percebidos durante as entrevistas e observações.

Também pudemos notar que muitos deles já estavam prototipando seus empreendimentos ou atividades profissionais enquanto ainda eram adolescentes ou nem tinham ainda terminado suas graduações ou cursos profissionalizantes. Além disso, em quase todos os casos existe uma grande quantidade de mudanças de cargos ou até mesmo mudanças radicais de profissão em suas carreiras dentro de pouquíssimo tempo, uma vez que a média de idade dos entrevistados é de apenas trinta e dois anos.

Outra questão não menos importante, que também contribui fundamentalmente com suas posições de privilégio, é o fato de que todos eles são homens brancos e cisgênero. Neste trabalho não desenvolvemos uma análise profunda sobre gênero ou raça dentro do mundo das startups de Berlim, mas faremos questão de pontuar, mesmo que rapidamente, que nos ambientes onde nossa pesquisa transcorreu, percebemos que a maioria das pessoas eram do sexo masculino e brancas. Além disso, em números fornecidos pela instituição Startup Genome (2019), Berlim está posicionada apenas no décimo lugar no ranking de cidades com fundadoras mulheres de startups no mundo. Estas características foram refletidas no recorte de pessoas entrevistadas na pesquisa.

Também destacamos o fato de que a grande maioria dos interlocutores viveram boa parte de suas vidas longe de Berlim, e em algum momento desembarcaram na cidade, todos eles para trabalhar em empresas existentes ou para iniciar seus novos negócios. Este é um traço fundamental de suas trajetórias, que também demonstra o caráter cosmopolita da cidade, e o poder centralizador da sua cena de empreendedorismo e tecnologia.

Nos capítulos da terceira parte do trabalho, discutimos e apresentamos breves conclusões sobre como as subjetividades neoliberais estão intimamente relacionadas às ideias compartilhadas pelos interlocutores entrevistados. Em síntese, e em conformidade ao que já foi concluído nestes capítulos, acreditamos que estas subjetividades desempenham uma forte influência em suas vidas, principalmente nas suas concepções de autonomia, competição, autorrealização e empreendedorismo de si, todas elas muito presentes nos discursos neoliberais voltados ao empreendedorismo.

Tal retórica, ao que nos deixa entrever, é um recurso narrativo utilizado para construção mítica de si, isto é, uma espécie de equivalente semântico de empreendedorismo de si. No momento em que o ganho financeiro passa a ser um elemento discursivo praticamente ausente na fala deles, embora não necessariamente corresponda a realidade dos fatos, a dimensão do empreendedorismo é ressaltada por meio de outras qualidades não necessariamente vinculadas ao lucro. Na cadeia semântica das falas, outros valores são ressaltados em conjunção com o discurso da meritocracia: iniciativa, risco, capacidade de resiliência, inteligência, criatividade, flexibilidade, vontade, potência, entre outras.

Tratam-se de crenças e valores que se incorporam e dão sentido às práticas discursivas e laborais nas startups, o que as mantém funcionando, reforçadas pela produção de novas subjetividades.

Por fim, algumas considerações ora apresentadas não possuem caráter conclusivo, pois o que apresento é um trabalho em desenvolvimento, e muitas outras facetas poderão ser exploradas, o que deixarei para um outro momento. Entre percursos e percalços, acredito que este trabalho me ajudou a compreender melhor o universo no qual estou inserido: o das startups e, mais especificamente, como a rede de significados que permeia esta indústria é pautada por muitos dos valores pregados pelas políticas e ideais neoliberais, gerando novos tipos de subjetividade.

REFERÊNCIAS

- ABA. **Código de ética do antropólogo e da antropóloga**. Disponível em: <http://www.abant.org.br/?code=3.1>. Acesso em: 14 de jan. 2020.
- ALVES, Fábria Santos. **Um estudo das startups no Brasil**. 2013
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **The individualized society**. Cambridge: Polity Press. 2001.
- BERLIN-BRANDENBURG, Amt für Statistik. **Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2018**. 2018.
- BIRCH, David L. **Sources of job growth—and some implications**. In: Jobs, earnings, and employment growth policies in the United States, p. 71-76. Springer, Dordrecht, 1990.
- BOAS, Taylor; GANS-MORSE, Jordan. **Neoliberalism: from new liberal philosophy to anti-liberal slogan**. In: Studies in comparative international development, v. 44, n. 2, p. 137-161, 2009.
- CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- CHOUDHARY, Vidyanand. **Software as a Service: Implications for Investment in Software Development**. 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2007
- CLIFFORD, James; MARCUS, George. **Writing culture: the poetics and politics of ethnography**. University of California Press, 1986.
- COMAROFF, Jean; COMAROFF, John L. **Millennial capitalism: First thoughts on a second coming**. Public culture, v. 12, n. 2, p. 291-343, 2000.
- COOK, Scarlett. **What is a start-up?** Disponível em: <https://startups.co.uk/what-is-a-startup/>. Acesso em: 22 dez. 2020.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. Boitempo Editorial, 2017.
- DAVIES, William. **Neoliberalism: A Bibliographic Review**. Theory, Culture & Society, v. 31, p. 309–317, 2014.
- DAVILA, Antonio; FOSTER, George; GUPTA, Mahendra. **Venture-Capital Financing and the Growth of Startup Firms**. 2002.

