

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TRANSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO: CARACTERÍSTICAS DE STARTUPS
APLICADAS A UMA EMPRESA DE GESTÃO TRADICIONAL

LEONARDO SOARES RODRIGUES

JUIZ DE FORA
2019

LEONARDO SOARES RODRIGUES

**TRANSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO: CARACTERÍSTICAS DE STARTUPS
APLICADAS A UMA EMPRESA DE GESTÃO TRADICIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. (a) Luiza Guedes Ferreira

JUIZ DE FORA

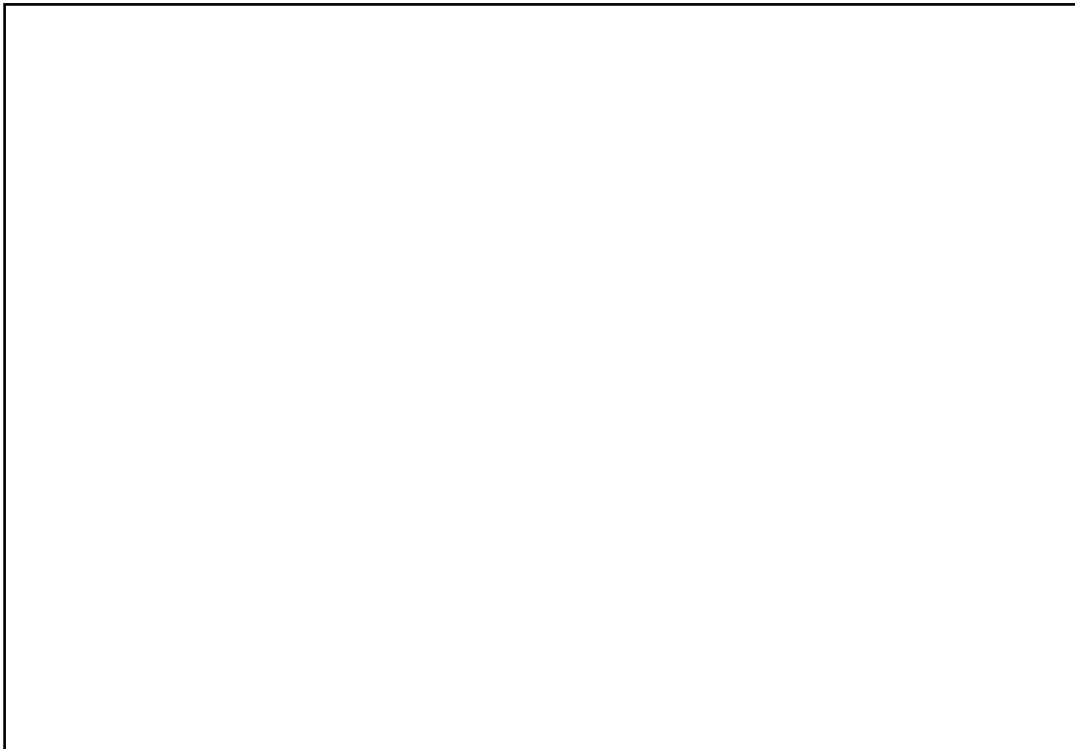
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos, que de alguma forma me ajudaram, colaborando em meu desenvolvimento, tanto pessoal, profissional e intelectual. Destaque para meus pais pelo apoio irrestrito, a todos os docentes, em especial a orientadora Luiza pela confiança no meu trabalho, e meus amigos da CAMPE e da faculdade que sempre me ajudaram a evoluir.

Dedico este trabalho aos meus pais, Luiz Carlos e Dariana.

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática
da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).





UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201__.

Leonardo Soares Rodrigues

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Aos ____ dias do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Leonardo Soares Rodrigues, discente regularmente matriculado(a) no curso de Ciências Contábeis sob o número 201577035, intitulado _____ .Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof^a. Luiza Guedes Ferreira

Orientadora

Prof^a. Dr^a Fabrício Pereira Soares

Prof. Dr. Heloísa Pinna Bernardo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de Valor de Porter	21
Figura 2: Estrutura de gestão vertical x gestão horizontal	22
Figura 3: Estrutura de hierarquização da empresa Alpha	42

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Diferenças entre aceleradoras e incubadoras.	27
Quadro 2: Principais diferenças entre incubadoras, investidores anjo e aceleradoras.	28
Quadro 3: Os doze princípios por trás do Manifesto Ágil.	30
Quadro 4: Fundamentos da excelência.	33
Quadro 5: Missão, visão e valores da empresa Alpha.	37
Quadro 6: Regras da empresa Alpha.	39
Quadro 7: Revisão bibliográfica quanto a gestão e hierarquia com as aplicações da Alpha.	43
Quadro 8: Revisão bibliográfica quanto aos aspectos de startups aplicadas na Alpha.	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H: 5W: What (o que será feito) – Why (porque será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?) 2H: How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?).

CS: Customer Success.

FNQ: Fundação Nacional de Qualidade.

MVP: Minimum Viable Product / Mínimo Produto Viável.

NPS: Net Promoter Score.

OKR: Objectives and Key Results / objetivos e principais resultados.

PDCA: P (plan / planejar), D (do / fazer), C (check / checar), A (act / agir).

SaaS: Software as a Service / software como serviço.

Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

RESUMO

A gestão é fundamental para uma empresa, e caso seja bem-feita, a tendência é a apresentar bons resultados. Eis que surgem as *startups*, utilizando novos modelos de negócios, trazendo inovações e metodologias mais eficientes. A cada dia, são vistas com maior apreço, decorrente do tamanho sucesso alcançado por algumas organizações deste nicho. Diante de um cenário, onde a continuidade no mercado está cada vez mais difícil, e o tempo de sobrevivência das empresas cada vez menor, essas metodologias inovadoras estão servindo de espelho para algumas empresas. Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados a partir de observação e entrevista juntamente aos sócios da empresa. O presente trabalho busca demonstrar o processo de mudança na gestão de uma empresa, através da comparação entre similaridades entre o antigo modelo de negócio e as novas práticas originárias de startups. A partir das análises, foram observadas algumas semelhanças ao modelo de gestão e ambiente das *startups*, porém ainda, em uma realidade distinta.

Palavras-chave: *Startups*. Gestão. Inovação.

ABSTRACT

Management is the key for business, and if it's well done, it tends to show a nice outcome. That's when startups come into play, bringing innovation and a more efficient methodology. Their appreciation grows with each passing day, due to the success stream of its niche. Against a scenario where Market continuity is increasingly difficult and companies having a shorter lifespan, these new methodologies are becoming a role model. This study is a qualitative research, whose data were collected from observation and interview with the business partners. This paper aims to describe the changing process of business management through similarity comparison between an old business model and new practices coming from startups. The analysis shows some similarity in the startup environment, yet a different reality.

Keywords: Startups. Management. Innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 O QUE É GESTÃO?	15
2.1.1 Gestão por meritocracia	15
2.1.2 Gestão democrática	17
2.1.3 Gestão autoritária	18
2.1.4 Gestão por holocracia	19
2.1.5 Cadeia de valor	20
2.2 GESTÃO HORIZONTAL E VERTICAL	22
2.3 O QUE É UMA STARTUP?	23
2.3.1 Startup enxuta	25
2.3.2 Aceleradoras de startups, incubadoras e investidores anjos	26
2.3.3 Produto mínimo viável	28
2.3.4 Metodologias ágeis	30
2.4 EXCELÊNCIA EM GESTÃO	32
3. METODOLOGIA	36
4. ESTUDO DE CASO	37
4.1 A EMPRESA	37
4.1.1 Modelo SaaS	38
4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA	38
4.3 REGRAS INTERNAS	39
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	40
4.4.1 Tipos de gestão e hierarquia	40
4.1.2 Cultura, pessoas e ambiente	44
4.1.3 Inovação e metodologias	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
6. REFERÊNCIAS	51
APENDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	56

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam cada vez mais aprimorar seus modelos de negócios em busca de maior eficiência em sua gestão. “Incontáveis modelos inovadores surgem a cada dia. Indústrias completamente novas se formam enquanto as antigas desabam. Os inovadores desafiam a velha guarda, que luta fervorosamente para se reinventar”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.4). Entre 2013 e 2016, cerca de 314,6 mil empresas encerraram atividade no Brasil, com queda nas vagas de trabalho, além de redução do salário médio mensal, segundo Silveira (2018).

Diante desta situação, as empresas buscam alternativas, como modelos e padrão de negócios diferenciados, desenvolvimento de tecnologias, entre outras para superarem tal adversidade. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), a proporção e a velocidade com que estas mudanças estão afetando as indústrias agora estão sem precedentes, onde os executivos estão no momento certo para compreenderem o impacto desta evolução, buscando lidar com seus desafios.

Buscar sempre melhorar, seja inovando ou desenvolvendo novas ferramentas é essencial, algo vital para o empreendedorismo. “A inovação em modelo de negócios é sobre criar valor, seja para empresas, ou clientes ou para toda a sociedade” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.5). Segundo Ries (2012, p. 9), “(...) o empreendedorismo é um tipo de administração”. Já para Dornelas (2008, p. 22), “(...) o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Um dos tipos de empresas que mais se envolvem com inovação, baixos custos e criatividade são as *startups*, onde podem ser definidas de várias formas, porém, para fins deste estudo, utilizaremos a definição em que segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017a), podem ser classificadas de três formas distintas: qualquer pequena empresa em estado inicial; empresa inovadora com custos baixos e possibilidade de crescimento rápido com grande geração de riqueza; e por fim as *startups* podem ser consideradas um grupo de pessoas que buscam um modelo repetível e escalável, em um cenário de extrema incerteza. Sobre a cultura de inovação, que não é tão simples de se implementar, Waengertner (2018, p. 18) pontua:

A inovação não é a geração de ideias ou a criação de um departamento. Inovação é uma competência a ser adquirida. Ela tem de fazer parte da forma de trabalhar de uma empresa como o oxigênio faz parte de nossas vidas. E fazer isso acontecer não é algo trivial. Existe uma liderança forte e um grande compromisso com essa transição. No entanto, aprendi que empresas de qualquer setor conseguem caminhar nessa direção.

E por fim, Waengertner (2018, p. 20) complementa dizendo alguma das vantagens de as empresas optarem por uma cultura de inovação:

[...] acredito que a inovação nunca pode perder o seu verdadeiro significado. Uma empresa inovadora consegue introduzir novas linhas de negócio com sucesso e ao mesmo tempo tornar o seu negócio principal mais eficaz, reduzindo custos e aumentando receitas.

Entretanto, o sucesso de uma empresa não baseia apenas na sua evolução, pois é necessário que a organização se adapte ao sistema em que está inserida. Svartman (2018) cita que a evolução de um sistema é um processo linear constante, porém, não é garantia de um sistema de sucesso, visto que a adaptabilidade e aprendizagem necessárias são maiores em sistemas de sucesso, assim, é essencial ter disrupções desafiadoras e engajamento de todas as partes. Tais mudanças, *a priori*, podem ser difíceis, pois sair da zona de conforto é algo complicado e que nem todos estão dispostos a fazê-lo.

“Se olharmos o índice S&P, uma empresa ativa em 1965 sobrevivia em média 33 anos. Na década de 1990, este número baixou para 20 anos e reduziu para 18 anos em 2012. Nesse ritmo, uma empresa vai sobreviver em média 14 anos em 2026” (WAENGERTNER, 2018, p. 27). Desta forma, as empresas, cada vez mais, têm buscado saídas para se manterem no mercado, sejam por meio de inovações, tecnologias, gestão, entre outras.

Nos últimos anos, o número de *startups* no Brasil aumentou consideravelmente. Em 2012 havia 2.519 startups cadastradas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups), já em 2017, esse número passou a ser 5.147, segundo Brito (2018). Ainda segundo a mesma autora, o maior número de *startups* está concentrado no Sudeste brasileiro, com São Paulo representando 42% deste mercado, seguido por Minas Gerais (12%) e Rio de Janeiro (9,7%). Diante deste cenário de mudança, é relevante estudar sobre as influências que as startups estão causando no mercado, sejam na gestão, metodologia empregadas e afins.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou responder ao seguinte questionamento: quais aspectos de um modelo de *startup* são percebidos na empresa estudada, após mudanças em sua gestão?

Neste caso, o Objetivo Geral da pesquisa é verificar os efeitos causados na empresa estudada, analisando os benefícios da mudança, nos seguintes aspectos: i) tipos de gestão e hierarquia; ii) cultura, pessoas e ambiente; e iii) inovação e metodologias. Para tal, o estudo passa por alguns Objetivos Específicos: a) levantar os principais modelos de gestão existentes; b) identificar as principais metodologias e ferramentas utilizadas em Startups; c) analisar como

a empresa se comporta atualmente, após mudanças em sua gestão, diante do que é visto em startups;

Desta forma, este estudo busca entender as motivações da empresa mudar seu modelo de negócio tradicional praticado desde sua criação para um modelo mais próximo ao que é praticado em *startups*. Para tal, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de Juiz de Fora, que passou por esta transição no ano de 2018, analisando em três percepções: tipos de gestão e hierarquia; cultura, pessoas e ambiente; inovações e metodologia, como a empresa se comporta, atualmente, em relação a startups, pela ótica dos gestores da empresa.

