



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Gestão de Resultados em *Startups* Cariocas

Ana Carolina de Aveiro Müller

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2017.



Ana Carolina de Aveiro Müller

Gestão de Resultados em *Startups* Cariocas

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro
Novembro de 2017.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha família, principalmente meus pais, irmãs e avós, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem durante todos esses anos.

A todos os professores da PUC-Rio que deixaram sua marca na minha memória, sendo parte fundamental do meu crescimento tanto como profissional quanto como pessoa. Agradeço especialmente ao meu orientador Martim Francisco, por todas as sugestões de melhoria para esse trabalho, além de seu apoio e compreensão durante todo o processo.

Aos amigos que me acompanharam nessa caminhada, com destaque para os que são também meus colegas de profissão e, além de estarem presentes durante toda a minha graduação, se formarão junto comigo: Daniel Giannini, Amanda Mograbi e Julia Faria.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que me ajudaram nessa pesquisa, tanto sendo entrevistados quanto me ajudando a achar empresas para entrevistar. Agradeço muito pelo seu tempo, simpatia e paciência.

Resumo

Müller, Ana Carolina de Aveiro. Gestão de Resultados em Startups Cariocas. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p. 56. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo dessa monografia foi analisar o nível de maturidade de *startups* digitais cariocas em relação à gestão de resultados. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa com cinco empresas que são – ou até recentemente eram – consideradas *startups*, analisando seus processos, desde a definição de objetivos estratégicos e seus desdobramentos, até o acompanhamento e tratamento dos resultados. Percebeu-se que, de forma geral, a maturidade das *startups* é baixa, embora elas mesmas reconheçam isso e pareçam estar em um bom caminho de evolução. Os pontos mais positivos identificados foram o compartilhamento de aprendizado e o acompanhamento de metas. Já o aspecto que mais carece de desenvolvimento é o tratamento de resultados.

Palavras- chave

Gestão de Resultados, *Startups*, Indústria Digital

Abstract

This article's goal is to understand how mature digital startups from Rio de Janeiro are regarding the management of their results. Therefore, a qualitative research was made with five companies that are – or until recently were – considered startups. An analysis was made covering their processes from setting strategic goals and deploying them to monitoring and acting on the results when necessary. It was concluded that, generally, startups' maturity at results management is quite low. However, they recognize that and apparently they are working to improve it. The most developed aspects were identified as knowledge sharing and goals' monitoring. The process that most requires improvement is acting on results.

Key-words

Results Management, Startup, Digital Industry

Sumário

1. O problema.....	7
1.1. Introdução.....	7
1.2. Objetivo Final.....	10
1.3. Objetivos Intermediários.....	10
1.4. Delimitação do Estudo.....	11
1.5. Relevância do Estudo.....	11
2. Referencial Teórico	13
2.1 Definições dos termos <i>startup</i> e <i>scale-up</i>	13
2.2 Conceitos, metodologias e ferramentas relacionados à gestão.....	14
2.3 Cenário brasileiro	22
3. Metodologia de Pesquisa	25
3.1 Tipo de Pesquisa	25
3.2 Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos	25
3.3 O Procedimento de Coleta de Dados.....	26
3.4 Tratamento de Dados	27
3.5 Limitações do Estudo	27
4. Análise dos Resultados.....	28
4.1 Perspectiva profissional.....	28
4.2 Perspectiva das empresas	31
5. Conclusão	46
5.1 Recomendações para novos estudos	48
6. Bibliografia	50
Apêndice: Roteiros usados nas entrevistas.....	59

Lista de Figuras

Figura 1 – Ciclo PDCA.....	21
Figura 2 - Pontuação INMG em cada critério por ano	23
Figura 3 – Perfil das empresas entrevistadas.....	32
Figura 4 – Ferramentas/metodologias utilizadas em etapas da gestão de resultados.....	36

1. O problema

1.1.Introdução

O impacto das *startups* na economia brasileira é crescente e, de acordo com Comini (2017), “a tendência é que se tornem uma solução para o desenvolvimento do país”. *Startups* podem ser definidas como “organizações formadas para a busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo” (BLANK, 2010). Uma característica interessante é que muitas dessas empresas tendem a surgir durante crises. Isso ocorre porque períodos de dificuldades obrigam as pessoas e entidades a serem criativas e buscar soluções até então inexistentes. Esse fenômeno está sendo observado no Brasil, especialmente com a crise de 2015 (BRANCO, 2016).

Segundo estudo da ABStartups, em 2015 surgiram mil novas empresas de tecnologia com alto potencial de crescimento, representando um aumento de 30% em apenas um ano (BRANCO, 2016). Em dezembro do mesmo ano, estima-se que o número de *startups* no país chegou a 4.151 (BRANCO, 2016). Tudo isso em um ano turbulento na economia brasileira, cujos reflexos se estendem até hoje, período fortemente marcado por “cenário político extremamente adverso, os efeitos da Operação Lava-Jato, a queda no consumo das famílias, do investimento e o aumento do desemprego” (CONCEIÇÃO, 2016). Em 2015, a inflação no Brasil foi de 10,67%, a maior taxa desde 2002 (CURY; RODRIGUES, 2016) e o PIB (produto interno bruto) decresceu 3,8%, apresentando a maior retração econômica em 25 anos (CAOLI e CURY, 2016).

Uma pesquisa da *Latin American Private Equity & Venture Capital Association* (LAVCA), em 2016, apontou que o aporte de capital em *startups* brasileiras no período de 2011 a 2015 ultrapassou 1,3 bilhão de dólares. Já em 2016, o Brasil foi o país da América Latina que recebeu maior volume de investimento (*Venture Capital*), captando 279 milhões de dólares em 64 transações, 56% do total aportado no continente. Esses investimentos têm aumentado em média 30% ao ano desde 2011 (LAVCA, 2017). Ainda, um estudo da Parallaxis em parceria com a Perroti e Barrueco adiciona que no período entre 2013 e 2016 houve um aumento de 300% no capital investido em *startups* (INTAKLI e PERROTI, 2017). O setor que historicamente mais recebe

capital na América Latina é o de Tecnologia da Informação, concentrando mais de 80% dos investimentos em *startups* na região em 2015, o equivalente a quase 500 milhões de dólares (LAVCA, 2016).

Quanto à relevância nacional da atuação dessas empresas, um estudo da ANPROTEC (2016), em conjunto com a SEBRAE e FGV, concluiu que *startups* incubadas alcançam 15 bilhões de reais em faturamento, gerando 53.280 empregos diretos.

A partir do momento que *startups* encontram um modelo de negócios escalável e sustentável, conseguem tração financeira e operacional, enquanto mantêm, consistentemente, um crescimento elevado, passam a ser consideradas *scale-ups* (ENDEAVOR, 2017). Organizações nesse estágio de negócio apresentam um impacto ainda maior na economia nacional do que as *startups*. Segundo dados do IBGE, o número de *scale-ups* no Brasil representa menos de 1% do total de empresas do país (ou seja, são cerca de 35.000 *scale-ups*) (ENDEAVOR e NEOWAY, 2015). Mesmo assim, são responsáveis por cerca de 45% dos novos empregos gerados no Brasil (SEBRAE/RJ, 2015). Além disso, as *scale-ups* contribuem com R\$ 250 bilhões ao PIB nacional em valor adicionado (quase 5% do total) (ENDEAVOR e NEOWAY, 2015).

Um setor que possui alta densidade de *scale-ups* é o de negócios digitais, onde 17,82% das empresas são consideradas *scale-ups* (ENDEAVOR e NEOWAY, 2015). A indústria digital tem crescido muito ultimamente. Segundo Tameirão (2017), organizações pertencentes a esse setor caracterizam-se por funcionar no ambiente virtual e por ter a maioria de seus processos ocorrendo nesse meio, geralmente tendo como pilares a tecnologia e a inovação.

A forte tendência de surgimento de “*startups* baseadas na internet” é decorrente de diversos fatores, tais como: 1. Surgimento de novas tecnologias de informação e consolidação de uma infraestrutura de comunicação, que possibilitam a prestação de novos serviços, com melhor qualidade e menor custo; 2. Acesso e popularização de dispositivos móveis e armazenamento em nuvem, além da crescente educação do consumidor em relação ao uso dessas tecnologias (LIMA, 2016). Dados do IBGE apontam que, em 2016, em uma tendência ascendente, mais de 54% dos brasileiros tinham acesso à internet. Um estudo do E-bit afirmou ainda que apenas no primeiro semestre de 2016, o comércio eletrônico cresceu 5,2%, atingindo um faturamento de R\$ 19,6 bilhões, ao passo que houve um crescimento de 31% em consumidores virtuais ativos (ou seja, que realizaram pelo menos uma compra no período), chegando a 23,1 milhões (TAMEIRÃO, 2017). Todos esses dados apontam para um aumento

considerável no mercado potencial de serviços digitais; 3. Atração de capital e desenvolvimento de ecossistemas empreendedores. Tratando-se ainda de um setor que requer baixo investimento inicial (já que reduz a necessidade de estrutura física, por exemplo) e possui, em geral, um nível relativamente baixo de barreiras à entrada de novos players (LIMA, 2016).

Entretanto, apesar de um futuro promissor, há ainda muito a se melhorar na concepção e gestão das *startups* brasileiras. A taxa de mortalidade desses negócios no país é elevada, alcançando 25% ao ano (BRANCO, 2016). Há muitos fatores que explicam tais falências, porém a "causa raiz" costuma ser a gestão, segundo Lima (2016), que identificou situações como: desavenças entre os sócios fundadores, ocasionadas por falta de alinhamento ou foco; insuficiência de capital, causada em parte por um planejamento financeiro deficiente ou por desperdício de recursos; estratégia ineficaz ou dificuldades em sua implementação (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2016). Esses pontos são ainda corroborados por uma pesquisa do SEBRAE com pequenas e médias empresas, que apontou a falta de gestão estratégica como uma das principais razões da quebra dessas organizações (ROCHA, 2017). Outro estudo da mesma instituição, realizado com uma amostra de mais de 2.000 empresas, ativas e inativas, reforça que "a mortalidade de organizações está associada a uma combinação de fatores contribuintes", incluindo a qualidade da gestão do negócio e a capacitação dos sócios em gestão empresarial como pontos relevantes dentre esses fatores (SEBRAE, 2016).

