



Startups brasileiras: o ecossistema é o Santo Graal do setor?

Carlos Akira Sato (*)

O Brasil deixou de ser apenas um grande consumidor de tecnologia para se tornar um laboratório de inovação capaz de produzir empreendedores resilientes e soluções escaláveis em um ambiente altamente adverso. Essa percepção ganhou força após executivos de grandes empresas globais definirem as startups brasileiras como uma espécie de Santo Graal do setor, ou a “galinha dos ovos de ouro”, definição essa feita brilhantemente por Henry Couto, à frente do Google for Startups Accelerator. O insight traz o diálogo por conta da capacidade de ecossistema local em desenvolver soluções competitivas mesmo com acesso restrito a capital. Contudo, essa metáfora positiva carrega uma provocação: se o ecossistema é tão promissor, quem realmente ficará com o valor gerado? Historicamente, financiou-se a expansão acelerada sem rentabilidade imediata, mas o empreendedor nacional convive com juros elevados, insegurança jurídica, complexidade tributária e custos regulatórios precoces que exigem eficiência operacional desde o primeiro dia.

Desafios de capital e a realidade do empreendedorismo local

A resiliência obriga as empresas emergentes a validarem produtos e controlarem despesas mais cedo, aprendendo na prática a fazer mais com menos. Embora os aportes em capital de risco tenham mostrado recuperação no país, o volume ainda é modesto diante do tamanho da economia nacional e do potencial inovador. Parcela expressiva do valor tecnológico surge antes mesmo da empresa ter faturamento, quando profissionais identificam ineficiências em setores como finanças, agronegócio, saúde e logística.

O vazio entre a ideia e a empresa investível

- Falta de tração inicial: Muitos projetos promissores morrem antes de chegar ao mercado por falta de capital semente.
- Barreiras de crédito tradicional: Bancos exigem garantias e histórico financeiro que negócios em estágio inicial não possuem.
- Burocracia e incentivos públicos: Processos lentos afastam fundadores que precisam de agilidade tecnológica.
- Custos regulatórios precoces: Exigências de conformidade muitas vezes

superam a capacidade financeira da estrutura inicial.

Para superar esse abismo e transformar projetos conceituais em estruturas atrativas para investidores, muitos empreendedores buscam suporte na assessoria jurídica para startups e empresas de tecnologia, garantindo segurança societária e regulatória desde os primeiros passos.

Dos unicórnios ao desafio da permanência do valor gerado

O país já provou sua capacidade de criar empresas avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão, especialmente em setores de forte apelo regulatório, como serviços financeiros e pagamentos. Contudo, o grande desafio não é apenas celebrar os unicórnios consolidados, mas impedir que o sucesso de poucas dezenas esconda a dificuldade enfrentada por milhares de projetos que continuam sem acesso a recursos operacionais. A presença de fundos e multinacionais internacionais deve ser celebrada por trazer infraestrutura e escala global, mas o país precisa construir mecanismos para reter uma parcela relevante da riqueza gerada. Quando a propriedade intelectual ou a sede de um negócio são transferidas para o exterior por falta de alternativas locais, o valor futuro deixa de circular na economia nacional.

Governança proporcional e o futuro da inovação nacional

A discussão central deve migrar do número de unicórnios existentes para a quantidade de boas ideias transformadas em empresas sustentáveis. Isso exige ambientes seguros de experimentação, universidades conectadas ao setor produtivo, fundos corporativos ativos e regulação proporcional baseada em risco. A governança não pode ser postergada para depois do crescimento, mas tampouco pode inviabilizar o negócio pré-operacional com exigências desproporcionais ao seu estágio de maturidade. Cada grande problema estrutural do país representa uma oportunidade de inovação; contudo, a resiliência não deve ser confundida com política de desenvolvimento. Precisamos de um ambiente onde o empreendedorismo cresça por causa das condições oferecidas pelo país, garantindo segurança jurídica e capital estratégico para participar integralmente dos frutos dessa produção.

(*) Co-Founder da Syscapital, Conselheiro da Zuvia Digital Assets e especialista em Startups, Mercados Regulados, Governança e Inovação. Vice-Presidente de Relações Institucionais da PAGOS (Associação de Gestão de Meios de Pagamentos Eletrônicos).

A LGPD pode não aumentar o valuation, mas pode derrubar uma negociação

Uma empresa pode ter bons resultados, uma operação eficiente e perspectivas de crescimento

Mas, quando chega o momento de receber um investidor ou negociar uma operação de M&A, existe outro ativo que começa a ser colocado à prova: a forma como ela protege e governa os dados pessoais que possui.