O presente estudo, além desta introdução que expôs a sua justificativa, problema de pesquisa e objetivos, contém um segundo capítulo apresentando a revisão bibliográfica, em que são abordados conceitos teóricos relevantes sobre o assunto, seguido do terceiro capítulo contendo a metodologia do trabalho. No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso, seguido pelas considerações finais e referências utilizadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo em questão aborda os temas relacionados a pesquisa, como as definições dos tipos de gestão empresarial, sendo meritocrática, democrática, autoritária, holocracia, e a cadeia de valor. Além disso, buscou-se definir as startups, a Startup Enxuta (Lean Startup), produto mínimo viável (MVP – Minimum Viable Product) e algumas das metodologias ágeis mais usadas. E por fim, expor algumas maneiras com as quais as empresas podem obter excelência em gestão.

2.1 O QUE É GESTÃO?

Segundo Carreira (2005, p. 43), “uma organização caracteriza-se por um grupo de pessoas reunidas com metas e objetivos afins. As organizações facilitam a vida em sociedade porque buscam a otimização de metas”. Entretanto, não basta somente vivermos em organizações. Estas organizações devem ser bem geridas, para que assim, a eficiência seja alcançada. A preocupação com a gestão abrange tempo, dinheiro, a gestão de uma família ou até mesmo a gestão de uma empresa.

Ao apontar todas as similaridades entre administração e gestão, palavras que segundo o dicionário são similares, e muitas das vezes usadas com a mesma finalidade, Dias (2002, p. 11) conclui que a definição de “gestão é lançar mão de todas as funções¹ e conhecimentos² necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente.”

Desta forma, especificamente nas empresas, a gestão é esforço do uso do conhecimento por meio de funções estabelecidas, em um trabalho coletivo e organizado para obtenção de resultado compartilhado. Entretanto, dependendo do tipo de instituição e do tipo do negócio, cada empresa pode usar a gestão de forma distinta. A seguir, serão detalhadas algumas formas diferentes de gestão.

2.1.1 Gestão por meritocracia

A meritocracia é uma das principais formas que empresas podem utilizar como forma de gestão. Barbosa (1999, p. 21) define o assunto como:

[...] o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público.

¹ Técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração.

² Psicologia, antropologia, estatística, mercadológica, ambiental, etc.

Neste modelo, todas as funções são ocupadas por empregados capazes de exercerem tais cargos, e todos estão cientes do que precisam adquirir, seja conhecimento e/ou habilidade para sua promoção. Como afirma Güntzel (2013, p.125), “[...] a utilização da meritocracia, que visa trazer metas individuais bem definidas para os empregados, que são estimulados pela premiação de acordo com o mérito individual”.

“Ao se definir como meritocrática, a organização moderna deseja mostrar uma igualdade de oportunidades, e enfatizar uma ideologia – a meritocracia – que [reconhece e] privilegia o esforço individual”. (HELAL, 2007, p. 387). Barbosa (2014) atesta que a administração vislumbra a meritocracia como uma solução para o aumento de resultados e sobrevivência no mercado, deixando claro o que cada funcionário deve fazer e entregar, alinhando os objetivos individuais com a estratégia da organização.

Güntzel (2013) cita a importância da meritocracia para identificar oportunidade de melhoria, sejam elas necessidade de treinamento, critérios de seleção adequados e a disposição dos funcionários diante seus cargos. Tal afirmação se justifica quando os funcionários de uma empresa não conseguem melhorar seus resultados/desempenho ou até mesmo apresentam performance ruins/abaixo do esperado. Isso pode ser decorrente da falta de treinamento, cabendo um treinamento específico para aprimorar suas habilidades, ou do critério de seleção inadequado, onde há recrutamento de pessoas com perfis diferentes daquele desejado, ou até mesmo quando os funcionários estão alocados em funções erradas.

Além dos pontos já citados, é possível destacar: a remuneração pode ser alinhada com as habilidades do colaborador, *feedbacks* mais precisos, melhor construção dos planos de carreira, incentivo ao funcionário a sempre produzirem seu melhor, redução no número de reclamação sobre o trabalho e remuneração, visto que todos os funcionários sabem o que deve ser feito, entre outros tópicos, segundo Marques (2018). Segundo Barbosa (2009), a meritocracia segue alguns princípios, como autonomia, competitividade, empreendedorismo, criatividade, esforço, em que o progresso e o fracasso das pessoas são determinados pelo seu empenho, habilidades e talento de cada um.

Porém, existe uma linha tênue que difere o bom uso ou não da meritocracia. Além de fatores externos, que podem influenciar neste quesito, verifica-se também as oportunidades recebidas, troca de favores, status, entre outros. Güntzel (2013), informa que para que o desempenho dos indivíduos seja legítimo, não deve haver nenhuma influência externa, onde, a princípio, as pessoas devem ser niveladas, com as mesmas oportunidades. Assim, o desempenho e a igualdade estão conectados, tornando assim, a meritocracia uma ferramenta legítima. Opinião corroborada por Barbosa (2014, p. 81) que informa:

[...] “é dando que se recebe”, “QI (quem indica)”, “entrar pela janela”, [...], “afilhados”, entre outros são usados frequentemente no linguajar político, organizacional e cotidiano para ilustrar as lógicas e as práticas de preenchimento, promoção e reconhecimento de cargos e funções que as pessoas julgam ser prevaletentes entre nós, tanto nas organizações públicas como privadas, e que soam, pelo menos discursivamente, de maneira condenatória.

A meritocracia é algo que funcionou por anos em diversas instituições, seja com seus lados positivos ou negativos. Se usada de forma correta, com liberdade igual³ e oportunidades justas⁴, a meritocracia pode trazer grandes resultados, como defende John Rawls, em seu livro *Uma Teoria de Justiça* (1971, p. 123): “É desejável que a concepção pública de justiça seja evidente para todos os usuários sempre que possível. Esta condição favorece, creio eu, aos dois princípios de justiça, acima do critério de utilidade”.⁵ (Tradução nossa).⁵

2.1.2 Gestão democrática

Gestão democrática, também conhecida como gestão participativa, é aquela na qual os funcionários da empresa têm impacto nas tomadas de decisão, ou seja, os liderados possuem participação no processo decisório da organização. “A participação, um dos corolários da gestão democrática, passou a ser estimulada nas organizações como instrumento de envolvimento, para que se pudessem atingir as metas estabelecidas pela cúpula administrativa” (AMARAL, 2007, p. 12).

A gestão participativa pode ser aplicada em diversos tipos de instituições. “O modo de gestão democrático convive com economias de mercado que abrigam formas plurais de propriedade: propriedade capitalista, cooperativista, pública, comunitária, patriarcal, comunal, etc.” (SROUR, 1994, p. 39).

Ao explicar os efeitos da gestão, Likert (1971, p. 271) afirma que:

[...] as organizações participativas exigem personalidades emocionalmente maduras. Cada sistema tende a amoldar as pessoas a sua própria imagem. [...] as organizações participativas tendem a desenvolver pessoas emocional e socialmente maduras, capazes de interação eficiente, iniciativa e liderança.

³ Princípio da liberdade igual: todos devem ter condições de liberdade compatíveis, ou seja, não se deve ter permissões diferentes entre as pessoas.

⁴ Princípio da oportunidade justa: todos os envolvidos devem ter a mesma oportunidade, estando em condições de igualdade para disputa, sem regalias ou vantagens.

⁵ It is desirable that the grounds for a public conception of justice should be evident to everyone when circumstances permit. This consideration favors, I believe, the two principles of justice over the criterion of utility.

Tal modelo de administração, visa deixar a gestão mais igualitária, porém, não excluindo a ordem de poder dentro da empresa. Amaral (2007, p. 13) afirma que “a gestão anunciada como “democrática” pressupõe a horizontalidade do poder, embora ainda não se tenha desvencilhado da hierarquia, da verticalidade, das regras rotineiras próprias da burocracia”.

Este modelo de gestão pode trazer engajamento e motivação aos colaboradores, visto que uma maior participação e voz ativa pode gerar maior identificação com a empresa. Espera-se, também, maior colaboração em oposição a competitividade. Ao analisar a tese de Likert (1971:1975), que analisa a participação a partir da colaboração entre os agentes (gerentes e funcionários), Faria (2009) conclui que existe uma relação positiva entre uma gestão democrática e a produtividade dos funcionários, quando estes compreendem o estilo de gestão. “Esta relação entre gestão democrática, comprometimento, motivação e produtividade no trabalho é esperada”. (FARIA, 2009, p. 90).

Porém, para implementação deste modelo de gestão, a empresa deve passar por um momento de transição. Como afirma Amaral (2007, p. 84):

Há várias formas de se implementar a gestão “participativa”, mas em qualquer uma de suas vertentes, há um ponto em comum. As organizações precisam investir em informação, treinamento e comunicação, para que os profissionais encontrem alternativas para a resolução de problemas. [...] a gestão participativa pressupõe um amadurecimento cultural da organização [...].

À vista da afirmação do autor, não basta somente uma instituição ter a vontade de implementar tal modelo de gestão. Para tal, deve-se ter treinamento, para que os membros entendam o processo e como trabalhar com tal metodologia, gerando, conseqüentemente um amadurecimento na organização.

2.1.3 Gestão autoritária

A gestão autoritária tem como foco a figura do gestor. Ao contrário da gestão democrática, neste tipo de modelo, a participação dos colaboradores nas decisões tende a ser bem menor. Como explica Likert (1971, p. 271), “as organizações autoritárias exigem personalidades dependentes de parte de todos, exceto dos que se encontram no controle [...]. As organizações autoritárias tendem a desenvolver pessoas dependentes e pouco líderes”.

Goldschmidt (1977), cita em seu artigo “Simulação e jogo de empresas” que, ao fazer diversas experiências entre dois grupos distintos, um com liderança autoritária e outro com liderança democrática, chegou-se à evidência de que os grupos de liderança mais autoritárias são menos eficientes, entretanto mais rápidos do que os grupos de liderança democrática.

Além de resultados mais rápidos, tal alternativa pode ser usada quando se tem um grupo com profissionais inexperientes, onde poucas pessoas tem o domínio dos problemas. Porém, existe maior exigência sobre o líder, como Srour (1994) comenta que o líder deve ter maior qualificação técnica e um maior nível de responsabilidade.

Ao se falar de autoritarismo dentro das organizações, Faria (2009, p. 110) cita que “as organizações produtivas sob o comando do capital percebem, com o tempo, que as formas autoritárias de gestão geram descontentamento e não comprometimento”. Já Carbone (1991, p. 86) pontua:

O autoritarismo organizacional [...] deve ser percebido como fenômeno coletivo. [...] alguns indivíduos que praticam a autoridade legal de forma antiética, objetivando – quem sabe – centralizar ou ampliar poderes, [...] fenômeno [que] acaba por se disseminar pela organização (estrutura hierárquica) de tal maneira que a empresa passa a atuar de forma sufocada, como se todos os funcionários (ou grande maioria) estivessem presos a determinadas relações de obediência que implicam a limitação do livre exercício da criatividade, da flexibilidade, do diálogo, da crítica construtiva [...].

Ao citar as empresas estatais, Carbone (1991, p. 91) destaca sobre um dos pontos do autoritarismo:

O autoritarismo impregnou de tal forma a estrutura organizacional das empresas estatais que tem impossibilitado os gerentes de se preocuparem com outros fatos senão aqueles relacionados com a obediência de normas (formais e informais). Assim, sua atuação fica demasiadamente restrita aos problemas internos da empresa, criando ampla miopia em relação ao mercado.

Portanto, o autor deixa claro na citação acima que, por muitas vezes, o autoritarismo acaba por restringir os atos dos colaboradores, tendo que seguir restritamente as regras impostas, dando pouca oportunidade para criatividade.

2.1.4 Gestão por holocracia

O termo holocracia surgiu na década de 1960, entretanto, ganhou cada vez mais destaque a partir de 2007, popularizado com Brian Robertson. Tal modelo de negócio foi adotado por diversas startups ao redor do mundo, com grandes cases de sucesso, informa Nakagawa (2017).

A holocracia é um modelo inovador de gestão, onde, por meio de sistemas “as organizações são autogeridas sem a necessidade de alguns níveis de chefias ou gerência ou lógicas tradicionais de controle de funcionários, de acordo com Nakagawa (2017). Segundo a Endeavor (2017b), instituição sem fins lucrativos que reúne diversos empreendedores de

sucesso, que apoiam empreendedores, acelerando o crescimento de suas empresas, a holocracia em uma organização funciona “sem a estrutura de ‘comando e controle’ [...], a autoridade e tomadas de decisão são distribuídas por equipes auto-organizadas, ao invés de estarem no topo de uma hierarquia.”