Dessa forma, é possível concluir que um grande desafio para empresas, especialmente para *startups*, é executar uma gestão estruturada. Isso é alcançado com a combinação de esforços em diferentes campos: estratégia, finanças, produto, processos, vendas, pessoas, risco, entre outras. No entanto, existe uma área do estudo de administração que, de modo geral, engloba o desempenho da organização como um todo: a gestão por resultados. Trata-se de um modelo de gerenciamento de empresas voltado ao alcance de metas. Esse conceito gira em torno da priorização dos resultados em todas as ações, com o objetivo de otimizar o desempenho da empresa, independentemente de seu porte ou área de atuação (ANDRADE, 2016).

Esta monografia buscou compreender como as *startups* cariocas da indústria digital lidam com o processo de gerenciamento de resultados. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas com *startups* e recém *scale-ups* digitais no Rio de Janeiro, selecionadas com base em critérios de tempo de mercado e número de colaboradores, descritos na seção de

Metodologia. Buscou-se entender quais práticas de gestão voltadas para resultados são adotadas por essas empresas e identificar que pontos, nesse âmbito, carecem de melhorias.

É importante frisar que não se espera que *startups* mantenham um gerenciamento de resultados muito profissionalizado, até porque seu foco costuma ser o desenvolvimento de produtos ou serviços e sua consolidação no mercado. No entanto, é interessante que as *startups* se preocupem com a gestão eficiente e eficaz de seus resultados, começando um direcionamento mínimo nesse sentido desde cedo, com vistas a aumentar sua chance de crescer e, futuramente, tornar-se uma *scale-up* de sucesso.

“O principal desafio das scale-ups é suportar o crescimento rápido. Em curto período a empresa ganha mercado, aumenta receitas, contrata funcionários e identifica oportunidades. É necessário acelerar a profissionalização da gestão e estar atento aos desafios da competitividade.” (SEBRAE/RJ, 2015 - p.4)

1.2.Objetivo Final

O objetivo final desta monografia foi analisar o estágio atual de gestão de resultados em *startups* cariocas (incluindo empresas que estão em fase de transição ou acabaram de conquistar a classificação de *scale-up*), do setor digital. Para alcançar esse resultado, procurou-se identificar, através de entrevistas qualitativas, quais eram os pontos mais fortes das organizações analisadas nos aspectos relativos ao gerenciamento de resultados, além de quais os quesitos que mais necessitavam de desenvolvimento.

Baseando-se em um quadro teórico de técnicas e metodologias que será apresentado na segunda seção desta monografia, buscou-se observar padrões e semelhanças entre as empresas entrevistadas para chegar-se a conclusões gerais sobre como *startups* lidam com seus processos de gestão.

1.3.Objetivos Intermediários

Os seguintes objetivos intermediários foram selecionados e adotados como guia para se atingir o objetivo final:

- Entender como os negócios definem seus objetivos globais, além de como fixam e implementam suas metas nos níveis hierárquicos subsequentes;

- Avaliar como os resultados são acompanhados e, caso estes não sejam satisfatórios segundo os padrões estabelecidos pelas empresas, como são tratados;
- Descobrir quais metodologias e ferramentas gerenciais, nesse contexto, são mais valorizadas e ativamente usadas pelas *startups*;
- Observar como a forma com que o gerenciamento de resultados é realizado afeta a empresa.

1.4.Delimitação do Estudo

A pesquisa limita-se a empresas que são - ou até pouco tempo eram - consideradas *startups*. Destaca-se que o estudo foca em instituições que já passaram da fase conhecida como *product/market fit*, ou seja, são empresas que já possuem um modelo de negócios razoavelmente estável, validado pelo mercado e que tem valor para clientes (ANDREESSEN, 2007).

Além disso, o estudo é limitado a empresas localizadas no estado do Rio de Janeiro, incluindo apenas empresas pertencentes à indústria digital, ou seja, organizações cuja maior parte de seus processos e de seus produtos ocorre no meio virtual (TAMEIRÃO, 2017).

1.5.Relevância do Estudo

As *startups* apresentam um impacto crescente na economia nacional e um alto potencial de inovação na economia. Além disso, como mencionado, esses negócios atraem investidores para o país, impactando também na competitividade do Brasil no âmbito internacional. Entretanto, sua taxa de mortalidade ainda é alta no país, de cerca de 25% (BRANCO, 2016). Assim, são muitas as *startups* que encerram suas atividades antes de conseguir se consolidar como uma *scale-up*, estágio de negócio que possui resultados ainda mais relevantes na economia brasileira, tanto em termos de empregos gerados quanto em contribuição ao PIB.

Por ser um tema relativamente recente, a quantidade de estudos sobre *startups* está crescendo gradualmente. No entanto, raramente as pesquisas existentes focam nas práticas de gestão de resultados nesse tipo de organização. Trata-se de um ponto importante, pois pode ajudar a entender quais elementos precisam ser enfatizados para se alcançar melhores taxas de sobrevivência e sucesso entre as *startups*. A capacidade de gestão é

fundamental para o sucesso de uma organização a longo prazo, logo é um tema que precisa estar em pauta permanente nas empresas. Este é justamente o foco desse trabalho.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico divide-se em três partes: a explicação sobre o que significa uma empresa ser considerada *startup* ou *scale-up*; a apresentação dos conceitos relacionados à gestão de resultados, abordando alguns dos principais métodos e ferramentas envolvidos no processo; e as menções a dados e pesquisas sobre a maturidade em gestão no Brasil, visando proporcionar um entendimento inicial de como se configura o cenário nacional nesse quesito.

2.1 Definições dos termos *startup* e *scale-up*

Como se trata de um assunto relativamente novo, ainda há bastante discussão acerca dos critérios para que uma empresa seja considerada uma *startup* ou *scale-up*.

Geralmente, a definição mais aceita para *startups* é a citada na introdução: “organizações formadas para a busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo” (BLANK, 2010). Outro autor conhecido no meio, Eric Ries, as define como “instituições humanas projetadas para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 26). Alguns autores relacionam o conceito com inovação. Há também quem acredita que a diferença de uma *startup* para uma empresa nova está na sua criação, em como é planejada e organizada desde seu início. Esse é o caso de Paul Graham, que adotou a seguinte definição:

“Uma startup é uma empresa desenvolvida para crescer rápido. Ser recentemente fundada não a torna (...) uma startup. Nem é necessário que (...) trabalhe com tecnologia, ou tenha investimento de fundos, ou algum tipo de “exit”¹. A única coisa essencial é crescimento. Todas as outras coisas associadas com startups são associadas com crescimento.” (GRAHAM, 2012 apud CASPIRRO, 2013)

¹ Trata-se da estratégia ou “método pelo qual um investidor e/ou empresário pretende ‘sair’ do seu investimento em uma empresa” (MIELLE, 2017), desfazendo-se de sua participação nela.

Por mais que conceitos de diferentes autores apresentem variações, alguns elementos costumam se repetir com maior frequência, como citados pelo SEBRAE (2017): inserção em um cenário de incerteza, geração de valor através do modelo de negócios, repetibilidade (capacidade de entregar o mesmo produto em uma grande escala, sem a necessidade de muitas adaptações para cada cliente) e escalabilidade (“crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios. Crescer em receita, mas com custos crescendo bem mais lentamente. Isso fará com que a margem seja cada vez maior” – SEBRAE, 2017). Um exemplo de modelo escalável e repetitivo trazido por essa mesma fonte é o *pay-per-view*, na indústria de filmes: o mesmo produto (filme) é distribuído igualmente a todos os clientes sem que isso impacte na sua disponibilidade ou resulte em um aumento significativo do custo por produto vendido.

Como mencionado anteriormente, quando uma *startup* consegue validar seu modelo de negócios e adquire tração (financeira, operacional), mantendo altas taxas de crescimento, passa a ser considerada uma *scale-up*. Não há um consenso objetivo em termos de números (tamanho, crescimento, faturamento, tempo de existência) a partir dos quais uma empresa é considerada *scale-up* (ENDEAVOR, 2017). No entanto, a definição mais utilizada é a estabelecida pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico): “são organizações que crescem a um ritmo de 20% ao ano, por pelo menos três anos seguidos e empregam 10 ou mais pessoas” (PIVA, 2017).

A definição da OCDE é, inclusive, adotada pela Endeavor – organização renomada de apoio ao empreendedorismo – com o complemento de que, para ser considerada *scale-up*, seu “ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza baseia-se, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios” (ENDEAVOR, 2017). Essa adição ao conceito diferencia *scale-ups* de empresas que experimentaram alto crescimento devido a eventos específicos e pontuais.

2.2 Conceitos, metodologias e ferramentas relacionados à gestão

Gestão organizacional é o conjunto de práticas destinadas a “planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar a performance empresarial, de modo a aprimorar os recursos técnicos-operacionais e qualificação dos colaboradores”, de acordo com Marques (2016). Envolve o planejamento das ações, recursos e estruturas necessárias para o funcionamento pleno de uma empresa, de modo

que seus principais objetivos possam ser alcançados. A missão da gestão, em última análise, é a criação de valor (MAGRETTA, 2002). Um bom gerenciamento de negócio requer visão holística e integrada de todas as partes da organização para que contribuam, de forma sistêmica e sinérgica, para o sucesso da empresa, conforme os parâmetros definidos no planejamento estratégico (MARQUES, 2016).

O conceito de gestão de resultados originou-se a partir da teoria de Administração por Objetivos (APO), de Peter Drucker. Trata-se de um método em que são definidos objetivos comuns para os colaboradores de uma organização, com áreas de responsabilidade delimitadas, tendo os objetivos estabelecidos como guia para todas as atividades (CHIAVENATO, 2011). Nesse modelo, "a alta direção fixava objetivos para cada divisão da companhia, evitando (...) dizer como a direção da divisão deveria atingir os resultados" (LODI, 1977), processo que se repetia ao longo da cadeia de níveis hierárquicos. O processo de definição de metas é participativo, envolvendo tanto o gerente quanto seus liderados (DRUCKER, 1975). Assim, a organização pode aproveitar o potencial das pessoas, aumentando a qualidade das decisões, a satisfação e a motivação dos colaboradores (MAXIMIANO, 2008).