- ERIKSEN, Thomas. H. **The neoliberal person**. In: Journal of the Royal Anthropological Institute, v. 21, p. 914- 917, 2015.
- FERGUSON, James. **The uses of neoliberalism**. Antipode, v. 41, p. 166-184, 2009.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.
- FLORIDA, Richard; HATHAWAY, Ian. **How the Geography of Startups and Innovation Is Changing**. Harvard Business Review, 2018.
- FLORIDA, Richard; HATHAWAY, Ian. **The New Map of Entrepreneurship and Venture Capital**. 2018.
- FOUCAULT, Michel. **The birth of biopolitics. Lectures at the College de France 1978–1979**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- FRATZSCHER, Marcel. et al. **Transforming Berlin from a startup hub into an economically thriving metropolis**. DIW Economic Bulletin, v. 6.29/30, p. 321-325, 2016.
- GANTI, Tejaswini. **Neoliberalism**. In: Annual Review of Anthropology, v. 43, p. 89-104, 2014.
- GDAT. **The concept of neoliberalism has become an obstacle to the anthropological understanding of the twenty-first century**. In: Journal of the Royal Anthropological Institute, v. 21, p. 911-923, 2015.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GERSHON, Ilana. **Neoliberal agency**. Current Anthropology, v. 52(4), p. 537–555, 2011.
- GERSHON, Ilana. **Selling yourself in the United States**. In: PoLAR: Political and Legal Anthropology Review, v. 37, n. 2, p. 281-295, 2014.
- GOMPERS, Paul A. **The rise and fall of venture capital**. Business and Economic History, p. 1-26, 1994.
- HAEMMIG, Martin. **The Globalization of Venture Capital**. In: Jugel S. (eds) Private Equity Investments. Gabler Verlag, 2003.
- HAGELSKÆR, Anna. **The Enabling City. An Anthropological Analysis of the Berlin Tech Startup Scene**. 2013.
- HARVEY, David. **A brief history of neoliberalism**. Oxford University Press, USA, 2007.
- HEEBELS, Barbara; AALST, Irina. **Creative clusters in Berlin: entrepreneurship and the quality of place in Prenzlauer Berg and Kreuzberg**. 2010.
- IDEO. **Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World**. 2011.

KRITIKOS, Alexander. **Berlin: A hub for startups but not (yet) for fast-growing companies.** DIW Economic Bulletin, v. 6, p. 339-345, 2016.

LADD, Brian. **The ghosts of Berlin: Confronting German history in the urban landscape.** University of Chicago Press, 2008.

LINDE, Christian. **Sozial geteilte Stadt - die Schere zwischen armen und reichen Bezirken geht immer weiter auseinander.** MieterEcho v. 305, 2004.

LUENENDONK, Martin. **Startup Hubs Around the World: Berlin.** Disponível em: <https://www.cleverism.com/berlin-startup-hubs-around-world/>. Acesso em: 26 jan. 2020.

MALINOWSKI, Bronisław. **Argonautas do pacífico ocidental.** São Paulo: Abril Cultural, v. 2, 1978.

MINAYO, Maria. C. S. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias.** Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, 2017.

NORMAN, Donald A. **The invisible computer: why good products can fail, the personal computer is so complex, and information appliances are the solution.** Cambridge, Massachusetts: MIT, 1999.

ORTLIEB, Renata; WEISS, Silvana. **Business Start-Ups and Youth Self-Employment in Germany: A Policy Literature Review.** 2015.

PAIVA, Moisés. S. **Técnicas e Tecnologias para Desenvolvimento de Front-End na empresa PontoPR - Inovação Digital.** 2017.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.** Crown Business, 2011.

SCHERER, Frederic M. **Changing Perspectives on the Firm Size Problem.** 1991.

SCOTT, W. Richard; LARA, Bernardo; BIAG, Manuelito; RIS, Ethan; LIANG, Judy C. **The Regional Economy of the San Francisco Bay Area.** In Scott, W. Richard; Kirst, Michael W. (org.). Higher Education and Silicon Valley: Connected But Conflicted. Baltimore: Johns Hopkins University Press. p. 65, 2017

SEAMAN, Barrett. **Binge: What your college student won't tell you.** John Wiley & Sons, 2005.

STARTUP GENOME. **Berlin's Transition from a Global Startup to a Global Scaleup Ecosystem.** Disponível em: <https://projektzukunft.berlin.de/fileadmin/user_upload/berlins-transition-from-a-global-startup-to-a-global-scaleup-ecosystem.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2020.

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report 2019**. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>>, Acesso em: 23 dez. 2020.

STÜBER, Jürgen. **Immer mehr Konzerne suchen den Spirit Berlins**. Berliner Morgenpost, 2016. Disponível em: <https://www.morgenpost.de/208628997>. Acesso em: 21, jan. de 2020.

THE ECONOMIST. **Poor but sexy**. The Economist, 2016. Disponível em: <https://www.economist.com/europe/2006/09/21/poor-but-sexy>. Acesso em: 19, jan. 2020.

TRAJKOVSKA, Bojana. **Berlin's startup ecosystem at a glance**. EU-Startups, 2018. Disponível em: <https://www.eu-startups.com/2018/12/berlins-startup-ecosystem-at-a-glance/>. Acesso em: 25, jan. 2020.

TREDER, Marcin. **UX design for startups**. UXPin, 2013.

URCIUOLI, Bonnie. **Skills and selves in the new workplace**. American Ethnologist, v. 35, n. 2, p. 211-228, 2008.

VELOSO, Caetano. **Força Estranha**. In: CARLOS, Roberto. Roberto Carlos. São Paulo: Columbia Records. 1978.

WOODWARD, Kathryn. "Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual." In: **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2013.