A Endeavor (2017b) pontua que tais entidades têm como resultados serem organizações mais ágeis e flexíveis e com estratégias difíceis de serem copiadas, uma vez que passam a ter uma cultura única, uma cultura de empoderamento.

Grandes cases de sucesso, com utilização da holocracia em sua gestão são a Netflix, - que reinventou o modelo de gestão de pessoas -, a Google, - usando a metodologia OKR⁶, em que os próprios colaboradores traçam os objetivos, buscando sempre a inovação -, a Hubspot, - onde cada empregado, independente da hierarquia tem sua influência - e a Zappos – um varejista online que não usa metodologias tradicionais de call center, recusando scripts e manuais, conquistando o cliente por meio do atendimento personalizado -.

2.1.5 Cadeia de valor

É a metodologia de gestão voltada para geração de valor, diretamente ligada em maximizar a satisfação dos clientes, de acordo com a Fundação Dom Cabral (2018). Gonçalves (2000, p. 13) define como “uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final”.

Algumas das funções chaves da cadeia de valor, definidas por Casarotto *et al* (1998) são a Pesquisa de Desenvolvimento (P e D), logística e aquisições, produção, tecnologia de gestão, marketing e logística de distribuição.

Contudo, é um grande desafio, principalmente pelas pequenas empresas dominarem totalmente a cadeia de valor. “É muito pouco provável, que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva” (CASSAROTO, 1998, p. 2-3). Motta (1995, p. 12-13) sustenta:

Na era da competitividade global, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das **cadeias de valor** da empresa, clientes e fornecedores. (Grifo nosso)

⁶ OKR – Objectives and Key Results ou objetivos e principais resultados. Segundo o Sebrae, “OKRs nada mais são do que um conjunto de objetivos inter-relacionados que, alcançados de forma individual ou coletiva, contribuirão para os objetivos macro de uma organização.” Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 04/07/2019.

A cadeia de valor trabalha paralelamente a gestão de custos da empresa. É essencial buscar oportunidades de redução de custos e os possíveis ganhos de competitividade segundo Silva (1999). Silva (1999, p. 21) posteriormente declara que “o ‘custo ótimo’, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, seria definido pela própria cadeia de valor através da interação dos agentes que a formam. Este ‘custo ótimo’ denomina-se custo meta”.

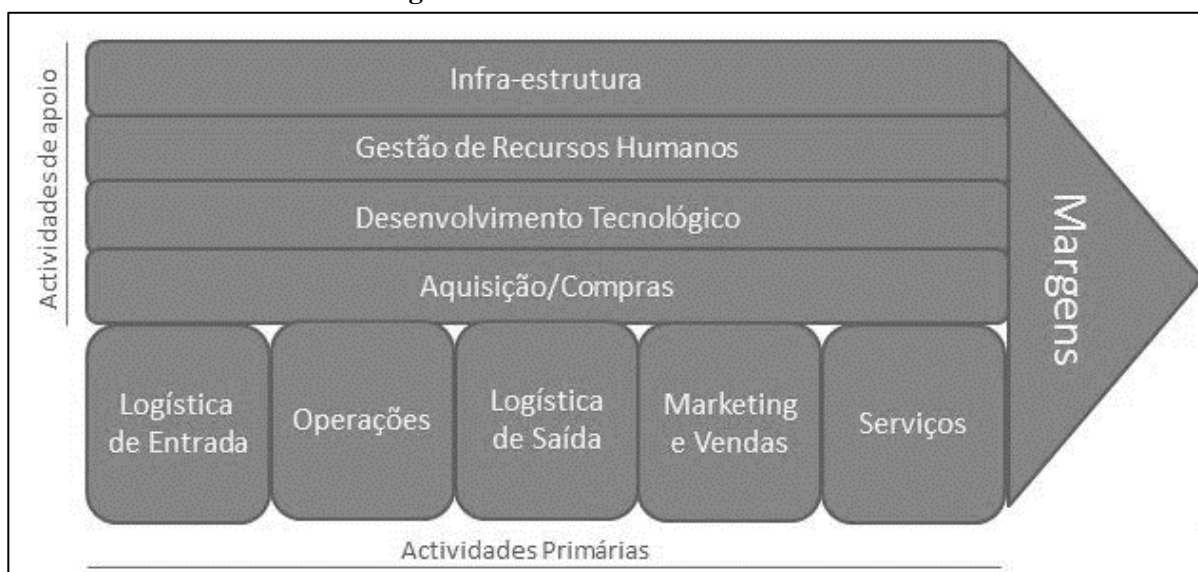
“Por meio da cadeia de valores de uma empresa podemos identificar e entender, de maneira sistemática, as fontes potenciais de acréscimo de valor ao cliente” (MOTTA, 1995, p. 16). Silva (1999, p. 19) reitera:

É necessário compreender a cadeia no seu conceito mais amplo, ou seja, da fonte de matéria-prima a entrega para o consumidor final, os fornecedores e os clientes em cada ponto da cadeia, bem como as suas relações internas de processos e as unidades de negócios com os demais pontos da cadeia.

Desta forma, Silva deixa claro no parágrafo acima que todo o processo deve ser entendido, do início ao fim da cadeia, bem como seus vínculos, sejam eles internos ou externos. Diante disso, com todo o entendimento do procedimento, será possível detectar os pontos fortes.

Elaborada por Michael Porter, onde o modelo foca nos sistemas e na maneira como os *inputs* são mudados para *outputs* comprados pelos consumidores, onde ele define uma cadeia de atividade, comum a todos os negócios, e dividiu-as em atividades primárias e de suporte, conforme imagem abaixo:⁷

Figura 1: Cadeia de Valor de Porter



Adaptado de: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>

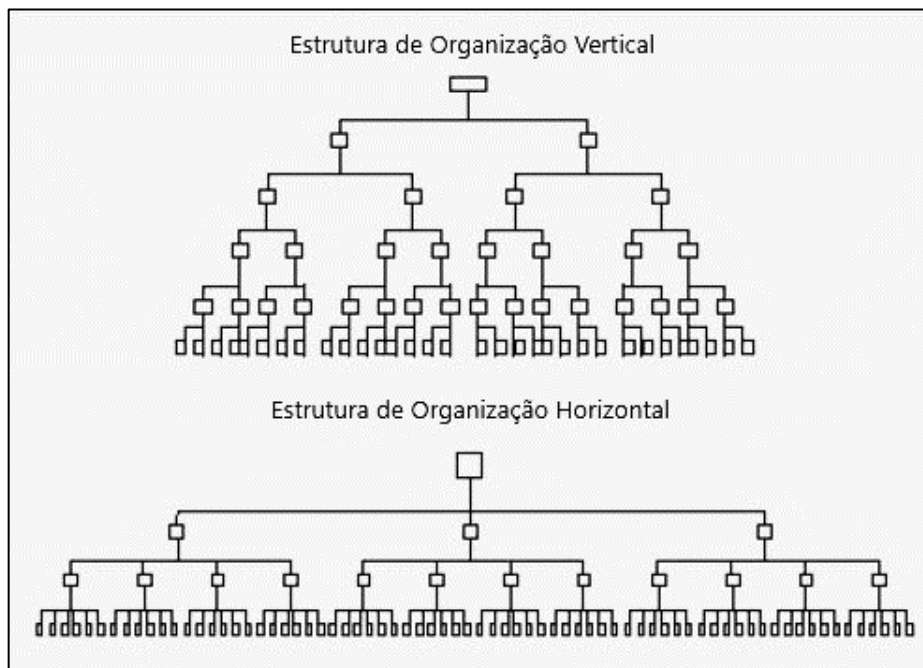
⁷ O modelo de cadeia de valor de Michael Porter. **Gestão por processos**. 30/01/2015. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>>. Acesso em: 04/07/2019.

As atividades primárias são relacionadas com a criação do produto e todo o seu processo, e as atividades de apoio dão suporte as atividades primarias, onde, como citado anteriormente, é traçada a melhor estratégia para entregar um maior valor ao cliente, conciliando os custos da empresa, buscando otimizá-los durante os processos.

2.2 GESTÃO HORIZONTAL E VERTICAL

Além das formas de gestão listadas, destaca-se também como elas são organizadas hierarquicamente: gestão vertical e gestão horizontal. O modelo escolhido dita como a empresa é liderada, a participação dos colaboradores, comunicação, responsabilidades, entre outros.

Figura 2: Estrutura de gestão vertical x gestão horizontal



Adaptado de: <https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>.

A gestão vertical representa uma estrutura clássica [...], que possui um organograma com vários níveis administrativos e hierárquicos. [...] desta forma, os cargos e funções, bem como metas e salários, são muito bem definidos, de acordo com Marques (2019). A gestão vertical distribui a autoridade de cima para baixo, com a presidência no topo da pirâmide e uma sequência de áreas subordinadas até a base, conforme dispõe a Sociedade Brasileira de Coaching (2018).

A gestão horizontal tem seu princípio básico em uma estrutura sem valorização de relações de poder. Contrapõe-se a gestão vertical (derivada da hierarquia) como uma forma

mais participativa, em que as decisões são tomadas em conjunto e, portanto, as responsabilidades são divididas entre os membros do time, conforme expõe Bustamante (2018). Depois de ver as ações da Tesla Motors despencarem 25% desde setembro de 2017, o CEO Elon Musk, anunciou a seus funcionários que adotara uma gestão horizontal. Empresas como a Google, Netflix usam de alguma forma esta gestão, além de ser um método adotado por muitas startups, conforme expõe a Fundação Estudar (2019).

2.3 O QUE É UMA *STARTUP*?

O nome startup cada vez mais aparece em foco. Empresas como Xiaomi, Uber, SpaceX, Airbnb, Dropbox são alguns exemplos de startups conhecidas ao redor do mundo. As startups brasileiras não ficam para trás, como o aplicativo 99, o PagSeguro e o Nubank são alguns exemplos de sucesso. Sucesso este que elevou estas empresas ao patamar de “unicórnios”, nome dado as startups com valor superior a US\$ 1 bilhão.⁸

“Embora gere muitas incertezas em relação ao seu potencial de sobrevivência, uma *startup* é definida hoje, de forma geral, como uma organização temporária com um modelo de negócios escalável e repetível. [...] Empresas bem estabelecidas não entram nesta definição. Facebook, Google e Twitter já deixaram de ser *startups* por esta visão. [...] A questão de ser temporária é porque ser uma *startup* é uma fase, que dura enquanto o negócio ainda não está com seu modelo estável.”⁹ O Sebrae (2017a) corrobora esta definição, elencando quatro conceitos em relação a startups: estar em cenário de incertezas, a startup gera valor pelo seu modelo de negócios, ser repetível e ser escalável.

Na opinião de Ries (2012, p. 9), “o sucesso de uma startup não é consequência de bons genes ou de estar no lugar certo na hora certa. O sucesso de uma startup pode ser construído seguindo o processo correto, que pode ser aprendido, e, portanto, ensinado”. Ao ser questionado sobre os rápidos resultados que são obtidos pelas startups, Waengertner (2018, p. 106-107) responde em seu livro que:

Ela [startup] pensa e trabalha de forma diferente da tradicional. Utiliza seus recursos de maneira focada, com métodos simples, mas extremamente efetivos. As startups atuam dessa maneira porque não têm escolha. Seus recursos são absolutamente escassos. Qualquer coisa que possa tirar o foco dos empreendedores é uma verdadeira ameaça [...].

⁸ Nubank é o 3º unicórnio brasileiro. **Pequenas empresas, grandes negócios**. 01/03/2018a. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/03/nubank-e-o-3-unicornio-brasileiro.html>>. Acesso em: 10/01/2019.

⁹ O que é uma Startup? **Ace Startups**. 26/01/2017. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/tag/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10/01/2019.

A boa utilização destes métodos simples, citados no parágrafo acima, são substanciais para as startups alcançarem, um possível sucesso. Alguns destes métodos serão citados na sequência, como o Lean Startup, MVP e as metodologias ágeis.

Outro ponto presente nas Startups é a questão de inovação, uma cultura que não é tão simples de se implementar, como afirma Waengertner (2018, p. 18):

A inovação não é a geração de ideias ou a criação de um departamento. Inovação é uma competência a ser adquirida. Ela tem de fazer parte da forma de trabalhar de uma empresa como o oxigênio faz parte de nossas vidas. E fazer isso acontecer não é algo trivial. Existe uma liderança forte e um grande compromisso com essa transição. No entanto, aprendi que empresas de qualquer setor conseguem caminhar nessa direção.

E por fim, Waengertner (2018, p. 20) complementa dizendo alguma das vantagens de as empresas optarem por uma cultura de inovação:

[...] acredito que a inovação nunca pode perder o seu verdadeiro significado. Uma empresa inovadora consegue introduzir novas linhas de negócio com sucesso e ao mesmo tempo tornar o seu negócio principal mais eficaz, reduzindo custos e aumentando receitas.