É essencial que os objetivos das diferentes áreas da organização sejam correlacionados e apresentem sinergia (RUMMLER, 1992); "os esforços devem ser todos postos no mesmo sentido, e suas contribuições devem ajustar-se umas às outras para produzirem um todo, sem lacunas, sem atrito, sem duplicação desnecessária de esforço" (DRUCKER, 1975, p. 471).

A APO tem foco na mensuração e controle de resultados, através de indicadores ou padrões de desempenho, avaliando a eficiência e eficácia dos funcionários e da organização como um todo (CHIAVENATO, 2011). Outro ponto fundamental para esse processo é que sejam elaborados planos de ação para atingir os resultados pretendidos. Para a formulação tanto dos objetivos quanto dos planos, é feito um desdobramento que se inicia do nível estratégico (alta administração), segue para o tático (gerentes) até chegar ao operacional (supervisores) (DUBRIN, 2001). Um pressuposto importante desse sistema é a contínua análise crítica - além da revisão - dos planos e metas, criando um ciclo dinâmico. Assim, periodicamente há a redefinição de objetivos, adequando-os à realidade interna e externa da organização (CHIAVENATO, 2011).

Algumas vantagens da APO, percebidas empiricamente através de estudos de caso (LODI, 1977), são: objetivos mais claros (colaboradores sabem o que lhes é esperado e focam nos resultados que são de fato mais

importantes), objetividade na avaliação dos funcionários, coordenação de esforços e colaboração (LODI, 1977), melhoria do planejamento e comunicação interna (devido ao esforço de integração das diversas metas organizacionais) (CHIAVENATO, 2011), maior engajamento e motivação por parte dos colaboradores (uma vez que participam da definição de seus objetivos, assumindo um papel ativo no desdobramento da estratégia organizacional) (PARK, 1997), o que conseqüentemente aumenta a produtividade.

Entretanto, há também algumas críticas a esse método que merecem atenção. A tendência de focar em resultados de curto prazo ou em indicadores mais fáceis de mensurar, que talvez não sejam os mais importantes, são algumas preocupações, assim como o risco de perseguição rigorosa de objetivos que não são essenciais (LODI, 1977). Aliás, a rigidez da APO em relação às metas estabelecidas foi uma das razões que levaram à queda do uso desse método na década de 90: se mal utilizado, o modelo pode prejudicar as organizações devido ao cenário em que estão inseridas, caracterizado por constantes mudanças no ambiente e alta velocidade de inovações tecnológicas (PALUDO, 2013). A determinação de objetivos compatíveis também pode se tornar um desafio para os gestores (CHIAVENATO, 2011).

Atualmente, as organizações que obtiveram sucesso com o sistema de APO têm em comum algumas características, tais como ênfase na definição realista de objetivos com envolvimento dos colaboradores, além de frequente interação e *feedback* entre líderes e sua equipe sobre o andamento dos resultados referentes aos objetivos (CHIAVENATO, 2011).

Dentro da lógica de gestão por resultados, “gerenciar é estabelecer metas e ter um plano de ação para atingi-las” (FALCONI, 2013 - p.143) e, portanto, “quem não monitora seus resultados não gerencia. Seu processo está à deriva” (FALCONI, 2013 - p.87).

Segundo Paludo (2013, p.189), “em qualquer modelo de gestão por resultados deverá ser definida a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores”. A missão é o propósito da organização, sua razão de existir, enquanto a visão é onde a empresa quer chegar no longo prazo (BRUM, 2013). Esses dois elementos devem servir de guia para a formulação da estratégia e, conseqüentemente dos objetivos (descrição do que se pretende alcançar) e metas, quantificáveis que devem necessariamente conter objetivos, valores e prazos (FALCONI, 2013), cuja evolução será aferida através de indicadores. Estes são instrumentos de gestão que medem o desempenho (BORGES, 2016) e os resultados de processos organizacionais a partir de alguma das seguintes

dimensões: qualidade intrínseca, custo (qualquer valor monetário envolvido no processo), entrega (local, quantidade e prazo), segurança (dos clientes, colaboradores e da comunidade) e moral (motivação e envolvimento dos funcionários) (FALCONI, 2013).

Os indicadores "facilitam a transmissão da missão e visão da empresa para funcionários que não ocupam cargos mais estratégicos, já que direcionam seus esforços para objetivos estratégicos da empresa" (MARTINS, 2016). A medição estruturada e periódica de resultados através de indicadores possibilita que gestores rapidamente identifiquem variações no desempenho e façam as intervenções necessárias. Quanto antes os problemas sérios forem rastreados, a tendência é que mais fácil e rápido seja o seu tratamento, economizando recursos da organização e evitando o desvio do foco da mesma (SUTHERLAND, 2014). Além disso, a medição dos resultados permite a comparação tanto interna (apurando-se a evolução e o valor da organização, o que pode ser usado para os mais diversos fins, seja para gestão interna ou para atrair investidores e parceiros, por exemplo) quanto externa (*benchmarking* com concorrentes ou empresas reconhecidas por sua excelência em determinado aspecto) (FNQ, 2012).

A definição de boas metas é um ponto imprescindível para uma gestão de resultados eficaz. Um acrônimo bastante difundido, usado nesse contexto é o SMART, que determina cinco critérios para formular metas adequadas. Segundo esse, metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, ou seja, devem ter um prazo definido (CARACAS, 2015).

A definição de metas globais faz parte do planejamento estratégico - ferramenta através da qual as empresas traçam caminhos para empregar seus recursos de forma a alcançar sua visão enquanto realizam sua missão, em congruência com seus valores (PECI; SOBRAL, 2008). Trata-se de um processo contínuo que direciona a atuação da organização "em termos de negócios, produtos, mercados e vantagens competitivas, organizando sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões" (FNQ, 2015).

Todo ano esse planejamento deve ser revisto para que incorpore alterações no ambiente, diferenças de desempenho e problemas internos novos ou antes despercebidos. As metas anuais devem ser formuladas com base nos seguintes fatores: 1. planos de médio e longo prazo da organização, considerando, portanto, os elementos estratégicos mencionados anteriormente; 2. análise de fatores externos - de forma simplificada: ambiente, mercado e concorrentes; 3- análise de fatores internos - estudo de pontos problemáticos:

reflexão da empresa quanto a seu desempenho no ciclo anterior e diagnósticos (FALCONI, 2013). Uma ferramenta comumente utilizada nesse contexto é a SWOT, um *framework* que objetiva integrar as principais observações da análise interna com a externa, facilitando a visualização de como os pontos fortes da companhia podem ser utilizados para aproveitar oportunidades e amenizar ameaças, apesar das dificuldades organizacionais (PECI e SOBRAL, 2008).

Existem empresas em diversos níveis quando se trata de planejamento estratégico. Em um nível mais rudimentar, há organizações cuja gestão é totalmente reativa, em que as decisões são tomadas de forma intuitiva ou sem muita avaliação em um modelo do tipo “tentativa e erro”, não há objetivos claros e, quando há um plano, está apenas na cabeça dos dirigentes. Em um nível intermediário, “o planejamento estratégico é um processo mais formalizado e sistematizado”, que considera análises do ambiente interno e externo. Entretanto, o desdobramento das estratégias e planos não são bem comunicados e o seu acompanhamento é fraco, apesar de indicadores já serem adotados para analisar a performance organizacional. Já em um “nível de excelência”, todo o processo estratégico, desde o planejamento, desdobramento e controle até a revisão e atualização dos planos e estratégias, incorporando o aprendizado adquirido é estruturado e sistematizado; os indicadores proporcionam uma visão sistêmica, apresentando, em sua maioria, uma evolução positiva, e várias metas são inclusive superadas (FNQ, 2015).

A distribuição das metas, ou desdobramento dos objetivos estratégicos para todos os níveis da organização, também é parte fundamental do gerenciamento por resultados. “Uma das mais poderosas disciplinas gerenciais (...) é tornar tangível os propósitos da organização. Os gerentes realizam isso ao traduzir a missão da organização (...) em uma série de metas e diretrizes de desempenho que tornam o sucesso algo concreto para todos” (MAGRETTA, 2002, p. 129). Muitas empresas hoje utilizam uma abordagem mais tradicional, *top-bottom* (dos níveis superiores aos inferiores), de tradução da estratégia em metas e planos. Em geral, realizam esse processo anualmente (MELLO, 2016), o que, em alguns casos, pode prejudicar sua capacidade de adaptação aos estímulos externos.

As *startups*, no entanto, são empresas menores, mais instáveis, inseridas em ambientes de extrema incerteza e rápida mudança. Devido à dificuldade de organizações desse tipo realizarem um planejamento eficaz a mais longo prazo, uma metodologia relativamente nova ganhou muita força no Vale do Silício: o OKR (*Objectives and Key Results*). Trata-se de um *framework* de definição de

metas e alinhamento das equipes, mais flexível, ágil e dinâmico (ROCHA, 2017). OKRs são compostos por um objetivo (descrição qualitativa, motivadora e memorável do que se pretende atingir) e um conjunto de resultados-chave relacionados (métricas ou marcos de projetos, quantitativos, utilizados para avaliar o alcance do objetivo, configurando-se como "critérios de sucesso") (LAMORTE, 2015). Idealmente, o atingimento dos objetivos de um time não deve depender de ações de outras equipes, a menos que suas prioridades sejam claramente as mesmas (WODTKE, 2016).