E não basta apresentar uma política de privacidade.

Estudo realizado pela KPMG com investidores institucionais, mostra que essa preocupação já chegou à tomada de decisão: 81% afirmaram que informações sobre cibersegurança e proteção de dados ganharam importância em suas decisões de investimento.

Isso acontece porque, em uma operação de aquisição ou investimento, os dados também fazem parte do ativo.

Bases de clientes, informações de colaboradores, cadastros comerciais, históricos de relacionamento e dados utilizados por sistemas e ferramentas de inteligência artificial podem representar valor para o negócio. Mas também podem esconder um passivo.



É justamente por isso que a análise de privacidade em processos de due diligence está deixando de se limitar à existência de documentos.

Compradores e investidores querem entender como os dados foram obtidos, com quem são compartilhados, quais fornecedores possuem acesso, quais controles existem, se incidentes ocorreram e, principalmente, se aquilo que está previsto nas políticas realmente acontece na prática.

Discussões recentes mostram que para compradores, investidores e assessores de operações de M&A, falhas relevantes de privacidade podem gerar necessidade

de correções antes do fechamento, atrasos, novas garantias contratuais, mecanismos específicos de indenização e até impactos na estrutura econômica da operação.

É nesse momento que a diferença entre ter documentos de LGPD e possuir um programa de proteção de dados efetivamente implementado se torna evidente.

Um inventário desatualizado, contratos que não refletem os compartilhamentos existentes, fornecedores sem avaliação, ausência de registros das decisões tomadas ou procedimentos que nunca foram incorporados à rotina podem revelar uma

“dívida de conformidade” justamente quando a empresa precisa transmitir segurança ao mercado.

A adequação, portanto, não serve apenas para responder à ANPD ou evitar sanções.

Ela também ajuda a demonstrar organização, previsibilidade e controle sobre um dos ativos mais relevantes das empresas atuais: seus dados.

Na Data Protection Brasil, estruturamos e mantemos programas de proteção de dados que funcionam além do papel, considerando os riscos, processos e particularidades de cada empresa.

Nossa atuação envolve o mapeamento e a atualização das atividades de tratamento, revisão de políticas, contratos e fornecedores, avaliação de riscos, treinamentos, procedimentos para resposta a incidentes e acompanhamento contínuo da governança. Como parte dessa atuação, também oferecemos o serviço de DPO terceirizado, garantindo suporte permanente à empresa no cumprimento da LGPD e na interlocução com titulares e com a ANPD.

Pesquisa aponta que 68% dos jovens rejeitam a CLT tradicional por falta de flexibilidade

Com maior valorização do equilíbrio entre vida pessoal e carreira, jovens profissionais passaram a questionar modelos tradicionais de trabalho e pressionam empresas a rever benefícios oferecidos. O trabalho de carteira assinada não é o modelo profissional dos sonhos para boa parte dos jovens brasileiros. A pesquisa do Datafolha mostrou que 68% dos jovens entre 16 e 24 anos preferem trabalhar de forma autônoma a seguir o modelo tradicional de emprego com carteira assinada, mesmo que isso lhe renda uma baixa remuneração. O dado evidencia uma mudança de pensamento na relação da Geração Z com o mercado de trabalho, marcada por uma maior busca por autonomia e controle da própria rotina.

“Essa geração valoriza propósito e ambiente de trabalho, mas também entende o reconhecimento financeiro e o espaço para evolução pessoal como parte do pacote de benefícios”, afirma Bell Gama, co-fundadora e CEO da agência pioneira em Employer Branding no Brasil, a Air Branding. Com base em 29 empresas respondentes, a Air Branding produziu uma pesquisa em conjunto com a consultoria SmartCommns, que analisou, em 2025, as expectativas, percepções e dores reais dos profissionais ao longo de uma linha do tempo no mundo corporativo. O estudo avalia dezenas de atributos do ambiente de trabalho utilizando uma escala de 1 a 5 pontos, dividida entre o que o candidato “espera” e o que ele “encontra”. A expectativa mede o quanto ele valoriza e exige determinado fator em um local de trabalho ideal, onde 1 seria irrelevante, e 5 absolutamente essencial.

Sobre as expectativas do cenário do ano passado, foram atingidos níveis recordes, com a valorização da remuneração condizente 4,88 e o pacote de benefícios 4,84 de 5 pontos.