Em contrapartida, muitas Startups chegam ao fracasso. Ries (2012) aponta alguns motivos para tal fato. O primeiro é que os investidores ficam fascinados a um bom plano, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa. Porém, o planejamento e previsão são precisos em ambientes estáticos e histórico operacional longo e concreto. Ambiente este, bem diferente do cotidiano das startups, que são modelos novos e cercados de incertezas. Já o segundo problema acontece quando a administração tradicional falha na solução do motivo anterior, onde os empreendedores insistem em estratégias falhas, onde consideram que se a gestão é o problema, o caos é a resposta.

De tal modo, é difícil prever o futuro de uma *startup*, pois como citado anteriormente, elas vivem em ambiente de incerteza. Muitas demonstram sucesso e deixaram de ser consideradas startups, outras são reconhecidas regionalmente e mundialmente, porém ainda não apresentam lucro, e em contrapartida, diversas também dão completamente errado.

2.3.1 Startup enxuta

Lean Startup, ou Startup Enxuta, é uma ideia nova de negócios, que segundo Ries (2012, p. 10), após utilizar uma abordagem que incluía a manufatura enxuta¹⁰, o design thinking¹¹, o customer development¹² e o desenvolvimento ágil, culminou em uma nova abordagem de criação de inovação contínua, a denominada startup enxuta. O Sebrae (2017b) corrobora a definição da seguinte forma: “Lean Startup é uma ferramenta que deve ser usada pelo empreendedor em adição a várias outras.”

Como citado no parágrafo anterior, a ideia da Startup Enxuta não trabalha independente. Ela acompanha outras ferramentas (não necessariamente somente aquelas citadas pelo autor), para que assim, consiga atingir os objetivos. Por consequência, segundo Ries (2012, p. 12) “o movimento da startup enxuta está tornando o empreendedorismo acessível a toda uma nova geração de fundadores, que estão sedentos por novas ideias sobre como construir empresas bem-sucedidas”.

Ries (2012) define os cinco princípios da startup enxuta, sendo eles: empreendedores estão por toda parte; empreender é administrar; aprendizado validado; construir-medir-aprender; contabilidade para inovação.

Aprofundando nos princípios listados no parágrafo anterior, os empreendedores estão em todo lugar, independente se estão numa pequena ou grande empresa. As startups precisam de um novo tipo de gestão, tal qual, idealizada para o contexto de extrema incerteza, ou seja, não existe modelo pronto. Além da finalidade da Startup, elas existem para manter constante o aprendizado, gerando um negócio sustentável, aprendendo e validando os próprios erros e acertos. Já o quarto princípio se diz respeito a transformar ideias em produtos, mensurar a reação dos clientes e aprender com os resultados, havendo constantes feedbacks. E por fim, a necessidade de um novo tipo de contabilidade, que seja desenvolvida especificamente para startups. (RIES, 2012).

Ao concluir o seu livro, Ries (2012) foca em alguns pontos para a startup enxuta. Elas devem evitar doutrinas e ideologias rígidas. Sempre testar novas ideias a fim de descobrir

¹⁰ Manufatura enxuta é um processo originário no Japão, com o Sistema de Produção da Toyota, que pensa acerca da manufatura de bens físicos. (RIES, 2012, p. 11).

¹¹ Segundo a **Endeavor**, Design Thinking “é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa. Em uma perspectiva de empatia máxima”. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 10/01/2019.

¹² De acordo com o **Sebrae**, Customer Development ou Desenvolvimento de Clientes é uma técnica criada por Steve Blank, na qual é obtida a melhor relação entre a principal necessidade do cliente com o menor gasto de tempo, capital e recursos humanos. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-customer-development,40feb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10/01/2019.

respostas, aprender e evoluir com elas. Eliminar desperdícios, aumentando a eficiência do empreendimento. A velocidade e a qualidade são aliadas a satisfação do cliente. E por fim, os fracassos devem ser encarados sem preconceitos, buscando sempre a aprendizagem.

2.3.2 Aceleradoras de startups, incubadoras e investidores anjos

Como já falado, muitas empresas de sucesso atualmente são startups, porém, também é fato que muitas delas não chegam ao sucesso planejado. Startups são um modelo de negócio em cenário instável, e com isso, as aceleradoras podem ser uma grande aliada para o desenvolvimento da mesma, assim como as incubadoras e os investidores anjos.

O autor Carvalho (2015) expõe a informação dada por Pedro Waengertner, que fala que as aceleradoras foram criadas nos Estados Unidos, no final da década de 90, mas ganharam força a partir de 2005, quando grandes nomes começaram a operar. Em seguida, apresenta a afirmação de Pedro Teixeira, sócio e diretor da empresa que mais acelerou startups no Brasil em 2014, informando que “em geral as aceleradoras são ‘pagas’ com um percentual da empresa acelerada, que varia de local para local. Nos EUA, por exemplo, esse percentual poucas vezes chega a mais de 5 ou 10%, No Brasil, tem variado entre 5 e 20%.

Segundo Abreu (2016, p. 19), “as aceleradoras ajudam os empreendedores a definir e construir os seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes, e obter recursos incluindo capital e funcionários.” Figueiredo (2019) complementa dizendo que “as aceleradoras surgiram para ajudar os empreendedores a construírem e consolidarem suas startups, para que elas consigam, além de se manterem no mercado e lucrarem muito.” E finalmente, Abreu (2016, p. 19) adiciona que as aceleradoras fornecem “espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, ou até mesmo executivos de empresas.”

Já as incubadoras, segundo o Sebrae (2016a), “são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação.” Já Diogo Vinicius, CEO da FindMe (startup brasileira) que passou pelo processo de incubação, corrobora dizendo que “uma incubadora de startups tem o objetivo de estruturar melhor aquela ideia inicial, deixa-la mais robusta, além de preparar melhor os empreendedores para encarar o grande desafio que está por vir, o mercado.”¹³

¹³ Qual a diferença entre uma aceleradora e uma incubadora de startups? **Ace Startups**. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/qual-diferenca-entre-uma-aceleradora-e-uma-incubadora-de-startups/>>. Acesso em: 16/06/2019.

Quadro 1: Diferenças entre aceleradoras e incubadoras.

Aceleradoras	Incubadoras
Não são focadas em uma necessidade previa, mas em empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido. Justamente por isso, aceleradoras buscam startups escaláveis (e não somente uma pequena empresa promissora);	Apoiam pequenas empresa de acordo com alguma necessidade governamental ou regional. Porem ajudar, por exemplo, um negócio de telecomunicações em um estado que precisa de expansão nessa área;
Apostam em boa ideia, sem a necessidade de tanta burocracia;	Precisam de um plano de negócio mais estruturado para conseguir apoio público;
São geridas por empreendedores ou investidores experientes;	Lideradas por gestores com experiência em mediar poder público, universidades e empresas;
Organizam-se com sessões de mentoring (sejam em palestras ou conversas entre empreendedor e mentor).	Baseiam-se no modelo tradicional de consultoria.

Fonte: SEBRAE (2016a).

E por fim, uma outra alternativa para as startups apostarem, principalmente no seu começo, são os investidores anjos. Conceitua-se como “investidor anjo é uma pessoa física que possui capital para investir e resolve apoiar empresas que estão começando e com alto potencial de crescimento, como as startups.”¹⁴ Já para os Anjos do Brasil, “o investidor anjo é normalmente um (ex-)empresário/empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos de sucesso para alocar uma parte para investir em novas empresas, bem como aplicar sua experiência apoiando a empresa.”¹⁵ Já Lima complementa a informação, dizendo que “o investimento funciona com o investidor dando capital na startup em troca de equity, ou seja: ações da empresa.”

Cohen (2013, p.20) compara estas metodologias de investimento e suporte para as startups, mostrando alguns aspectos.

¹⁴ Investidor anjo: saiba como conquistar um e aumentar suas chances no mercado. **Pequenas empresas, grandes negócios.** 09/09/2018b. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/09/09/investidor-anjo-saiba-como-conquistar-um-e-aumentar-suas-chances-no-mercado.ghtml>>. Acesso em: 16/06/2019.

¹⁵ O que é um investidor anjo? **Anjos do Brasil.** Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 16/06/2019.

Quadro 2: Principais diferenças entre incubadoras, investidores anjo e aceleradoras.

	Incubadoras	Investidores anjo	Aceleradoras
Duração do programa	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
Programa em grupos	Não	Não	Sim
Modelo de negócios	Aluguel, sem fins lucrativos	Investimento	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos)
Seleção	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
Educação	Recursos humanos, legal, etc.	Nenhum	Seminário
Mentoria	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intensa, por si ou outros
Local	No local	Fora do local	No local

Fonte: COHEN (2013).

Tanto incubadora, aceleradoras e investidores anjos podem ser úteis para as startups em geral. Porém, cada uma delas atua em um momento de maturidade da empresa, tipo de startup, entre outros, como mostra o quadro acima. Cabe a empresa avaliar qual o melhor para aquele momento.

2.3.3 Produto mínimo viável

Do inglês Minimum Viable Product (MVP), o produto mínimo viável pode ser visto como um conceito de desenvolvimento e experimentação para validação do negócio, utilizada por empresas como o Facebook, Apple e Dropbox, evitando gastos imensos no seu período inicial. A Endeavor (2019) frisa que o MVP comprova se o produto é de fato interessante, se existe demanda e é uma forma de recolher feedbacks sobre o produto, usado para aprimorá-lo antes dele ser efetivamente lançado no mercado.

É definida pelo Sebrae (2017b) em três conceitos mais completos:

- **Minimum:** o menor tamanho possível, que possa ser entregue no menor tempo possível.
- **Viable:** uma proposição de valor importante o suficiente para que seu principal cliente adote esse produto, se possível gerando receita.

- Product: funcionalidades encaixadas em uma entrega que se assemelhe a um produto coeso e útil.

Com base na definição acima, o Sebrae (2017b) afirma que o MVP é a conjunção de um produto/serviço que o cliente dá valor, com utilização de menos recursos e menor tempo, com características finais de um produto. Diante disso, ao utilizar o MVP, não é preciso criar um produto com várias funcionalidades. Com base nessa ideia, Waengertner (2018, p. 109) corrobora:

A primeira versão do produto (MVP) deve ser a mais simples possível. Devemos priorizar somente aquilo que realmente traz valor aos clientes. Se o seu produto tem dezenas de funcionalidades, o MVP deve ter apenas uma ou duas. [...] outro aspecto importante dessa primeira versão é a necessidade do uso efetivo (em muitos casos, com pagamento) por parte do cliente. Não se trata de um protótipo, mas de um instrumento de aprendizado. [...] A regra é testar o conceito da maneira mais simples e barata possível.

Como citado anteriormente, por se tratar de uma etapa de desenvolvimento e experimentação, são raros os casos em que os clientes gostam do produto ou que a ideia é boa (até porque, ele de fato não é). Por esta razão, muitos empreendedores falham ainda na etapa conceitual ou no MVP. O feedback muitas vezes é duro. (WAENGERTNER, 2018). Em contrapartida, Ries (2012) cita que o oposto pode acontecer: os clientes podem gostar muito de produtos com baixa qualidade, fato tal, que aconteceu com diversos produtos em experimentação. Seguindo com Ries (2012), o mínimo produto viável ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível, pois é a maneira mais rápida de coletar feedbacks com o menor esforço possível.

Waengertner (2018, p. 109) diz que: “talvez este seja o conceito mais difícil de aplicar na prática”. O Sebrae (2017b) complementa, dizendo que “não é fácil encontrar um MVP, ainda mais quando se tenta trabalhar com um modelo de negócios inovador. Encontra-lo é normalmente fruto de várias iterações, tentativa e erro, medições, protótipos testados junto a muitos usuários e semanas [...]”

Ries (2012, p. 71) informa que “a lição do MVP é que qualquer trabalho adicional além do que foi requerido para iniciar a aprendizagem é desperdício, não importa a relevância que pareça ter tido naquele momento”. O Sebrae (2017b) conclui que “no pior dos casos, você irá descobrir rapidamente o que o erro está na sua proposição de valor, e irá muda-la em tempo hábil para novamente procurar o MVP que a implementa”.

Apesar disso, a implementação do MVP pode ter alguns impactos negativos. Como cita Ries (2012, p. 79), “construir um MVP envolve riscos, tanto reais como imaginários. Ambos podem sabotar os esforços da startup, a menos que sejam compreendidos antecipadamente”.

Ries ainda cita que os mais comuns são os riscos para a marca, impacto sobre o moral, patentes, entre outros. Entretanto, se trabalhado da forma certa, existem formas de se prevenir tais acontecimentos, como explica Ries (2012).

2.3.4 Metodologias ágeis

As metodologias ágeis surgiram como forma de substituir gestões tradicionais, na época da evolução da Engenharia de Softwares. Filho (2008, p.22) constata:

[...] percebendo que a indústria apresentava grande número de casos de fracasso, alguns líderes experientes adotaram modos de trabalho que se opunham aos principais conceitos das metodologias tradicionais. Aos poucos foram percebendo que suas formas de trabalho, apesar de não seguirem os padrões no mercado, eram bastante eficientes. Aplicando-as em vários projetos, elas foram aprimoras e, em alguns casos, chegaram a se transformar em novas metodologias de desenvolvimento de software. [...]