As principais características do OKR são: 1. simplicidade (metas devem ser claras e simples); 2. agilidade e flexibilidade através de ciclos curtos (ao contrário de empresas tradicionais, que utilizam apenas um planejamento anual estático, o OKR trabalha com dupla cadência: possui objetivos anuais de alto nível que são desdobrados para o nível tático onde seguem ciclos trimestrais dinâmicos de formulação de metas. Isso permite que a organização se adapte rapidamente a mudanças) (CASTRO, 2016); 3. construção participativa de objetivos (nesse processo, 40% do conjunto objetivo-resultados são definidos pela alta administração, refletindo a estratégia organizacional e direcionando os times. Já os 60% restantes são completados pela própria equipe e posteriormente validados pelo gestor. Assim, os colaboradores têm um papel ativo no planejamento e conseguem perceber sua contribuição para a estratégia empresarial. Isso aumenta o engajamento, comprometimento e motivação dos funcionários) (CASTRO, 2016); 4. transparência (todos os níveis organizacionais têm acesso aos OKRs de todas as pessoas da empresa); 5. foco (o número de OKRs costuma ser baixo, justamente para focar no que realmente é prioritário); 6. disciplina (o acompanhamento regular dos OKRs na rotina das equipes é fundamental para o sucesso desse método) (MELLO, 2016).

Além disso, a metodologia possui algumas características peculiares. Uma delas é a adoção de *stretch goals*, ou seja, a definição de metas ambiciosas, que tirem os colaboradores de sua zona de conforto. No modelo idealizado de OKR, se um objetivo é atingido 100%, considera-se que seu nível de dificuldade está demasiado baixo e, portanto, precisa ser reformulado caso isto seja relevante para o próximo trimestre (WODTKE, 2016). Em decorrência disso, a teoria de OKRs defende que metas não devem estar atreladas a avaliações de desempenho e bônus. Isso porque o risco de receber menores recompensas pode desencorajar as pessoas a fixar metas mais agressivas (MELLO, 2016). Assim, pode-se concluir que o OKR pressupõe um alto nível de engajamento dos colaboradores. Se bem implementado, o OKR pode ser uma

"ferramenta de transformação cultural, ajudando a construir uma cultura de alto desempenho e com foco em resultados" (CASTRO, 2016). É uma forma de alinhar a estratégia corporativa e de escalar a comunicação (WODTKE, 2016).

Por fim, a gestão de resultados implica, por essência, em um ciclo de acompanhamento de metas e tratamento de resultados que se apresentam aquém do desejado. Um método bastante difundido para realizar esse processo, de forma disciplinada e estruturada, é o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Composto por quatro etapas, como representado na Figura 1, trata-se de um ciclo dinâmico focado na melhoria contínua de processos e produtos (CARVALHO, 2005).

A primeira fase refere-se ao planejamento, no qual, a partir da definição de metas e sua comparação com os resultados alcançados, é identificado o problema a ser atacado. Este é então desdobrado e analisado mais a fundo, geralmente com auxílio de ferramentas como os gráficos de Pareto. Para isso é feita também a avaliação do processo, que busca identificar as causas fundamentais do problema, além de priorizá-las. Algumas técnicas de suporte utilizadas nesse momento são o diagrama de Ishikawa (que separa as causas dos problemas em grupos: mão de obra, meio ambiente, materiais, máquinas, medição e métodos) e os "5 Porquês" (que tem o objetivo de fazer uma análise profunda, procurando 'as causas de cada causa' até o menor nível possível) (FALCONI, 2013). Autores como Ishikawa (1993) e Falconi (2013) frisam bastante que todo esse processo deve ser baseado em fatos e dados ao invés de opiniões. Com essas informações é elaborado um plano de ação, contendo tarefas, responsáveis e prazos definidos para eliminar os problemas encontrados (FALCONI, 2013).

Dessa forma, chega-se na segunda fase do PDCA: a execução do plano. Neste momento é essencial também educar as pessoas que são afetadas pelas atividades estipuladas no plano de ação e treiná-las através do trabalho real (*on the job*) (ISHIKAWA, 1993). Para manter as métricas importantes em foco, recomenda-se "apresentar sempre a visualização gráfica, utilizando a gestão à vista" (BOUER, 2005, p. 196), ou seja, disponibilizar, em locais de fácil visualização aos colaboradores envolvidos, dados atualizados que mostrem o progresso da área em relação às suas principais metas (FALCONI, 2013). Deming (1990), ainda, atenta à importância de os gestores criarem um ambiente que encoraje os colaboradores a alertá-los sobre problemas identificados.

Quase paralelamente à etapa de execução, há a fase de verificação, em que os resultados são medidos e analisados periodicamente para se avaliar o progresso no alcance da meta. Caso os objetivos não sejam atingidos, inicia-se

a etapa de ações corretivas. Nesse momento, análises são conduzidas para entender as razões que impediram a superação da meta e, a partir disso, um plano de contramedidas é definido (ISHIKAWA, 1993). Assim, o ciclo se reinicia. Por outro lado, caso os resultados esperados sejam atingidos, procede a padronização de práticas que se demonstraram efetivas, buscando a melhoria contínua. De qualquer forma, ao final do ciclo é importante reservar um momento para a reflexão de como a equipe lidou com o processo, quais foram os pontos positivos e o que pode ser melhorado, sempre consolidando o aprendizado (FALCONI, 2013).

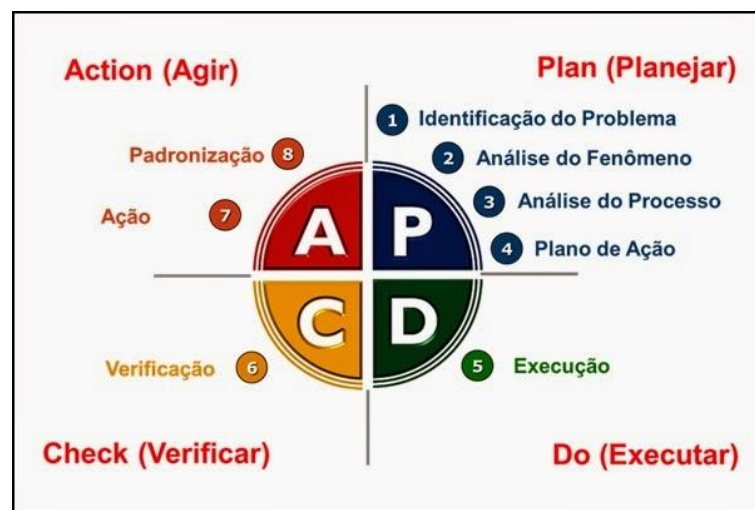


Figura 1 – Ciclo PDCA (Bezerra, 2014)

A reflexão sobre os resultados e o desempenho do time presente no PDCA também é incentivada por um *framework* muito difundido entre *startups*: o *Scrum*. Trata-se de uma metodologia ágil para gestão de projetos, baseada em ciclos iterativos e incrementais para desenvolver produtos, com *feedback* constante. No *Scrum*, as equipes são multifuncionais, autoorganizadas e autogerenciadas, tendo liberdade para escolher a forma como preferem trabalhar (SUTHERLAND, 2014). O *Scrum* é baseado em alguns eventos de duração pré-fixada: 1. *Sprint* é, geralmente, um período de um mês em que as equipes se comprometem a entregar um produto ou incremento prontos para um potencial lançamento; 2. Planejamento de *Sprint*, onde todo o time se reúne para planejar o que será feito no próximo ciclo; 3. *Daily Scrums*, que são reuniões diárias, de 15 minutos, em que os integrantes dizem o que fizeram no dia anterior, o que farão hoje e compartilham possíveis dificuldades; 4. Revisão do *Sprint*, onde a equipe e *stakeholders* discutem o que foi feito no *sprint*; 5.

Retrospectiva do *Sprint*, onde o time reflete sobre o que deu certo no último *sprint*, o que poderia ter sido melhor e como melhorar para o próximo ciclo (SUTHERLAND, 2014).

Todos os métodos mencionados aqui, que enfatizam metas e objetivos em contraposição aos focados no processo - podem gerar uma cultura orientada a resultados. De acordo com Robbins (2005, p. 375), cultura organizacional refere-se a “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais, (...) é um conjunto de características-chave que a organização valoriza”, sendo fruto de princípios e valores enraizados (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016). A cultura se manifesta através de convicções, premissas e regras implícitas que orientam atitudes e comportamentos dos funcionários em seu cotidiano no trabalho (ROBBINS, 2005). Uma cultura forte mantém consistência na organização. O conceito de cultura de resultados implica no estímulo internalizado à busca e priorização de ações que levem diretamente à uma consequência desejada, sempre com o objetivo em mente. É uma cultura que valoriza performance e conquistas mensuráveis ao invés de esforços e práticas pouco direcionados (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

A cultura de resultados traz uma série de vantagens à organização, tais como: alinhamento constante e foco (PALADINI, 2005); melhora na comunicação e integração da empresa; priorização de esforços, o que evita desperdícios de recursos (financeiros, humanos e temporais); aumento de comprometimento e produtividade entre os colaboradores, uma vez que gera clareza de expectativas e do papel de cada um; identificação mais rápida de problemas e oportunidades. Isso tudo tem um impacto direto no desempenho do negócio e, conseqüentemente, na competitividade da organização (ANDRADE, 2016).