Na análise da CEO, o talento percebeu que “solidez” de uma marca não garante o emprego de ninguém na hora da crise. A resposta a isso foi elevar radicalmente a exigência financeira (notas quase 4,9) para garantir a própria solidez, e exigir autonomia (rotina, decisões, trabalho remoto) para não ficar refém do microgerenciamento. É um cenário onde o profissional dita os termos do engajamento.

“É preciso entender que o vínculo trabalhista com uma empresa é um contrato de troca em que a remuneração é apenas uma parte desse acordo. Outras recompensas como flexibilidade e tempo para a vida pessoal também são prioridades, especialmente para a nova geração. Por isso é tão importante que a legislação acompanhe as mudanças da sociedade, mas que as empresas também busquem novos modelos.”, diz Bell Gama sobre o andamento do processo da redução de jornada.

Sob essa perspectiva, além da redução da escala, modelos como contratos por projeto, trabalho autônomo e relações menos tradicionais podem também parecer mais atraentes e um privilégio para os jovens, devido à insatisfação com as formas atuais de trabalho, como o “CLT”. Nas redes sociais, o termo passou a aparecer de forma pejorativa entre parte da Geração Z. Fica claro que muitos jovens associam o trabalho formal a rotinas desgastantes, baixa remuneração e pouca flexibilidade, enquanto modelos autônomos e digitais são vistos como alternativas de maior liberdade.

Para Bell Gama, para o jovem voltar a ter interesse no CLT, a empresa deve revisitar seu EVP a fim de alinhar os novos benefícios de acordo com a identidade da marca, de acordo com o que os jovens costumam ter preferência, fatores como a remuneração (69%) e cultura (39,1%), com base em seus clientes. “O mercado estabilizou em 2025, mas a conta chegou. Muitas empresas forçaram o retorno presencial após a pandemia, ou endureceram metas nos últimos dois anos. O talento absorveu isso de forma pragmática: ‘Vou trabalhar duro, mas só se pagarem o preço máximo do mercado’. O salto nos gatilhos de saída por falta de autonomia e Work-life balance é a resposta direta contra políticas de controle e perda da flexibilidade conquistada na pandemia”, frisa a consultora.

A Proposta de Valor ao Empregado, ou conhecido como EVP (Employee Value Proposition), entra como uma solução de negócios para os desafios dos gestores sobre a nova metodologia de atuação, que entrará com uma escala 5x2, por

exemplo. “Empresas com dificuldades de adaptação, que vão ser afetadas na atração e retenção de talentos-chave daqueles que não são capazes de se adaptar a uma rotina mais flexível, devem elaborar os benefícios alinhados às novas demandas dos mais novos trabalhadores, a fim de criar um alinhamento com os propósitos da companhia e leis com o colaborador. A empresa precisará de uma nova forma de dinâmica da cultura organizacional que deve ser revisada, já que o contato entre funcionários e executivos deve diminuir, e o CEO deve lidar com isso”, aconselha a especialista.

O EVP é um posicionamento de marca empregadora, responsável por traduzir a cultura organizacional em atributos claros e mensagens intencionais ao longo de toda a jornada do colaborador. Como resultado, as organizações ampliam em até 35% sua capacidade de atração de talentos, especialmente no topo do funil, passando a atrair profissionais mais qualificados e, sobretudo, mais alinhados à cultura, o que fortalece a consistência das contratações, potencializa a retenção e gera impacto direto e sustentável nos resultados do negócio, segundo Bell Gama.

Em uma amostragem de 55 “EVP’S” coletados ao longo de 6 anos na consultoria Air Branding, empresas que estruturaram sua proposta de valor registram aumento de até 80% no volume de candidaturas. No médio e longo prazo, observa-se uma evolução consistente no posicionamento de marca, refletida em avanços significativos em rankings de reconhecimento, maior engajamento das lideranças e no uso dos benefícios oferecidos como diretorador estratégico do negócio.

“A tendência é que, nos próximos anos, a retenção de talentos esteja cada vez mais ligada à capacidade das empresas de oferecer o pacote completo: remuneração, autonomia, qualidade de vida e espaço para desenvolvimento individual”, finaliza Bell Gama.

Para as empresas, a mensagem é clara: O dinheiro atrai, respeito e autonomia atuam na permanência. Quando a proposta de valor é bem definida, as mudanças nas formas de trabalho não vão afetar as bases da empresa.