Entretanto, um grupo de dezessete pessoas (dentre os líderes citados no parágrafo acima) decidiram por não elaborar nenhum software, dado que o desenvolvimento de um software é “algo complexo demais para ser definido por um único processo, pois ele depende de muitas variáveis e principalmente por ser uma tarefa inerente realizada por pessoas em praticamente todas as etapas”. (FILHO, 2008, p. 22). Contudo, Beck *et al* (2001) entraram em um consenso sobre os resultados obtidos, com a identificação de doze princípios e quatro premissas. Estas premissas e princípios estão listadas a seguir:

- **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
 - **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
 - **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
 - **Responder a mudanças** mais que seguir um plano
- Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda. (Grifo nosso).

Quadro 3: Os doze princípios por trás do Manifesto Ágil.

Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de <i>software</i> com valor agregado.
Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.

Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
<i>Software</i> funcionando é a medida primária de progresso.
Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
Simplicidade -a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.
As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis.
Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Agile Manifesto.

Para Waengertner (2018), existem alguns itens fundamentais para uma boa gestão ágil, que são: problema/oportunidade, a capacitação, autonomia, alinhamento, perfil de time e pôr fim a metodologia. Analisando estes itens, a equipe deve ter controle sobre os problemas e oportunidades que estão acontecendo, e ter capacitação para trabalhar em cima destes pontos. Além da autonomia para trabalhar e inovar com todos focados no mesmo resultado, com trabalho em equipe e colaboração, seguindo todos uma mesma direção.

Uma das ferramentas ágeis mais famosas é o Scrum, que “atua principalmente na gerência do projeto, sem determinar como a equipe executará as tarefas de programação. Esta abordagem favorece a auto-organização da equipe e permite integração com outras metodologias ágeis [...]” (FILHO, 2008, p. 39). Já para Schwaber (2013, p. 3), o scrum é “um framework dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível”.

Segundo Schwaber (2013) o Scrum tem três características: leve, simples de entender e extremamente difícil de dominar, e, é baseada em três pilares: transparência, inspeção e adaptação. De acordo com Pereira (2007), o Scrum não diz o que fazer e não resolve todos os problemas, entretanto, os problemas são mais fáceis de identificar. Ele funciona como um guia para atingir o sucesso.

“O Scrum emprega uma estrutura iterativa e incremental da seguinte maneira: no início de cada iteração, a equipe analisa o que deve ser feito e então seleciona aquilo que acreditam poder se tornar um incremento de valor ao produto final da iteração“. (LIBARDI, 2010, p. 5). Libardi (2010) continua a explicação, dizendo que a cada iteração, a equipe analisa as necessidades, e posteriormente trabalham para fazer a melhor entrega, se adaptando diante das complexidades, dificuldades e surpresas. Tal possibilidade de adaptação é citada por Pereira (2007), como um dos aspectos positivos do Scrum, visto que a ferramenta pode ser aplicada de diversas formas, de acordo com a necessidade.

Outra ferramenta ágil bastante utilizada é a *eXtreme Programming* (XP) ou Programação eXtrema. “A metodologia XP enfatiza o desenvolvimento rápido do projeto e visa garantir a satisfação do cliente, além de favorecer o cumprimento das estimativas“. (LIBARDI, 2010, p. 17).

A metodologia XP é voltada, segundo Teles (2017, p. 21) para:

- Projetos cujos requisitos são vagos e mudam com frequência;
- Desenvolvimento de sistemas orientados a objeto;
- Equipes pequenas, preferencialmente até 12 desenvolvedores;
- Desenvolvimento incremental (ou iterativo), em que o sistema começa a ser implementado logo no início do projeto e vai ganhando funcionalidades ao longo do tempo.

Tais aplicações são bem alinhadas com os valores do sistema, apontados por Teles (2017, p. 22) que são “feedback, comunicação, simplicidade e coragem“. Como o cliente participa ativamente do processo, ele estará gerando feedbacks a equipe, onde a comunicação é vital para o bom andamento do projeto.

Existem diversas outras metodologias ágeis, como o Lean Software Development (LSD), o Feature Driven Development (FDD), Crystal, entre outras diversas. Como foi citado no primeiro parágrafo desta seção, tais metodologias foram criadas para substituir gestões tradicionais, onde, cada instituição busca utilizar uma das metodologias disponíveis de acordo com a área de atuação e sua necessidade.

2.4 EXCELÊNCIA EM GESTÃO

É o conjunto de práticas e métodos com objetivo de assegurar a excelência dentro de uma empresa. “A excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com seus complexos ecossistemas com os

quais interage e dos quais depende [...]” (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016, p.6). Existem diversas maneiras de garantir tal nível de excelência.

Elaborada pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), instituição na qual busca gerar valor nas organizações por meio do Modelo de Gestão de Excelência, desenvolve a competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações. “O Modelo de Excelência em Gestão deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um modelo integrador”. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016, p. 6).

Este modelo é discutido em mais de 100 países no mundo, em que os seus fundamentos são um conjunto de princípios e valores nas organizações de Classe Mundial. Tais fundamentos são mensuráveis e tangíveis, desta forma, podendo calcular o desempenho da instituição. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016).

Uma organização é considerada excelente quando possui grau de maturidade elevado e atende os fundamentos abaixo de forma equilibrada. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016). Estes Fundamentos de Excelência, que reúnem um conjunto de princípio e valores são:

Quadro 4: Fundamentos da excelência.

Fundamento	Conceito
PENSAMENTO SISTÊMICO	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca na eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: Modelo de Excelência em Gestão – Guia de Referência da Gestão. 2016.

O modo de execução do modelo é com base da ferramenta PDCA¹⁶ (Planejar – Fazer - Checar – Agir). Segundo o Sebrae (2016b), o PDCA “é uma metodologia de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência do negócio.

Outra forma de assegurar a excelência dentro da empresa é por meio das normas da ISO. “As ABNT NBR ISO 9001 e ABNT NBR ISO 9004 são normas de sistema de gestão de qualidade, as quais foram projetadas para se complementarem mutuamente, mas porem, também, ser usadas independentemente”. (ABNT, 2008, p. 8).

Na ABNT NBR ISO 9001 são descritos os requisitos para um sistema de gestão de qualidade de aplicação interna, para certificação ou fins contratuais, focada em atender aos requisitos dos clientes ABNT (2008). Já uma publicação da ABNT (2015) trata a NBR ISO 9001 como “uma norma que define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor. Ela ajuda empresas a aumentar sua eficiência e a satisfação do cliente”.

Assim como o Modelo de Gestão de Excelência, a ISO 9001:2015 segue alguns princípios de gestão da qualidade, e quando tais princípios são consolidados, implementar o

¹⁶ PDCA: do inglês P (plan), D (do), C (check), A (act).

sistema de gestão de qualidade ficará mais fácil. Os princípios são: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, decisão baseada em evidências e gestão de relacionamento. ABNT (2015).

Já a norma ISO 9004 tem um foco mais amplo, comparada a ISO 9001 pois abrange as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua da entidade. Entretanto, não remete seu uso para certificação, regulamentação ou fins contratuais, como é a ISO 9001. ABNT (2008)

3 METODOLOGIA

Para responder ao questionamento proposto pela presente pesquisa, fez-se necessária a utilização de métodos e técnicas de investigação científica. A monografia, quanto ao seu objetivo, configura-se pelo caráter descritivo, assim considerada por buscar descrever as características de determinada empresa, bem como identificar algumas relações existentes entre variáveis (GIL, 2017).

Para tanto, procedeu-se a um Estudo de Caso, visto que analisou-se uma situação de forma profunda e intensa, onde o pesquisador buscou descrever, compreender e interpretar um caso concreto (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). A pesquisa ocorreu no período de março/2019 a junho/2019 em uma empresa sediada na cidade de Juiz de Fora – MG, cujo nome será preservado, sendo identificada por Alpha, onde atua na área de tecnologia, ofertando softwares para agências de publicidade.

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, utilizou-se a observação e entrevista semiestruturada. A observação foi realizada dentro da empresa, entre 11/03/2019 à 13/03/2019, durante o Onboarding¹⁷ e Apresentação de Resultados. Tal observação foi essencial para elaboração da entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, que ocorreu nos dias 04/06/2019 e 07/06/2019, com transcrição efetuada durante a semana subsequente. Por ser um roteiro semiestruturado, a intenção era deixar o entrevistado livre para comentar sobre os pontos tratados, e as perguntas não seguiram exatamente conforme o esboço, havendo adaptações de acordo com o andamento do diálogo. Esta entrevista teve gravação autorizada diante da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo a identidade dos entrevistados mantida em sigilo. Portanto, os entrevistados serão identificados no presente estudo como entrevistado A e entrevistado B. O entrevistado A é o atual CEO da empresa Alpha, sendo responsável pelas seguintes áreas da empresa: Pessoas e Cultura, Marketing, Financeiro e Comercial. Já o entrevistado B é o CCO da empresa, responsável por cuidar dos seguintes departamentos: Pessoas e Cultura, Customer Success (CS) e Tecnologia da Informação (TI).

Quanto à análise dos dados, este estudo é classificado como qualitativa, visto que o pesquisador se concentrou em uma “perspectiva interpretativa centrada no entendimento do significado das ações de seres vivos, principalmente dos humanos e suas instituições” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

¹⁷ Onboarding – Período em que a empresa faz uma apresentação aos novos colaboradores, explicando a eles quais são e como é feito seus processos, áreas, cultura, manual do colaborador, regras, entre outros.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentadas informações acerca da empresa, bem como os dados coletados por meio da entrevista semiestruturada feita com dois de seus membros.

4.1 A EMPRESA

A Alpha é uma empresa de tecnologia, sediada em Juiz de Fora, Minas Gerais. Seu estágio inicial se deu, basicamente, na incubadora Genesys (UFJF), em que o entrevistado A cita que a empresa não existiria hoje caso não passasse por este processo, sendo vital para seu desenvolvimento, onde, após diversas modificações, o seu principal produto atualmente é um software para agências de publicidade. Este *software* gerencia os principais processos das agências, integralizando os principais setores destas empresas, permitindo uma visão geral e padronizada de todo o trabalho realizado.

A Alpha foi a primeira empresa a fornecer um software web para agências de publicidade do país, estando presente em vinte e quatro estados brasileiros, com cerca de novecentas implementações em pequenas e médias agências e mais de trezentos e cinquenta clientes ativos em todo o país, além de sua atuação no exterior. Hoje, a empresa trabalha utilizando o modelo SaaS (que será explicada no próximo tópico), disponibilizando três planos diferentes, de acordo com a necessidade do cliente.

Quadro 5: Missão, visão e valores da empresa Alpha.

MISSÃO	Melhorar o resultado de nossos clientes com eficiência, credibilidade e autoridade.
VISÃO	Aumentar nossa participação no Brasil e no exterior.
VALORES	Desafiar, inovar, fazer, compartilhar, pertencer, conquistar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 40 funcionários, divididos em seis áreas: comercial, marketing, financeiro, pessoas e cultura, Customer Success (CS) e produto.

4.1.1 Modelo SaaS

Grandes ferramentas atuais, como o Dropbox, Google Drive, conversores como o Free PDF e até mesmo a Netflix utilizam o modelo SaaS (software as a service – software como serviço), segundo Santana (2018).

SaaS, ou Software as a Service, é uma forma de disponibilizar softwares e soluções de tecnologia por meio da internet, como um serviço. Com esse modelo, sua empresa não precisa instalar, manter e atualizar hardwares ou softwares. O acesso é fácil e simples: apenas é necessária a conexão com a internet.¹⁸

O Rock Content, empresa de Marketing de Conteúdo, elenca alguns benefícios da utilização do SaaS, como o menor custo para utilização, sem a necessidade de máquinas para hospedar o software, acesso em qualquer lugar, opções customizáveis às necessidades do cliente, atualização de forma automática e integrações com outros softwares de forma facilitada.

Desta forma, algumas empresas estão mudando seu modelo de negócio. Em vez de fornecerem e venderem softwares para seus clientes, eles optam por vender seu produto no modelo SaaS, como foi com a empresa Alpha, que ganhou bastante competitividade e mercado após a adoção deste modelo.

4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA

Em 2001, surge a empresa Beta, que foi incubada na Genesys, na época vinculada ao departamento de Ciência da Computação da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora). Em três anos de atividade, em 2004, a mesma foi selecionada e assistida pelo programa Acelera Minas. No ano seguinte, a empresa se torna um case de sucesso empresarial pelo Sebrae, como primeira na certificação MPS.BR (Melhoria de Processos do Softwares Brasileiros), em Minas Gerais. O programa tem como objetivo melhorar a capacidade de desenvolvimento de software, serviços e as práticas de gestão de RH na indústria de TIC¹⁹ (Tecnologia da Informação e Comunicação). No ano seguinte, a empresa passa por uma nova versão, com um crescimento considerável, se tornando a Alpha, até os dias atuais.