2.3 Cenário brasileiro

Para ilustrar a dificuldade das empresas em implementar uma gestão de resultados eficiente, pode-se mencionar o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG). Aferido pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), seu objetivo é mensurar o nível em que empresas candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade aderem aos critérios da instituição. Esses pontos também são parte integrante do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), uma metodologia nacional de avaliação e reconhecimento de boas práticas de gestão, que foi

inspirada em modelos internacionais consolidados como o *Baldrige Criteria for Performance Excellence* (FNQ, 2017). Em outras palavras, o indicador mede o nível de maturidade das companhias que concorrem a um prêmio brasileiro de excelência em gestão com base em oito critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Resultados, Clientes e Mercado, Informações e Conhecimento, Sociedade, Pessoas, Processos (MIGUEL, 2005). Em 2015, o INMG atingiu a maior marca histórica, com 64,7 pontos (um aumento de 7% em relação ao ciclo anterior), apresentando uma evolução em quase todos os pontos analisados. Apesar de o critério "Resultados" ter apresentado um crescimento de 12% desde a última medição, este permanece o critério com menor pontuação (INMG, 2015), como pode ser observado na Figura 2. Abaixo, a explicação oficial sobre o que é avaliado nesse âmbito:

“Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.” (FNQ, 2012, p.15)

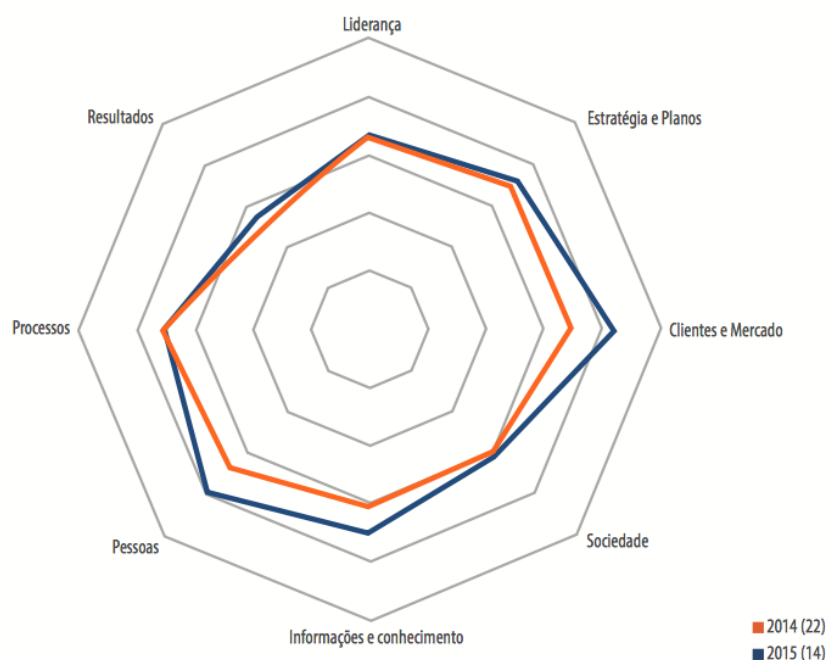


Figura 2 - Pontuação INMG em cada critério por ano (INMG, 2015)

Em relação ao setor em que a presente monografia está focada, o Reporte de Maturidade da Gestão Estratégica em Negócios Digitais, realizado pela Mextres com mais de 100 empresas no Brasil em 2016, revelou que as organizações dessa indústria ainda são bastante imaturas. Há, de forma geral, bastante dificuldade em implementar o planejamento estratégico para todos os níveis organizacionais e em tratá-lo como um processo de gestão (MOREM, 2016). A dimensão do problema é percebida a partir da informação de que muitas empresas não dedicam recursos organizacionais, tais como projetos e orçamento, para concretizar as estratégias perseguidas. Várias delas sequer possuem estratégias bem definidas. Isso se reflete no fato de que mais de 60% das empresas pesquisadas não possuem rotinas de acompanhamento de resultados nem atualizam seus planos de ação anualmente (MOREM, 2016). Segundo Morem (apud MARCONDES, 2016), isso é a razão por trás da intensa concorrência baseada em preço observada na indústria digital; a diferenciação, em termos de valor, não é clara entre as empresas desse meio, em sua maioria. Essas companhias “têm muitas dificuldades gerenciais em mudar esse paradigma, pois a visão de longo prazo não é traduzida em estratégias, táticas e ações de transformação dos negócios”. Relacionado a isso, Morem (2016) ainda identifica a dificuldade dessas empresas em decodificar o ambiente externo e iniciar seu processo de expansão: “Isso se configura através da baixa capacidade em mapear, segmentar, dimensionar as oportunidades de mercado, bem como de criar as condições para o crescimento” (MOREM apud MARCONDES, 2016).

3. Metodologia de Pesquisa

Esta seção descreve o processo como a pesquisa foi feita, desde a seleção de entrevistados até a coleta e análise de resultados.

3.1 Tipo de Pesquisa

O objetivo central deste estudo foi analisar o nível de maturidade de *startups* pertencentes à indústria digital no que se refere à gestão por resultados. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com 5 *startups* ou *scale-ups*, de duração média de 20 minutos. Utilizou-se um roteiro estruturado composto de 10 perguntas abertas, cuja cópia se encontra no Apêndice 1. Para complementar, foram feitas consultas na *internet*, tanto ao *site* oficial de cada organização quanto a artigos e notícias escritas sobre as mesmas.

Além disso, para enriquecer o estudo, procurou-se explorar o tema sob uma perspectiva diferente, através de uma entrevista com uma profissional bastante envolvida com esses tipos de empresa. Nessa interação, buscou-se compreender as percepções da profissional a partir das experiências que ela vivenciou com *startups* e *scale-ups*. Com esse objetivo, aplicou-se um roteiro semiestruturado com 5 perguntas base abertas (Apêndice 2).

3.2 Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos

O universo da pesquisa foram *startups* e recém *scale-ups* do setor digital, com sede no Rio de Janeiro. As empresas foram procuradas através de incubadoras, de *sites* que disponibilizam publicamente listas de *startups* brasileiras (ABStartups, AngelList) e de profissionais que mantinham contato com esses negócios, caracterizando uma amostra por conveniência. Os critérios de seleção considerados foram o setor da empresa, seu tempo de existência, número de colaboradores e localização da sede. Todas as cinco companhias entrevistadas estavam ativas há pelo menos dois anos, critério utilizado pelo SEBRAE (2013) em seu índice de mortalidade de empresas, empregando pelo menos 10 pessoas.

Procurou-se incluir na pesquisa organizações em diferentes momentos de negócio: *startups*, recém *scale-ups* e em transição entre esses dois estágios. O objetivo foi permitir uma visão mais abrangente e fluida sobre o tema, observando possíveis diferenças entre os perfis.

A profissional entrevistada foi selecionada por conveniência devido à possibilidade de contato e à relevância de suas experiências prévias com o tema do estudo, em diversas frentes, tanto com empreendedores, como com empresas *scale-ups*.

3.3.0 Procedimento de Coleta de Dados

3.3.1 Empresas

Foram realizadas entrevistas ancoradas em um roteiro de 10 perguntas abertas que abordavam o processo de gestão de resultados, desde a definição de objetivos estratégicos, indicadores e metas, sua implementação até a análise e tratamento dos resultados, buscando identificar também os efeitos da forma como esse ciclo era conduzido nas organizações em termos de compartilhamento de boas práticas e manifestação na cultura empresarial, entre outros.

Devido à preocupação de incluir as etapas essenciais do gerenciamento de resultados nas perguntas, a elaboração do roteiro orientou-se pelas fases do PDCA. Além disso, inspirou-se parcialmente em um modelo internacional utilizado para avaliar maturidade em gestão: *Baldrige Criteria for Performance Excellence* (NIST, 2013) e em um estudo realizado pela CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina) que, dentre outros tópicos, avaliou práticas de gestão na região (LEMOS; SCUR, 2012).

Priorizou-se realizar interações presenciais com as empresas. Entretanto, isso não foi possível em todos os casos. Algumas entrevistas foram feitas por videoconferências ou até por *e-mail*. Nos formatos aplicáveis, todas as interações foram gravadas.

3.3.2 Profissional

Uma entrevista foi realizada por telefone, apoiando-se em 5 perguntas abertas sobre a percepção da profissional em relação às principais preocupações e dificuldades de *startups* após encontrar um modelo de negócios, além de focar em suas observações acerca do papel do gerenciamento de resultados nesses negócios e a maturidade dos mesmos no tema.

3.4 Tratamento de Dados

Nos casos em que a interação com os entrevistados foi pessoal ou por áudio, as conversas foram transcritas. Os dados obtidos das empresas nas pesquisas de campo foram sintetizados e analisados tanto horizontal quanto verticalmente em busca de padrões. Por horizontal entende-se a investigação de relações entre os perfis das organizações com os resultados obtidos em cada questão. Já a direção vertical trata-se da análise em conjunto, comparando as respostas das instituições a cada pergunta do roteiro.

As observações da profissional entrevistada também foram comparadas com as respostas obtidas das empresas. Em todos esses procedimentos, os resultados foram ainda confrontados com o material pesquisado no referencial teórico, pontuando-se as congruências e divergências.

3.5 Limitações do Estudo

O tipo de pesquisa usado nesse estudo apresenta, por natureza, algumas limitações. Há o risco de os representantes das empresas superestimarem suas competências ou, por outro lado, não se recordarem de mencionar alguma técnica, modelo ou método presentes na rotina de suas organizações.

Além disso, nem todos os entrevistados estão totalmente envolvidos em temas abordados nas perguntas, geralmente por uma questão de hierarquia. É provável que haja tendência de responder as questões de acordo com a rotina de sua equipe, que não necessariamente representa o conjunto da empresa. Há também a possibilidade de as pessoas não terem entendido o escopo da pergunta ou de haver erros de interpretação tanto do entrevistado quanto do pesquisador, principalmente considerando-se que nem todas as interações foram feitas presencialmente.

Por último, outro possível risco é o de a amostra selecionada não ser representativa do universo de forma adequada.

4. Análise dos Resultados

Nesta seção, são discutidos os resultados da pesquisa de campo descrita no item 3 desta monografia. A etapa visou relacionar as observações das entrevistas ao referencial teórico, a fim de atingir os objetivos da pesquisa. Primeiramente é apresentada a visão de uma profissional sobre os desafios e preocupações de *startups* e *scale-ups*, além de sua maturidade em relação à gestão de resultados.

Após isso, a subseção sobre as entrevistas com as empresas inicia-se com a descrição do perfil da amostra. O restante do capítulo foi estruturado segundo o fluxo geral do processo de gestão de resultados, em ordem similar à utilizada no referencial teórico e no roteiro que guiou as interações de campo.

4.1 Perspectiva profissional

Além de conversar diretamente com *startups* e *scale-ups* na pesquisa de campo, a monografia buscou incluir também uma outra visão sobre o tema. Lorena Alvarez, profissional que participou da coordenação de programas de apoio a empreendedores e a *scale-ups*, expôs percepções, a partir de sua experiência, sobre como empresas lidam com a gestão de resultados. Ela é um membro da Endeavor, uma instituição global sem fins lucrativos de incentivo e suporte ao empreendedorismo.