Já em 2013, passou pela Midialinks, empresa de soluções de TI para o mercado publicitário, em especial para o mercado de mídia, que hoje está incubada na Universidade Federal de Juiz de Fora. No ano seguinte, acontece uma estruturação administrativa com a

¹⁸ Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/saas/>>. Acesso em: 16/06/2019.

¹⁹ Disponível em <<https://softex.br/mpsbr/>>. Acesso em: 11/06/2019.

criação do blog da empresa. No ano de 2016, uma nova versão da Alpha, agora com a implementação do modelo SaaS, utilizado até hoje.

Em 2017, com o produto bem definido, foi implementado o setor de Customer Success (CS). E no ano seguinte foi feita a estruturação de um novo site, redes sociais e integrações. Já para o ano corrente, as metas foram da implementação do Ongoing e estruturação do Plano de Cargos e Salários.

4.3 REGRAS INTERNAS

As regras internas da empresa Alpha foram elaboradas para uma boa convivência entre os membros, fazendo com que eles se sintam confortáveis para desempenhar seu papel na organização, com intuito de deixar o ambiente mais agradável.

Quadro 6: Regras da empresa Alpha.

O controle de ponto feito pela empresa é realizado online, por meio de aplicativo, para melhor controle de horas positivas e negativas;
Na Alpha não existe uniforme. Os colaboradores usam a roupa que desejam, proporcionando aos empregados mais liberdade e conforto;
É liberado escutar música durante a execução de atividades, desde que não atrapalhe os demais;
Nos momentos de descanso é possível realizar ligações e enviar mensagens;
Banheiro sem gênero;
Troca de feedbacks entre os colegas de trabalho;
Liberdade para conversar abertamente com todos da empresa;
Controle do ar condicionado disponível a qualquer integrante;
Revisar os alimentos da geladeira e renovar os sacos de lixo sempre que necessário;
Uso da cozinha livre para todos, desde que, após o uso haja a limpeza dos itens utilizados;
É liberado o consumo de líquidos diversos, balas e doces no geral para consumo na realização do trabalho com a responsabilização da limpeza.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Estas podem ser alteradas a qualquer momento, onde membros podem trazer sugestões, caso uma nova necessidade surja.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Baseando nas respostas coletadas na entrevista, o tópico em questão visa observar, tipos de gestão e hierarquia; cultura, pessoas e ambiente; e inovações e metodologia, as similaridades da empresa Alpha com o modelo de startups, analisando se a transição recente, realizada em sua gestão, trouxe impacto nestas áreas, desta forma, buscando responder o problema de pesquisa.

4.4.1 Tipos de gestão e hierarquia

A empresa Alpha passou por diversas alterações ao longo de seus 18 anos de história, em todos os aspectos. Entretanto, no ano de 2018, houve uma modificação mais intensa em sua gestão, com algumas ações impactando diretamente o modo de gestão, hierarquia, recrutamento, entre outros pontos. Tais mudanças afetaram todos os colaboradores da empresa.

Neste ano, uma das propostas da empresa era a elaboração do plano de Cargos de Salários, pois até o momento os colaboradores não tinham perspectiva clara de como evoluir na empresa, de quais características, habilidades e conhecimentos precisavam desempenhar para almejar uma posição melhor dentro da empresa. Segundo o entrevistado B, a implementação disso foi essencial para a empresa, com alguns tendo reajuste salarial, além de criar um senso de responsabilização do desenvolvimento, tanto dos atuais colaboradores, quanto os que estão entrando na Alpha a partir de agora, ficando claro para todos do time as competências necessárias.

Já o entrevistado A, corrobora informando que além do salário, algumas vezes defasados, a falta de ter um plano de cargos e salários bem estruturado ia na contramão ao discurso de crescimento da empresa, pois as pessoas não conseguiam entender o que elas precisavam fazer para crescer junto da empresa.

Além de auxiliar no processo de contratação e promoção de membros, que inclusive já está acontecendo, com vários colaboradores sendo promovidos, segundo o entrevistado A, essa medida também colabora com a questão de demissão. Anteriormente, não era claro para o funcionário o motivo da demissão, pois não era explícita a performance que cada um tinha que atingir. Assim, fica mais claro para ambos, inclusive, facilitando para a empresa conduzir, gerenciar e colaborar com o empregado, indicando pontos de evolução, entre outros. Desta forma, a empresa é mais transparente, mais responsável com todos.

Sobre a gestão por meritocracia, ela já existia anteriormente, mas com a estruturação no Plano de Cargos e Salários, ficou mais evidente isso na empresa. Inclusive, alguns

colaboradores começaram a se movimentar atrás de cursos para aprimorarem alguns aspectos, com a finalidade de almejarem novas oportunidades, afirma o entrevistado A.

Já a gestão democrática da empresa está totalmente ligada a empresa. Todos têm a oportunidade de fazerem sugestões. Alguns aspectos em que a empresa se encontra abaixo daquele desejado, todos têm participação ativa, para traçar planos com a finalidade de melhorar aqueles pontos. Mais recentemente a empresa adotou uma sugestão de um colaborador, relacionado a inovação. Foi nomeada a ideia de *Shark Tank*²⁰, onde é entregue um tema aos membros e eles são livres para trazerem sugestão de inovação.

A respeito da gestão autoritária, às vezes a empresa tem a necessidade de usar esse tipo metodologia, para apoiar a aceleração e desenvolvimento dos colaboradores, conforme afirmou o entrevistado B. Ele continua dizendo que, por vezes o nome autoritário traz um sentido negativo, mas se usado de forma positiva, não há problemas. Já o entrevistado A, corrobora a ideia, dizendo que a gestão autoritária, quando aplicada, sempre tem abertura para opinião, e caso faça sentido, é aceita e avaliada para ver se tiveram bons resultados. Ele ainda pontua que esse tipo de gestão esteve mais presente no passado da empresa, e que hoje é mais maleável, mais participativa, porém, quando necessário, deve-se ter autoridade em alguns aspectos.

Com relação a gestão por holocracia, que é bem presente em startups, a única ocorrência deste tipo de gestão foi no desenvolvimento do *Shark Tank*, onde os membros se organizavam sem limitações, sem um intermediário dando ordens, onde, neste momento a organização se tornou autogerida. Porém, fora deste momento, a empresa não trabalha com esse modelo de gestão, como informa o entrevistado B. Já o entrevistado A complementa dizendo que a empresa não tem um nível de maturidade de gestão ou de pessoas para fazer isso como um todo.

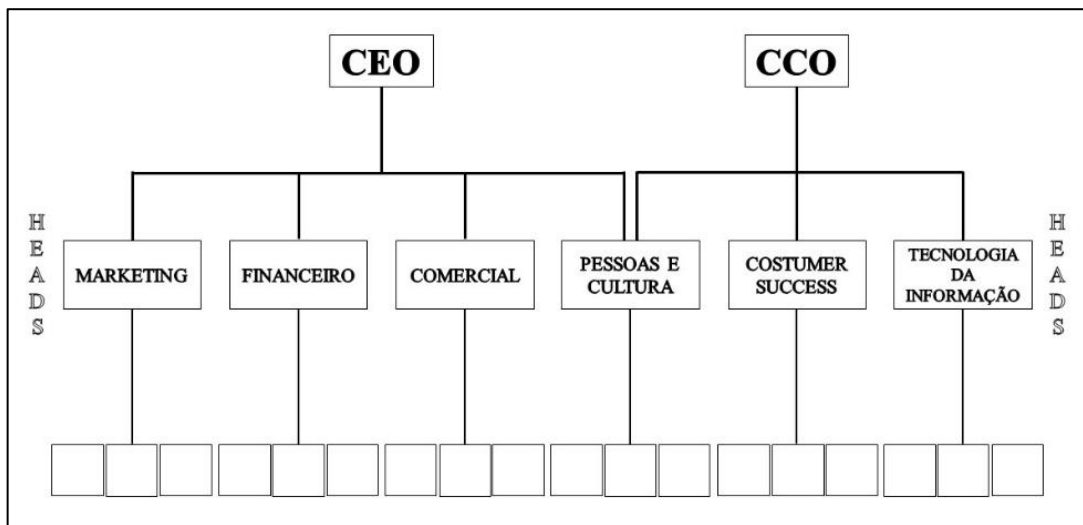
E finalmente, acerca da cadeia de valor, a empresa ouve bastante os clientes, colhendo sugestões de melhoria do produto, tudo baseado em cima do NPS²¹ que é recolhido dos clientes. Atualmente a empresa está passando por um momento de fazer a experiência do usuário, desde a etapa de teste até a compra, coletando todas as informações, com diversas áreas da empresa participando desta evolução, informa o entrevistado A. Gerar valor para o cliente é um dos nossos valores, completa o entrevistado B.

²⁰ Shark Tank é um reality show de empreendedorismo, onde empreendedores tentam convencer investidores renomados no mercado a investirem em seu negócio, com finalidade de alavancar a marca, vendas, expansão, entre outras.

²¹ NPS – Net Promoter Score é uma maneira de calcular a satisfação dos clientes, ouvindo suas opiniões sobre o produto/serviço fornecido. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/>>. Acesso em: 17/06/2019.

Sobre a hierarquização, a empresa apresenta características comuns a hierarquia vertical e horizontal. Com a estruturação do Plano de Cargos e Salários, já citado, as metas e os salários são bem definidos, peculiaridades da gestão vertical. E por mais que a empresa tenha uma estrutura de hierarquização pequena, com poucos níveis de liderança, percebe-se muitas oportunidades de sugestões e colaboração dos membros, com algumas decisões tomadas em conjunto, que são atributos da gestão horizontal.

Figura 3: Estrutura genérica de hierarquização da empresa Alpha.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A comunicação interna é aberta, sendo livre a comunicação, onde muitas demandas podem ser feitas através de conversa, relacionamento. Porém, em algumas ocasiões, precisa-se seguir alguns critérios, para que haja o registro. Sendo assim, é necessário o fazer o SLA, que é um documento que lista item a item, para que o destinatário saiba o que deve ser feito, indica o entrevistado B. O entrevistado A complementa, que a empresa Alpha também tem uma rede social própria, além do Newsletter²², onde todos podem publicar, aumentando mais a comunicação interna.

Sobre as metas da empresa, elas são embasadas no OKR da empresa, onde é repassado para os *heads*, onde eles direcionam o trabalho dos colaboradores deles para atingir as metas macros. Sendo assim, os *heads* tem as metas específicas das áreas, assim como os colaboradores. Ou seja, todos os membros sabem das estratégias da empresa, das estratégias de cada departamento e finalmente as estratégias individuais, onde cada um elabora a sua, informa o entrevistado B.

²² Newsletter – é um boletim informativo, com o intuito de levar informações relevantes aos interessados.

Quadro 7: Revisão bibliográfica quanto a gestão e hierarquia com as aplicações da Alpha.

Revisão bibliográfica	Situação na empresa	Como ocorre na Alpha
GESTÃO POR MERITOCRACIA	Apresenta	Atualmente a empresa trabalha com a meritocracia, incentivando os colaboradores a evoluírem cada vez mais, mostrando o que cada um precisa fazer para progredirem profissionalmente e dentro da empresa.
GESTÃO DEMOCRÁTICA	Apresenta	Após as mudanças, a Alpha deu um salto neste aspecto. Nos dias atuais a empresa tem muita participação de seus colaboradores, utilizando diversas ideias que eles trazem, tornando a empresa mais participativa, onde os membros têm papel importante nas decisões tomadas pela organização.
GESTÃO AUTORITÁRIA	Quando necessário	A empresa preza pela participação dos funcionários, então, a gestão autoritária é utilizada quando tem necessidade. Em momentos em que os gestores sentem a necessidade de uma pessoa com papel de líder, treinando novos colaboradores. Mas até nestes momentos, os colaboradores tem total liberdade de participarem.
GESTÃO POR HOLOCACIA	Em algumas ocasiões	A holocracia só é utilizada durante o <i>Shark Tank</i> da empresa. Segundo os entrevistados, a empresa não tem maturidade suficiente para tal. Porém, ao longo do tempo em que a empresa observar possibilidade em sua implementação em toda a organização, será possível seu uso.
GESTÃO POR CADEIA DE VALOR	Apresenta	A empresa preza muito pelos feedbacks dos clientes, buscando entregar o melhor produto, ouvindo sugestões de ferramentas e funcionalidades para implementarem em seu produto principal.
HIERARQUIA HORIZONTAL	Em alguns aspectos	Poucos níveis de liderança e grande participação dos membros, numa gestão colaborativa.

HIERARQUIA VERTICAL	Em alguns aspectos	Empresa organizada e estruturada, com cargos, salários e metas bem definidas.
------------------------	--------------------	---

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Desta forma, como resume o quadro, a empresa não tem um tipo de gestão e hierarquia específica. A Alpha utiliza diversas vertentes das gestões anteriormente definidas, buscando aplica-las de uma forma que se enquadre ao perfil da empresa.

4.1.2 Cultura, pessoas e ambiente

Para ambos os entrevistados, a maior dificuldade que eles encontram atualmente é relacionada a cultura. Para eles, encontrar pessoas que se enquadram na cultura da empresa, que entrem para trazer ideias novas, fazer a empresa crescer, obter os resultados esperados é a maior dificuldade. O processo de transição, criação de cultura, de trazer a visão dos sócios e repassar isso para o dia a dia da empresa é um grande desafio, afirma o entrevistado B.

A Alpha elaborou um Culture Code, onde foi feito uma pesquisa com toda a empresa, identificando os principais valores que as pessoas percebiam, selecionando os mais relevantes, definindo o que a organização quer, o que os colaboradores devem ter, para que não seja uma sacrificante estar na empresa, e que, mesmo com um clima descontraído, todos estejam empenhados em mostrar resultados. No momento, a empresa trabalha muito em questões de evitar a terceirização da culpa e de empatia, que são fundamentais para uma cultura melhor.

Além do Culture Code, a empresa também fez o “Regras da Casa”, que são um grupo de regras internas da empresa, feitas pelos próprios colaboradores, onde as regras vão mudando de acordo com a necessidade e as pessoas. Isso acarreta na responsabilização das pessoas, visto que como elas decidem as regras, fica em sua responsabilidade segui-las, de acordo com o que informou o entrevistado A. O entrevistado B cita sobre uma reunião semanal, chamada de “Falando de Cultura”, onde é discutido com a empresa sobre a cultura da empresa, que está relacionado ao fortalecimento desta, do alinhamento dos membros com a cultura, além da abertura de espaço para todos darem opiniões.

Neste ano, a empresa conseguiu adquirir a certificação do “Great Place to Work”, tendo reuniões com o time para traçar planos de ação e melhorar a nota da empresa. Além destes já citados, existem diversas reuniões e momentos exclusivos de diálogo dos membros, com o intuito de aproximar todos da empresa, dar ouvido aos colaboradores, aumentar a empatia e alinhamento da empresa. O entrevistado B fala que a empresa entende que o crescimento parte

das opiniões das pessoas também, pois se ela não tiver liberdade em expor, talvez aquilo pode até estar segurando uma possibilidade de crescimento.

Sobre as pessoas que entram na empresa, o entrevistado B afirma que não há um padrão específico de pessoas. A empresa busca pessoas preocupadas em crescer, se desenvolver e alinhadas as ideias e cultura da empresa. O ideal é ser o mais diversificado possível. Já o entrevistado A cita que em uma das últimas levas de contratação, estavam participando muitas pessoas vindas de empresas juniores, e que este perfil agradou muito, combinando com o que a empresa Alpha busca.

A empresa é elogiada pelos colaboradores em relação ao ambiente. O ambiente é o ponto de partida para a empresa fazer qualquer coisa. Se o ambiente for hostil, a Alpha não terá a capacidade de entregar algo bom, algo inovador, opina o entrevistado B. Desde a observação participante, foi observado um ambiente totalmente diferente do que é encontrado em empresas tradicionais. A forma de organizar as coisas, a pintura da parede, alguns puffs, jogados pela empresa, entre outras regras da empresa (quadro 6) demonstram um ambiente mais aconchegante, com mais relaxamento. Inclusive, isso ajuda no diálogo entre as pessoas na empresa, deixando de lado toda aquela questão formal, de pressão do dia a dia de trabalho, afirma o entrevistado B, que completa que o ambiente é uma das bases, um dos alicerces para poder estimular o pessoal a trabalhar e ficassem satisfeitas no seu ambiente de trabalho.

A inspiração é o ambiente de startup. E os membros abraçaram a ideia, cita o entrevistado B. Mas não temos uma preocupação de que aqui vai ser o melhor lugar, de ser algo unanime. Tem que ser um lugar legal, mas tem que ser legal dentro do que a empresa acredita, dentro do que faz sentido e a Alpha está sempre mudando para isso, completa o entrevistado A.

4.1.3 Inovação e metodologias

Inovações e metodologias são pautas recorrente no mundo de startups. Tais ferramentas, se bem usadas, podem ser aprimoradas de uma forma, em que acabam resultando em um diferencial para o produto, sejam elas tecnológicas, praticidade, diminuição de custo, prestação de serviço, entre outros, algo vital para manutenção das organizações. Como já citado, várias grandes empresas fecharam as portas pela falta de *timing*, por não se atentarem as mudanças que o mercado estava passando, ficando para trás.

Por estar inserido num mercado que envolve tecnologia, softwares novos surgem a todo momento. Sendo assim, para trazer um diferencial no seu produto, a empresa Alpha desenvolveu uma metodologia própria de gestão, específica para seus consumidores, baseado em seu nível de maturidade, auxiliando seus clientes a obterem resultados melhores, informa o

entrevistado A. Além do fato de oferecerem um software com funcionalidades integradoras, reduzindo o custo dos clientes, completa o entrevistado B.

Segundo o entrevistado A, no período inicial da Alpha, o produto foi se estruturando de acordo com os pedidos dos clientes, adicionando funcionalidades de acordo com a demanda. O produto não nasceu com conceito de MVP para a empresa validar no mercado, a validação do produto eram as dores que a empresa observava em seus clientes, completa o entrevistado B. Ele ainda informa que atualmente, com uma ideia de negócio mais estruturada, mais definida, todas as funcionalidades produzidas pela empresa passam pelo processo de MVP, onde são feitas entregas parciais para que haja feedbacks dos clientes, resultando no aprimoramento do produto inicial. É uma coisa que nunca vai parar de existir (MVP), pois é uma forma de testar alguma coisa rápida e validar, e posteriormente investir forte naquilo, completa o entrevistado A.

Para trazer inovações para dentro da empresa, existe um programa interno, que a empresa deu o nome de *Shark Tank*, como já citado anteriormente. Nele, é definido um tema, e todos os membros podem trazer ideias relacionadas a tal, e, após avaliação, é colocado em prática. A primeira temporada, foi trabalhada em cima da problemática de novos produtos que possam gerar receita para empresa. Desta forma, após todos apresentarem as inovações propostas, todos foram aceitos e já estão sendo implementadas. Inclusive, estas estão passando pelo conceito de MVP, sendo testadas com o novo público alvo, recolhendo feedbacks para melhor desenvolvimento do produto.

Uma das inovações implementadas pela empresa, está relacionada ao recrutamento, e não necessariamente ligada a tecnologia. É o onboarding²³ da empresa, onde todo o processo de seleção está adequado a cultura da empresa, os novos colaboradores entram melhor, entendem os processos de forma mais ágil e começam a dar resultado mais rápido, investindo na capacitação e treinando o candidato, informa o entrevistado A. Na ótica geral, isso não se trata de uma inovação, visto que é um processo comum nas empresas. Mas para a Alpha, isso só foi possível, devido a alteração da estratégia da empresa, resultante da mudança em sua gestão.

Além dessas mudanças, a empresa está introduzindo inovações em quase todas as áreas. Já o entrevistado B diz que a empresa está estudando sobre Big Data²⁴, sobre Machine

²³ Onboarding é todo o processo de recrutamento realizado pela empresa, desde o contato inicial até a contratação.

²⁴ Segundo o **Canaltech**, “Big Data é a análise e a interpretação de grandes volumes de dados de grande variedade”. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/big-data/o-que-e-big-data/>>. Acesso em: 22/06/2019.

Learning²⁵ para ver o quanto essas novidades são agregadoras para nosso produto. Fazer uma mudança na nossa tecnologia, pode ser um retrabalho, e isso não compensa tanto.

Inovações é uma coisa que não devemos parar de estudar nunca, temos que ler, entender o que está vindo. Mas tem que fazer sentido para a empresa, para nosso modelo. Não é por que inteligência artificial está na moda que iremos implementar. Temos que ter cuidado, usar as inovações que sejam aplicáveis a nossa realidade, ao nosso produto. Mas estamos sempre abertos a ouvir novas ideias, afirma o entrevistado A.

Sobre algumas metodologias ágeis, os entrevistados informaram que utilizam o Scrum. Há também a aplicação de algumas metodologias específicas para cada área, tendo implementações de diferentes ferramentas em todas elas. Já sobre algumas ferramentas de gestão, é utilizado o 5W2H²⁶, para alguns planos de ação, sejam da empresa quanto individuais. Porém a empresa deixa bem livre aos funcionários a sua utilização. Quem gosta e prefere usar, tem essa possibilidade, já quem não simpatiza com a ferramenta, pode usar outra estratégia, desde que traga resultado para empresa.

Quadro 8: Revisão bibliográfica quanto aos aspectos de startups aplicadas na Alpha.

Revisão bibliográfica	Situação na empresa	Como ocorre na Alpha
ACELERADORAS	Participou	A empresa participou de um projeto, em que foi acelerada. Sendo este, vital para a definição do produto e identidade da empresa. Foi a partir dela em que a Alpha pode desenvolver o produto, que é vendido até hoje.
INCUBADORA	Participou	A empresa passou por uma incubadora, no início de sua história, sendo fundamental para o desenvolvimento e maturação da organização.
INVESTIDORES ANJO	Nunca teve	Por se tratar de uma empresa historicamente tradicional, a Alpha não teve investidores anjos.
MVP	Utiliza	A empresa está cada vez mais buscando utilizar o MVP. Nas estratégias feitas pela Alpha, de inovar, lançar novos produtos, o MVP está sendo totalmente importante para validação em conjunto com o público alvo.

²⁵ Segundo Arthur Samuel, Machine Learning pode ser definido como “um campo de estudo que dá aos computadores a habilidade de aprender sem terem sido programados para tal”. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/inovacao/voce-sabe-o-que-e-machine-learning-entenda-tudo-sobre-esta-tecnologia-104100/>>. Acesso em: 22/06/2019.

²⁶ Segundo a **Endeavor**, 5W2H é uma metodologia cuja a base são as respostas para estas sete perguntas essenciais (5W: What (o que será feito) – Why (porque será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?) 2H: How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?)).” Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/5w2h/>>. Acesso em: 22/06/2019.

METODOLOGIAS ÁGEIS	Algumas	A organização utiliza algumas metodologias, como por exemplo, o Scrum. A empresa não implementa outras metodologias, pois, com um modelo de negócio bem definido, forçar o uso de novos métodos pode ser mais algo nocivo. Desta forma, a Alpha sempre estuda ferramentas que podem vir a colaborar, mas só chegam de fato a utilizar, caso faça sentido para ela.
-----------------------	---------	--

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão teve como objetivo analisar, qualitativamente, os aspectos observados na empresa Alpha, após a sua transição na gestão, comparadas àquelas encontradas nas startups, em três óticas: tipos de gestão e hierarquia; cultura, pessoas e ambiente; inovação e tecnologia.

Assim sendo, o estudo detalhou em sua parte teórica, alguns conceitos de gestão e suas vertentes, e os tipos de hierarquia, além de tratar sobre as startups (ponto chave da pesquisa) e suas características, como alguns dados, metodologias, ferramentas, entre outros.

Na parte metodológica, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o método utilizado foi a entrevista. Esta, realizada com os gestores, e também fundadores, da empresa estudada. Ademais, houve uma observação dentro da empresa num período anterior, para maior embasamento das questões a serem tratadas.

Desta forma, a empresa Alpha, apresenta algumas características comuns a startups, porém, em uma realidade diferente, visto que a empresa já tinha uma estrutura pré-estabelecida, fazendo algumas adaptações posteriores, onde ela via oportunidade de progressão em seus resultados e desempenho.

Diante disso, dentre todas as gestões apresentadas, a que mais se aproxima às utilizadas em startups, a gestão por holocracia, é a que menos se mostrou presente na empresa, como foi exposto. Realmente se trata de uma metodologia em que deve ter um nível de maturidade e entendimento muito maior, e como informado, os entrevistados consideram que não estão prontos para isso, apesar de, com o experimento realizado internamente, ter dado muito certo.

Dentre todos os três pontos analisados, constatou que a que mais se aproxima de um ambiente de startups é o ambiente, cultura e pessoas. Ao adentrar na empresa Alpha, já se nota um ambiente diferente, onde a princípio, aparenta ser um local leve, confortável, acolhedor, com um clima descontraído. A cultura participativa da empresa, com várias das regras tendo participação de todos os membros colabora com este ambiente. Além da presença de pessoas dinâmicas, que sentem a necessidade de participar, agregar a empresa, vai muito além da mentalidade de apenas trabalhar.

Já sobre inovações e metodologias, é bastante presente a questão de inovação na empresa. A todo momento a Alpha busca melhorar seus produtos e gestão interna, muito com a colaboração de seus membros, e como citado anteriormente, tem muita participação. Porém, ao mesmo tempo em que a implementação de inovações é incentivada, com o *Shark Tank*, ela é observada com cuidado, visto que tem que ser algo que faça sentido para empresa, que esteja

de acordo com a cultura da mesma. A aplicação do MVP, um dos maiores fundamentos de startups é muito bem aproveitado pela empresa, com destaque ainda maior nos dias atuais. Já sobre as metodologias ágeis, ficam bem aquém do que as startups utilizam. Isso se deve pelo fato da empresa já ter consolidado seu modelo de negócio, seu modo de funcionar. E por ser um produto muito específico, tais metodologias podem não funcionar com tanta eficiência.