Algumas das maiores dificuldades de *startups*, observadas por ela, são relativas à liderança. Há casos onde um sócio começa uma empresa sozinho e, à medida que o negócio cresce, o empreendedor não tem mais fôlego para resolver os problemas por conta própria, tendo que aprender a delegar tarefas e confiar em sua equipe. Por outro lado, em casos onde há mais de um sócio, uma dificuldade é a definição de papéis, importante quando se começa a estruturar a empresa e profissionalizar o negócio. Isso condiz com os resultados de outras pesquisas mencionadas nesta monografia (apresentadas na Introdução), já que problemas relacionados a esses são citados pelo Sebrae (2016) e Diário do Comércio (2016) como algumas das principais razões que levam à mortalidade de *startups*.

Além desses desafios, que aparecem principalmente quando a organização começa a crescer mais rapidamente, há outras questões que requerem bastante recursos das empresas, tais como: desenvolver times competentes e confiáveis; manter a cultura e o *mindset* (mentalidade) de *startup*.

“Quando a empresa vai crescendo muito, quando começa a se departamentalizar, começa a ter mais burocracia, politicagem dentro da empresa e ela começa a perder aquela agilidade que tinha quando era uma startup. Então como crescer sem perder essa agilidade, sem perder essa inovação, continuando com uma cultura forte. Esses são grandes desafios dessas empresas que já passaram por essa questão do produto [encontrar um produto que tenha valor para o mercado] e agora estão escalando.” (Lorena Alvarez)

Desde o início, as *startups* costumam adotar algum tipo de meta, pois reconhecem a necessidade de um parâmetro para avaliar se o resultado atingido foi bom ou ruim. No entanto, nesse começo, o processo é o mais simples possível, até porque o foco da organização está concentrado no desenvolvimento do produto e na forma como será oferecido ao mercado. Em geral, a organização sequer sabe qual objetivo pretende alcançar nesse momento. Tratando-se de empresas inovadoras, que ainda precisam validar seu modelo de negócios, isso é completamente normal e não se configura em um problema nesse estágio.

“Uma coisa que a empresa precisa ter muito claro, desde o começo, é qual o problema que ela quer resolver, por que esse negócio foi criado, qual foi o propósito. Esse propósito é o que vai guiar tudo para a frente. Quando o objetivo final da empresa está mais claro, aí o empreendedor consegue definir melhor os seus objetivos e fazer uma gestão do negócio mais alinhada.” (Lorena Alvarez)

A preocupação com uma gestão de resultados mais estruturada surge à medida que a organização cresce e o empreendedor começa a depender de processos para manter todas as pessoas alinhadas. Trata-se de um momento de transição, em que os sócios precisam implementar práticas que permitam o negócio se desenvolver com uma independência maior de seus fundadores. É nesse momento que percebem a necessidade de organizar a gestão empresarial e procuram ferramentas que atendem a esse objetivo. Como discutido no referencial teórico, técnicas de desdobramento de metas como o OKR e de acompanhamento conjunto de metas são formas de impulsionar a comunicação da estratégia para todas as áreas da empresa e direcionar o foco para os objetivos corporativos.

“No começo, a startup está preocupada com o produto. Quando ela define qual é o produto, ela está preocupada com qual é a melhor forma de vender esse produto. Depois (...) é que ela começa a olhar mais para dentro de casa. Aí a empresa, normalmente, já tem mais de 20 pessoas e não tem nenhum processo de gestão definido. Ela precisa começar a ter um padrão de contratação, ter uma cultura que todo mundo percebe da mesma forma; o empreendedor precisa coordenar um grupo maior de pessoas em uma mesma direção (...) Aí o empreendedor começa a se preocupar com gestão de metas, gestão à vista, com OKR. Eles apresentam muito essa preocupação com gestão nesse momento.” (Lorena Alvarez)

Para que o crescimento do negócio seja sustentável no longo prazo, é necessário encontrar formas de manter as pessoas alinhadas. A administração guiada por objetivos contribui para isso, como indicado por Chiavenato (2011) e Drucker (1975). Nesse contexto, a definição de metas que se relacionem com o objetivo geral e seu cascadeamento para todos os níveis da organização são práticas essenciais. As metas devem apontar o foco da empresa e, dessa forma, a instituição pode crescer agilmente, mantendo prioridades alinhadas ao objetivo global. A profissional entrevistada corrobora essa afirmação, dizendo que o gerenciamento de resultados "influencia totalmente" no sucesso ou falha de uma organização. No entanto, o nível de esforço para estruturar e realizar a gestão de resultados deve ser gradual e condizente com o estágio em que a empresa se encontra; deve existir um equilíbrio:

“Tem um certo nível de profundidade que você tem que ir para entender os motivos [de um resultado aquém do esperado]. E esse nível de profundidade vai depender do nível da empresa. Não tem como gastar meses observando qual foi o motivo. Quando a empresa é menor, as coisas têm que ser ágeis, então não adianta gastar muito tempo analisando, mas tem que ter uma mínima reflexão do por que essa meta não foi batida para você poder “setar” a próxima meta.” (Lorena Alvarez)

Em geral, pelo que a entrevistada observou em sua carreira, ela acredita que as *startups* e *scale-ups* cariocas sejam “muito pouco maduras” em relação à gestão de resultados. Alvarez observou que as empresas sabem qual é o sonho, mas apresentam dificuldade em quebrar isso em partes menores, definir que etapa tentarão alcançar em um certo período de tempo e identificar o que precisam fazer para atingir seus objetivos. Vencendo essa dificuldade, de nível estratégico, há ainda o desafio de capilarizar essas decisões para o time inteiro.

Um fator que influencia a maturidade na definição e desdobramento dos objetivos é a questão do tempo de experiência. Empreendedores que já trabalharam previamente em consultoria ou foram diretores de uma grande empresa, por exemplo, entendem melhor esse processo, pois possuem certa

“bagagem”. No entanto, quem não participou de experiências assim, como é o caso da maioria dos empreendedores, não tem parâmetros práticos para seguir: “não sabe dizer ‘da última vez eu calculei que eu ia conseguir x em um ano, então dessa vez eu vou tentar conseguir x em menos tempo’. Ele vai ter maior dificuldade de dimensionar” (Lorena Alvarez).

Alvarez ainda compartilhou quais são algumas das metodologias mais procuradas e implementadas pelas empresas, considerando sua experiência com *scale-ups*:

“As empresas mais novas, mais ligadas à tecnologia, buscam usar o OKR, mas sempre vejo muita dificuldade na implantação do OKR. Em geral, não sabem como é, não sabem como funciona. Acho que também a maioria tenta seguir um modelo que é mais difundido, tipo o da Falconi, o PDCA, que é uma coisa mais tradicional. Tem um modelo mais novo também, que algumas empresas estão tentando implementar [apesar de ser menos conhecido], que é o modelo dos esquadões, usado no Spotify.” (Lorena Alvarez)

4.2 Perspectiva das empresas

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com *startups* e *scale-ups*. O primeiro tópico visa apenas contextualizar o leitor em relação às características das empresas incluídas nesta pesquisa. A seguir, foi abordado como essas organizações gerenciam seus resultados, desde os processos necessários para a definição de metas para todos os níveis da companhia até o acompanhamento e tratamento dos resultados, além da difusão dos mesmos.

4.2.1. Perfil das empresas entrevistadas

A Figura 3 destaca as principais características das empresas e entrevistados. Das cinco empresas entrevistadas, as mais novas possuem quatro anos de existência. Já a empresa de maior tempo de mercado, dentro dessa amostra, atua há sete anos. Essas companhias empregam de 10 a 43 colaboradores. Todas estão inseridas no setor de *Internet/Web Services*, sendo duas delas mais voltadas à educação (apesar de oferecerem serviços diferentes, não competindo entre si). As entrevistadas estão em estágios diferentes de negócio. Há desde *startups* a *scale-ups*, incluindo empresas que estão em um período de transição entre esses dois momentos.

Identificação	Tempo de mercado	Número de colaboradores	Momento	Setor (<i>Internet / Web Services</i>)	Apoio externo	Cargo do entrevistado
Empresa A	4 anos	10	<i>Startup</i>	Comunicação Empresarial	Incubadora	Sócio-fundador e diretor
Empresa B	4 anos	20	Transição	Educação	Aceleradora	Co-fundador e Diretor de Produto
Empresa C	5 anos	24	Transição	Descontos	Investidores	Analista de <i>Marketing Digital</i>
Empresa D	7 anos	35	<i>Scale-Up</i>	Gestão de Internet	Aceleradora	Fundador e CEO
Empresa E	7 anos	43	<i>Scale-Up</i>	Educação	Investidores, Aceleradora	<i>Head</i> de Cliente & Cultura

Figura 3 – Perfil das empresas entrevistadas

Atualmente, a *startup* A está se desenvolvendo em uma incubadora carioca bastante prestigiada. A empresa B já participou de dois programas de aceleração organizados por instituições estrangeiras. As empresas D e E estão participando de um programa de aceleração. Além disso, as empresas C e E já receberam até três rodadas de investimento, seja de investidores Anjo, *Seed Capital* (em geral, respectivamente pessoas físicas ou jurídicas que aportam capital em negócios em sua fase embrionária) ou *Venture Capital* (investimento em empresas na fase de tração) (ENDEAVOR, 2015). Uma delas, a *startup* E, conseguiu uma parceria com uma grande empresa americana do mesmo setor, sendo este o primeiro investimento dessa instituição na América Latina.

4.2.2. Processo de gestão de resultados nas entrevistadas

A definição de objetivos estratégicos é a base do gerenciamento de resultados, pois as metas devem refletir o caminho necessário para que a empresa alcance a posição desejada. Assim, é importante que o rumo que a organização pretende seguir seja claro. Isso nem sempre acontece em *startups*, pois, devido às incertezas que essas empresas enfrentam, seu foco costuma ser centrado em questões mais urgentes e visíveis.

Quando perguntada sobre seu diferencial competitivo, uma das entrevistadas (empresa A) mencionou elementos muito gerais; sua resposta focou na sua agilidade, em um setor onde isso é característica fundamental. É importante ressaltar que, apesar de ser essencial ter um diferencial claro, a *startup* mencionada é a menor e mais nova da amostra analisada, se encontrando, portanto, em um momento mais inicial do desenvolvimento do negócio.

“Como a gente é uma startup, tem muito menos burocracia, então a gente fica muito mais ágil no desenvolvimento das coisas. A gente tem um conhecimento técnico muito bom (...) e a gente consegue fazer as coisas bem mais rápido que o normal por metodologias que a gente usa internamente, as chamadas metodologias ágeis.” (Sócio-fundador e diretor da startup A)

Já outra entrevistada (empresa D), citou uma funcionalidade específica como diferencial, que, apesar de não se configurar nas ofertas dos competidores, aparentemente não possui proteções em relação a cópias, pois não há como patentear a funcionalidade.

As empresas A e D possuem produtos mais avançados que os de seus concorrentes - principalmente em relação a funcionalidades - com uma diferença considerável, notada pelos clientes. Assim, é possível que a necessidade de uma reflexão mais profunda das vantagens competitivas nas quais a organização pretende destacar-se não tenha sido percebida ainda. No entanto, isso pode ser bastante perigoso, especialmente em uma indústria dinâmica, com mudanças tão rápidas. Provavelmente, a ameaça de um concorrente (possivelmente mais experiente ou com mais recursos disponíveis) conseguir copiar ou aprimorar as funcionalidades diferenciais está sendo subestimada. Por outro lado, deve-se considerar que essas observações foram feitas a partir de respostas em uma entrevista, onde isso sequer era o foco da pesquisa. É

possível, portanto, que essas preocupações já estejam na mente dos empreendedores.

Em contraposição a essas duas *startups*, as outras três apresentaram diferenciais competitivos claros, fortes e coerentes. Presumidamente, não é uma coincidência que duas dessas empresas são justamente as que já conquistaram mais de uma rodada de investimento. Ser capaz de evidenciar seu diferencial é um critério importante para que investidores arrisquem seu capital e efetivamente se comprometam com a organização.

Todas as empresas entrevistadas revisam seu planejamento estratégico anualmente, como recomendado por todos os autores mencionados nesse trabalho:

“Anualmente a gente faz um novo retrato da empresa e vê o que fazer para o próximo ano, ainda mais como a gente é uma empresa de tecnologia inovadora, disruptiva, são coisas que mudam muito rápido, diferente de outros mercados mais convencionais (...) é muito dinâmico. Temos que nos planejar ano a ano. Meu planejamento estratégico do ano passado é muito diferente do desse ano.”
(Fundador e CEO da empresa D)

Isso contrasta com os resultados da pesquisa da Mextres (2016), apresentados anteriormente, que constataram que mais da metade das empresas da Indústria Digital não atualizam seus planos a cada doze meses. Uma possível razão para isso é que o estudo da Mextres pode ter abrangido muitas pequenas ou médias empresas, menos estruturadas ou sem visão definida. *Startups*, em geral, são criadas a partir de muito planejamento e em ambientes instáveis e dinâmicos, que, por natureza, requerem revisão constante de objetivos, assim como ações consistentes e eficazes, para garantir a sobrevivência da instituição. Esse contraste, entre as entidades entrevistadas e o resultado da pesquisa da Mextres, é um indício de que há esforço em manter a cultura e essa organização ao longo do crescimento de *startups*.

Quanto à definição de objetivos para o próximo ano, a maioria das empresas entrevistadas utiliza análises externas (estudando oportunidades e tendências no mercado, pesquisando o que os concorrentes estão fazendo) e internas (a partir de reflexões acerca de como foi o desempenho da empresa no período anterior, além de objetivos internos e valores organizacionais), mesmo que em níveis de profundidade diferentes. Algumas citações, respectivamente sobre o uso de informações internas e externas, foram elencadas a seguir.

“Para a definição de objetivos estratégicos, comparamos resultados atuais com a visão de onde queremos chegar.” (Head de Cliente & Cultura da empresa E)

“A gente está toda hora em feiras, eventos. Eu, agora mesmo, fui a um evento de tecnologia, que reúne grandes empresas da área, em São Paulo. A gente está sempre olhando tendências, inovações, vendo como essas inovações cabem na nossa empresa e como essas inovações vão resolver as dores que existem no mundo.” (Fundador e CEO da empresa D)

Como esperado, as análises que orientam a escolha dos objetivos para o período subsequente não necessariamente consideram todos os elementos que Falconi menciona na teoria. Isso se deve, parcialmente, ao tempo de existência dessas corporações, que ainda não tiveram muitos anos de experiência no processo. Outro fator que influencia é a agilidade necessária para a sobrevivência dessas organizações, o que às vezes age como uma barreira à uma análise mais profunda dos fatores que podem afetar o próximo período de negócios. Como será discutido mais adiante, as *startups* tendem a utilizar mais informações de origem interna do que externa no processo de planejamento estratégico.

Particularmente, uma das *startups* parece ter um foco grande em um fator externo - seus clientes. Isso é muito importante, pois demonstra a preocupação em aprimorar os produtos conforme o que o mercado realmente quer, aumentando suas chances de sucesso e de desenvolver vantagens competitivas relevantes e perceptíveis aos olhos do consumidor. Esse foco é evidenciado a partir de afirmações como: “Quem define o planejamento estratégico da minha empresa são meus clientes, dizendo o que querem ou não comprar” (Fundador e CEO da empresa D).

Uma *startup* especificamente mencionou que usa o *framework* SWOT e o método PDCA nesse processo. Já outra declarou não usar nenhuma ferramenta auxiliar. Apenas uma empresa disse não analisar muito o mercado e os concorrentes para decidir seus objetivos globais, apesar de utilizar *benchmarks* de concorrentes para definir as metas. Outra já mencionou que, embora utilize informações externas, os objetivos são mais voltados para uma perspectiva interna (“mais aonde quer chegar e como vai chegar lá do que em como o mercado se comporta, de maneira geral” - Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B). Dessa forma, essa companhia segue uma lógica de formular os objetivos a serem perseguidos com base em onde conseguiria chegar com os recursos disponíveis hoje, focando em como evoluir os indicadores atuais.

Em questão de maturidade nessa etapa do processo (definição de objetivos estratégicos), a amostra foi bem dividida: duas ainda têm muito a desenvolver nesse sentido; seu planejamento é mais informal e boa parte vem da cabeça dos sócios, aproximando-se mais ao nível mais inicial de maturidade estratégica descrito pela FNQ (2015) no referencial teórico. A partir da análise das entrevistas, interpretou-se que essas organizações estabelecem os objetivos com menos embasamento em fatos e dados. Em contrapartida, as outras três parecem analisar melhor as informações - principalmente internas - e já apresentam processos mais formais de definição de metas.

Em relação a técnicas e métodos utilizados nas etapas do processo de gestão em que esse estudo foca, a Figura 4 associa as empresas entrevistadas com as ferramentas adotadas para o desdobramento e acompanhamento de suas metas.

Identificação	Desdobramento de metas	Acompanhamento dos resultados
Empresa A	OKR	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos internos • <i>Scrum</i>
Empresa B	OKR	<ul style="list-style-type: none"> • Google Drive
Empresa C	Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • BSC • Gestão à vista • <i>Scrum</i>, Trello, etc • <i>Reports</i> semanais e mensais
Empresa D	Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas plataformas
Empresa E	OKR	<ul style="list-style-type: none"> • Google Drive • Gestão à vista • E-mail diário • Reuniões mensais

Figura 4 – Ferramentas/metodologias utilizadas

A maioria das empresas entrevistadas utiliza a metodologia OKR para o desdobramento de metas, coincidindo com o comentário da Lorena Alvarez, de que esse método é bastante difundido entre empresas jovens. Essas três organizações seguem os princípios do OKR mencionados por Castro (2016) e Mello (2016); sendo que os mais destacados foram: a periodicidade do ciclo, a

participação de gestores na definição das metas e a transparência dos resultados de todos os níveis organizacionais.

Uma das organizações que adotam o OKR explicou como faz o desdobramento de metas:

“Os heads de cada área se reúnem com os seus times e discutem como cada time pode e deve colaborar com os objetivos estratégicos da empresa e como a performance do time pode ser mensurada. Após esse processo, o head de cada área apresenta e aprova a proposta com o CEO da empresa.” (Head de Cliente & Cultura da empresa E)

Uma citação de outra *startup* complementa o método:

“A gente tem os OKRs grandes da empresa. Aí a gente gera as métricas que vão apontar se a gente chegou no objetivo. Para fazer isso, tem uma série de ações [key results], que viram os objetivos do nível hierárquico abaixo (...) Como a empresa não é muito grande, a gente acaba ficando no segundo, terceiro nível no máximo, mas tem esse desdobramento.” (Sócio-fundador e diretor da empresa A)

Outra empresa trouxe um exemplo mais concreto, que ilustra mais claramente como o objetivo geral, contido no OKR global, reflete-se para as metas de diferentes áreas:

“Nosso último trimestre foi muito focado em resultado financeiro (em receita, basicamente). Tudo no final das contas tinha como objetivo final gerar mais receita no trimestre. E aí isso se desencadeou em vários lugares, em várias áreas (...). Tinha meta comercial, de vender tanto, mas isso levava em consideração, por exemplo, como que a área de relacionamento conseguiria gerar novas receitas com a base atual de clientes, fazer cross sell, up sell, esse tipo de coisa; como que a área de produto conseguiria construir coisas que gerassem receitas novas para a empresa. Então foi tudo voltado à geração de receita, basicamente. Esse é um exemplo de como o objetivo geral vai descendo e cada área tem as suas especificidades, mas sempre buscando um objetivo claro.” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Esses aspectos estão em conformidade com as explicações trazidas no referencial teórico deste artigo. De forma geral, percebeu-se um bom esforço das empresas que utilizam o OKR em seguir seus princípios. No entanto, em alguns aspectos, elas enfrentaram dificuldades de implementação e fizeram suas próprias adaptações para, aos poucos, evoluírem e chegarem aos procedimentos descritos na teoria. Uma das instituições mencionou, por exemplo, que ainda não conseguiu se adaptar aos *stretch goals* (metas ambiciosas, que não serão 100% atingidas) e, por isso, não os adotou. Outra

startup destacou que seu desdobramento de OKRs ainda não é feito até o último nível, fazendo a seguinte afirmação:

“Vamos fazer o simples primeiro, vamos passar o ano trabalhando com os OKRs da empresa, os OKRs dos times e a gente vai renovando isso de trimestre a trimestre. Vamos rodar isso por um tempo (...) [Estamos em um processo de] acertar a régua do agressivo com o conservador. A gente ainda não conseguiu plenamente, não acho que a gente esteja maduro ainda. Mas o que decidimos foi: vamos fazer o simples (...) e depois a gente evolui e vai descendo [o nível de desdobramento].” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Outra dificuldade comentada relaciona-se com a teoria de Wodtke (2016) sobre a necessária independência de OKRs entre diferentes equipes.