Nota-se que várias das mudanças em que a empresa passou, e que resultaram em coisas positivas para organização, foram consequência da implantação de ferramentas e processos antigos. Como é o caso do Plano de Cargos e Salários, do Onboarding realizado pela empresa e algumas ferramentas de gestão, que não se tratam de inovações, ferramentas atuais. Porém, foi por meio desses antigos métodos que possibilitaram com que a empresa progredisse e adquirisse alguns aspectos similares aos de *startups*, como já demonstrado.

Este trabalho visa munir alunos, pesquisadores e interessados no assunto, como se deu o processo da transição de gestão de uma empresa, observando as similaridades com os aspectos observados em startups. Como a mudança na empresa foi recente, houve uma limitação na realização da pesquisa em trazer dados quantitativos, como análises de resultados, evolução financeira, vendas, satisfação dos funcionários, devido ao pouco tempo entre a mudança e os dias atuais. Desta forma, como sugestão para trabalhos futuros, análises quantitativas em empresas com maior tempo em sua transição, podem contribuir positivamente, além de ter um maior embasamento para este método de estudo.

6 REFERÊNCIAS

- ABREU, P. R. M. & CAMPOS, N. M. O Panorama das aceleradoras de startups no Brasil. Revista GV Novos Negócios, 2016, 44p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Newton_Campos/publication/309414113_O_Panorama_das_Aceleradoras_de_Startups_no_Brasil_2016/links/580f52a408aee15d4911e7e7/O-Panorama-das-Aceleradoras-de-Startups-no-Brasil-2016.pdf>. Acesso em: 16/06/2019.
- ACE STARTUPS. O que é uma Startup? 26/01/2017. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/tag/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10/01/2019.
- ANJOS DO BRASIL. O que é um investidor anjo? Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 16/06/2019.
- AMARAL, M. C. S. A gestão em questão: da (des)construção à (re)construção. 2007. 122p. Tese de Doutorado em Educação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Educação, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Segunda Edição. 2008. 28p.
- _____. ABNT NBR ISO 9001:2015 – Como Usar. 2015. 12p.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. Rev. Adm. Empres., São Paulo v. 54, n. 1, p. 80-85, fev. 2014.
- _____. Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. Ed., Fundação Getúlio Vargas. 1999.
- BASSI, D. L. Experiências com desenvolvimento ágil. 2008. 154p. Dissertação de Mestrado. Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BECK, K., et al.: Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 09/01/2019.
- BRITO, D. Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. 2018. Empresa Brasil de Comunicação - Online. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 04/02/2019.
- _____. Florianópolis lidera lista de cidades com maior número de startups. 2018. Empresa Brasil de Comunicação - Online. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/florianopolis-lidera-lista-de-cidades-com-maior-numero-de-startups>>. Acesso em: 04/02/2019.
- BUSTAMANTE, N. Por que gestão horizontal é melhor que burocracia. 2018. Blog Stone. Disponível em: <<https://blog.stone.com.br/gestao-horizontal/>>. Acesso em: 14/06/2019.

CANALTECH. O que é Big Data? Disponível em: <<https://canaltech.com.br/big-data/o-que-e-big-data/>>. Acesso em: 22/06/2019.

_____. Você sabe o que é machine learning? Entenda tudo sobre esta tecnologia. 23/11/2017. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/inovacao/voce-sabe-o-que-e-machine-learning-entenda-tudo-sobre-esta-tecnologia-104100/>>. Acesso em: 22/06/2019.

CARBONE, P. P. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de guerreiro ramos sobre organização autocrática. Rev. Adm. púb., Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 85-100, jul./set. 1991.

CARREIRA, D. B. X. Violência nas escolas: qual o papel da gestão? 2005. 130p. Tese de Mestrado em Educação – Universidade Católica de Brasília. 2005

CARVALHO, R. Afinal de contas, o que é uma aceleradora? Na pratica – Fundação Estudar. 24/11/2015. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-aceleradora/>>. Acesso em: 16/06/2019.

CASAROTTO FILHO, N. E., et al.: Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.

COHEN, S. What do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels, 2013.

DIAS, E. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. Revista Eletrônica de Administração – Facef (Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca), São Paulo, v. 1, edição 1, jul./dez. 2002

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Terceira Edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2008.

ENDEAVOR. 5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. 08/02/2017a – atualizado em 24/08/2018. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/5w2h/>>. Acesso em: 22/06/2019.

_____. O guia prático para seu MVP: Minimum Viable Product. 20/07/2015 – atualizado em 07/01/2019. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/mvp/>>. Acesso em: 11/01/2019.

_____. Uma empresa sem chefes pode dar certo? A história da Zappos mostra que sim. 11/10/2017b. Disponível em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/holocracia-zappos-modelo/>>. Acesso em: 08/01/2019.

FARIA, J. H. Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo. Editora Atlas. 2009.

FIGUEIREDO, F. C. O que é uma aceleradora de startups? Ace startups. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/o-que-e-uma-aceleradora-de-startups/>>. Acesso em: 16/06/2019.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Tipos de gestão empresarial: quais são e como se capacitar para cada um. 02/01/2018. Disponível em: <<http://blogespecializacao.fdc.org.br/tipos-de-gestao-empresarial-quais-sao-e-como-se-capacitar-para-cada-um/>>. Acesso em: 06/01/2019.

FUNDAÇÃO ESTUDAR – NA PRÁTICA. Gestão horizontal: como funciona o modelo organizacional em que Google e Netflix apostam. 05/06/2019. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>> Acesso em: 15/06/2019.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. Guia de Referência de Excelência em Gestão. São Paulo. Abril. 2016.

GESTÃO POR PROCESSOS. O modelo de cadeia de valor de Michael Porter. 30/01/2015. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>>. Acesso em: 04/07/2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6ª edição. São Paulo: Atlas. 2017.

GOLDSCHMIDT, P. C. Simulação e jogo de empresas. Rev. Adm. Empres., São Paulo, v. 17, n. 3, p. 43-46, Jun. 1977. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901977000300009&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 08/01/2019.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Rev. Adm. Empres., São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GÜNTZEL, W. Aumento do desempenho organizacional através da meritocracia. Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional – Faccat – Taquara/RS – v. 10, n. 2, p. 123-131, jul./dez. 2013.

HELAL, D. H. O papel da educação na sociedade e organizações modernas: criticando a meritocracia. Revista Eletrônica de Administração [online]. 56 ed. v. 13 n. 2. mai./ago. 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/4011/401137457007/>>. Acesso em: 10/01/2019.

LIBARDI, P. L. O. & BARBOSA, V. *Métodos Ágeis*. 2010. 24p. Trabalho para conclusão da disciplina Tópicos em Computação no curso de pós-graduação. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Limeira, São Paulo. 2010.

LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo. Editora Biblioteca Pioneira. 1971. LIMA, G. Investidor anjo: o que é e como se tornar um? Ace Startups. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/o-que-e-e-como-se-tornar-investidor-anjo/>>. Acesso em: 16/06/2019. Acesso em: 16/06/2019.

MARQUES, J. R. Como implantar o conceito de meritocracia nas empresas. Portal IBC. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-implantar-o-conceito-de-meritocracia-nas-empresas/>>. Acesso em: 06/01/2019.

_____. O que é gestão horizontal e vertical e suas principais características. Portal IBC. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-gestao-horizontal-e-vertical-e-suas-principais-caracteristicas/>>. Acesso em: 14/06/2019.

MARTINS, G. A., THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 3ª edição. São Paulo: Atlas. 2016.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. Rev. Adm. Empres. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

NAKAGAWA, M. Novas fronteiras da gestão: holocracia funciona? Insper. 14/07/2017. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/novas-fronteiras-da-gestao-holocracia-funciona/>>. Acesso em: 08/01/2019.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Stalín Alta Editora e Consultoria Ltda. 2011.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Nubank é o 3º unicórnio brasileiro. 01/03/2018a. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/03/nubank-e-o-3-unicornio-brasileiro.html>>. Acesso em: 10/01/2019.

_____. Investidor anjo: saiba como conquistar um e aumentar suas chances no mercado. 09/09/2018b. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/09/09/investidor-anjo-saiba-como-conquistar-um-e-aumentar-suas-chances-no-mercado.ghtml>>. Acesso em: 16/06/2019.

PEREIRA, P.; TORREÃO, P. & MARCAL, A. S. Entendendo Scrum para Gerenciar Projetos de Forma Ágil. Revista MundoPM. 11p. 2007.

RIES, E. A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo. [Tradução: Texto Editores Ltda.]. 2012.

RALWS, J. A Theory of Justice. Rev. Ed. Harvard University Press. 1971.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. Metodologia da Pesquisa. 5ª edição. São Paulo: Penso. 2013.

SANTANA, M. Entenda o que é e como funciona o software como serviço (SaaS). Blog Rock Content. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/saas/>>. Acesso em: 16/06/2019.

SCHWABER, K., & SUTHERLAND, J. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do Jogo. 2013. Disponível em <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>>. Acesso em: 09/01/2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio. 01/07/2016a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16/06/2019.

_____. Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios. 14/10/2016b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca>>

ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 09/01/2019.

_____. O que é uma Startup? 08/08/2017a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05/01/2019.

_____. Entenda o que é Lean Startup. 04/10/2017b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-lean-startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10/01/2019.

_____. Saiba o que é e como implementar a metodologia OKR. 05/04/2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 04/07/2019.

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. Rev. FAE, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, mai./ago. 1999.

SILVEIRA, D. Em três anos, 341,6 mil empresas foram fechadas no Brasil, aponta IBGE. 27/06/2018. Portal G1 (online). Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/em-tres-anos-3416-mil-empresas-foram-fechadas-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 03/02/2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Gestão horizontal e vertical: conceito, diferenças e exemplos. 19/12/2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/gestao-horizontal-vertical/>> Acesso em: 14/06/2019.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. Rev. Adm. Empres. – São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago. 1994.

SVARTMAN, M. Transgredir para crescer. 2018. Exame Online. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/transgredir-para-crescer/>>. Acesso em: 05/01/2019.

TELES, V. M. Extreme Programming: aprenda como encantar seus usuários desenvolvendo software com agilidade e alta qualidade. Segunda Edição. São Paulo. Novatec Editora. 2017.

WAENGERTNER, P. A estratégia da inovação radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do vale do silício. São Paulo. Editora Gente. 2018.

APENDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1. Qual seu tempo de empresa e seu histórico de cargos?
2. Breve relato sobre a criação e evolução da empresa;
3. Quais são os principais desafios que a empresa vem enfrentando e as perspectivas de futuro?
4. Existem no mercado concorrentes diretos ao seu produto?
5. Consideram seu mercado como um todo e seus clientes estão bem definidos? Por mais que o produto de vocês seja para um mercado específico, já pensaram em expansão?
6. Qual é o diferencial do produto? Houve um produto mínimo viável?
7. Como foi o processo de incubação da empresa?
8. Ao longo do tempo a Alpha passou por diversas mudanças. Mais recentemente houve uma alteração no ambiente e na cultura (vestimentas liberadas, consumo de doces durante o trabalho, banheiro sem gênero, membros podendo escutar música durante o trabalho, paredes coloridas, puffs jogados pela empresa). Quais foram as motivações para isso acontecer? Essa ideia partiu de um grupo de você, de um grupo de pessoas, de todos?
9. Todas os funcionários participaram disso, tendo voz para sugerirem pontos de mudanças?
10. Houve inspiração em alguma empresa para tal ocorrência?
11. Como os membros reagiram a isso? Ficaram motivados?
12. Já notou alguma mudança dentro da empresa? Em resultados, cultura, desenvolvimento, evolução dos funcionários, satisfação, entre outros?
13. As propostas para 2019 constam a implementação do Ongoing e da estruturação do plano de cargos e salários. Porque sentiram essa necessidade? Como está o andamento disso? Já conseguem ver algum resultado?
14. A comunicação e interação entre as áreas é realizada de que maneira?
15. Como são definidas as metas das empresas? Quem são os responsáveis? Existe metas por área (financeiro, comercial, etc)?
16. Em que momento são feitos os planos de ação? Há algum responsável por isso (quem cria os planos e quem os põe em prática)?
17. Alguns desses jovens já passaram por empresas juniores. Há alguma ligação? Vocês buscam esse tipo de funcionários?
18. O que são e como são realizados os eventos listados no manual do colaborador? (reunião QG, café de quinta, falando de cultura, falando de produto, apresentação de resultados, aniversários e eventos)

19. Como é o relacionamento da Alpha com tecnologia e inovação? Como é feita a pesquisa para novas ideias? Os membros podem trazer ideias para empresa? Como é feito?
20. Quais as metodologias ágeis que são utilizadas na Alpha, além do Scrum?
21. Como os tipos de gestão (meritocrática, democrática, autoritária, por holocracia e cadeia de valor) estão presentes na empresa?
22. Alguma consideração final?