“Vimos que um erro que a gente estava cometendo era ‘setar’ algumas metas com pré requisitos externos, (...) ou seja, um OKR, de alguma forma, mesmo que pouco, tá relacionado a uma outra área que nem sempre tem as mesmas prioridades. (...) Agora, para o próximo trimestre, estamos prestando bastante atenção para não ter interdependência dos OKRs [entre as áreas], para você não precisar de outras áreas para bater sua meta.” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Nessa mesma *startup*, apenas uma área não tem OKRs, a financeira-administrativa, que no entanto é formada por apenas uma pessoa. Embora não tenha os objetivos nesse formato, pois não conseguiram "encaixar isso muito bem no contexto geral da empresa ainda" (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B), a área tem metas internas, que são acompanhadas continuamente.

Foi interessante notar que as duas organizações que não seguem o OKR, apresentam, em seu processo de distribuição de objetivos, elementos inspirados nessa metodologia. Realizam um processo *top-bottom*, com pouca ou nenhuma participação ativa dos gestores, como em empresas mais tradicionais, porém revisam suas metas trimestralmente e possuem transparência nos resultados de todos os níveis da organização, proporcionando a todos o acesso aos indicadores, metas e valores alcançados.

Um dos empreendimentos que adotam um desdobramento de metas mais tradicional é predominantemente focado no aspecto financeiro. Declarou, na entrevista, que primeiro sempre define a meta de faturamento para depois definir as restantes (por exemplo: vendas, *churn*). Em contrapartida, uma das empresas utiliza o BSC (*Balanced Scorecard*) para definir e acompanhar suas metas, garantindo assim que as perspectivas mercado/cliente, aprendizado e

crescimento (dos colaboradores e da organização), processos internos e, é claro, a financeira, estejam sempre em pauta (ÁVILA, 2013).

Outra entrevistada especificou o que é considerado ao definir o valor de uma meta: principalmente “as projeções de crescimento e o histórico de desempenho” (analista de *Marketing* Digital da empresa C).

Apenas uma organização dentre as entrevistadas declarou que nem todas as suas áreas possuem metas, apesar de que todas têm indicadores, que são acompanhados. As únicas áreas que são cobradas dessa forma são as responsáveis por atividades primárias da companhia - comercial, atendimento e desenvolvimento.

Isso mostra que todo o esforço de melhoria está concentrado nas áreas que impactam diretamente o cliente. Essa firma é focada em eficácia, mas não necessariamente em eficiência, já que atividades de apoio - que também são importantes para o funcionamento da companhia e para que as áreas primárias possam melhor executar suas funções - não utilizam parâmetros para avaliar as dimensões de seu trabalho e os produtos que estão entregando. Logo, não há como afirmar se essas áreas estão performando satisfatoriamente ou não.

Todos os empreendimentos da pesquisa realizam um acompanhamento de suas metas e indicadores mensalmente, através de reuniões de times. As empresas que seguem o OKR possuem dois tipos de indicadores, como sinalizados por uma das firmas inclusas neste estudo: 1. os gerados por meio dos OKRs (tanto globais, como "volume de receita gerado", quanto por times, como por exemplo "nível geral de satisfação com *customer service*" no caso do time de cliente), 2. KPIs (geralmente têm menor peso que o primeiro tipo, mas são importantes para garantir melhor performance à uma área e, conseqüentemente, à empresa. Um indicador do time de cliente seria "tempo total médio de resolução das demandas do usuário"). Esses exemplos foram trazidos pela *Head* de Cliente & Cultura da empresa E.

Um exemplo de indicadores provenientes de OKRs do nível superior pode ser inferido através do comentário de um entrevistado: com o objetivo de criar uma universidade corporativa (devido à dificuldade de contratar pessoas com conhecimento técnico adequado), alguns *key results* foram: criar página no Facebook com x *likes*, criar conteúdo do curso até a data y, recrutar z alunos. Nesse período, os *key results* foram transformados em indicadores, como por exemplo, custo de recrutamento por aluno e percentual de conteúdo criado.

Uma das organizações que trabalham com OKRs tem apenas dois indicadores permanentes: um financeiro e um de produto, portanto focando mais

nos indicadores que medem o atingimento de objetivos. Um potencial problema com isso é a dificuldade de avaliar a evolução no desempenho da organização, uma vez que a maioria dos indicadores é passível de ser mudada a cada trimestre. Dessa forma, no futuro, a possível falta de histórico de informações importantes para a empresa pode prejudicá-la em diversas análises e, conseqüentemente, oportunidades e capacidade de reação a ameaças ou pontos fracos.

Para institucionalizar a preocupação com resultados é interessante oferecer incentivos. Assim, foi perguntado na entrevista como o alcance de resultados é estimulado. A maioria das entrevistadas realiza participação de lucros (ou *stock options*) ou pretende implementar isso em breve. Várias oferecem promoções e possuem políticas de reconhecimento. Uma das firmas oferecem bônus acumulados, pagos a cada seis meses, para as equipes que apresentam bom desempenho e alcançam as metas trimestrais. Em geral, a área comercial possui bonificação à base de comissões de vendas. Ainda, algumas das sociedades implementaram práticas de recompensas que estimulam a cultura que desejam preservar, como por exemplo:

“Temos algumas ações simples, mas que expressam nosso agradecimento pelo trabalho e esforço do time. Na última sexta-feira de cada mês, comemoramos nossas conquistas com um momento descontraído, por exemplo.” (Head de Cliente & Cultura da empresa E)

“A companhia possui uma postura bastante meritocrata e com isso sempre que possível recompensamos as pessoas por seu bom desempenho. Nós temos algumas iniciativas dentro desta linha, uma das mais antigas é o programa que recompensa na qual qualquer funcionário pode premiar um colega quando ele julgar que a pessoa fez algo importante pela companhia e que está alinhado com nossos valores.” (analista de Marketing Digital da empresa C)

Notou-se que as empresas que trabalham com OKR não recompensam os colaboradores com base no atingimento de metas. Isso faz parte da filosofia do OKR, como discutida por Wodtke (2016) e Mello (2016).

Quanto ao mau desempenho, as organizações investigam as razões para esses resultados e revisam a operação na área, eventualmente até alterando a forma como trabalham. Se for o caso de um colaborador específico apresentar uma performance aquém do esperado, a maioria proporciona algumas chances e, se o desempenho não melhorar, optam pelo desligamento. O depoimento da *startup* em que esse processo é mais desenvolvido, encontra-se abaixo:

“O profissional que está desempenhando abaixo das expectativas recebe feedbacks constantes e transparentes em relação ao desempenho vs. o que é esperado. Além disso, com todos os membros realizamos um “plano de desenvolvimento individual”, na qual combinamos não só o que deve ser mudado (feedbacks), mas auxiliamos no como (feedforwards). Caso, não haja melhoria de performance, podemos considerar uma mudança de função (caso o problema não seja comportamental). Mas se mesmo assim, o membro não apresentar melhora, optamos pelo desligamento.” (Head de Cliente & Cultura da empresa E)

Em questão de acompanhamento de resultados, uma prática interessante, abraçada por uma das companhias, é a adoção de plataformas de gestão. Essa utiliza diversos softwares que analisam ininterruptamente o desempenho nos indicadores, apresentando estatísticas importantes sobre a performance das áreas e a individual, além de comparar o realizado com as metas. Essa empresa utiliza uma plataforma para resultados de cunho financeiro, além de o CRM e o Zendesk, que medem métricas de áreas diferentes. Há ainda, um outro sistema que se integra com todos os anteriores, consolidando tudo em um único portal e facilitando a busca e visualização dos dados do negócio. “A gente tem uma filosofia de que o que não pode ser medido não pode ser controlado” (Fundador e CEO da empresa D).

Embora, como mencionado anteriormente, as metas sejam trimestrais e haja reuniões de acompanhamento mensais, algumas empresas destacaram que vários indicadores são mensuráveis em tempo real. Além do caso dessa organização que acompanha todos os seus resultados através de plataformas, merecem destaque duas das entrevistadas que demonstraram forte uso do conceito de gestão à vista - prática mencionada por Bouer (2013) como benéfica para o foco em resultados. Dessa forma, essas empresas mantêm quadros ou televisões, além de *dashboards* digitais em local visível, com os resultados dos principais indicadores, atualizados diariamente.

Além da gestão à vista, uma dessas empresas também adota as seguintes práticas: e-mail diário com o resumo dos resultados; disponibilização de todos os documentos no Google Drive “para que o time possa acessar de qualquer lugar e à qualquer hora e para facilitar o processo de preenchimento das informações”, reforçando um valor organizacional: Colaboração; reuniões mensais de cada área em que são discutidos os objetivos e os planos de ação para, posteriormente, apresentar os resultados para todos os *heads* e o CEO da empresa; reunião mensal em que “todas as áreas compartilham os principais projetos, resultados e abrem um espaço para *feedbacks* e sugestões” (Head de Cliente & Cultura da empresa E).

Uma das *startups* constatou ainda que todo o acompanhamento e análise de dados da organização é feita pela área de BI (*Business Intelligence*, ou Inteligência de Negócios), que é responsável por compilar todos os números. Isso pode indicar que talvez as áreas não sejam muito maduras no tratamento de seus próprios resultados, apesar do acompanhamento constante. Em outras palavras, parece haver uma grande dependência das áreas em relação ao BI quanto à gestão de resultados, um processo de extrema importância para as equipes melhorarem seu desempenho. Além disso, caso isso já não seja uma realidade, com o crescimento rápido da empresa, o setor de BI poderá ficar sobrecarregado e é possível que não consiga gerenciar suas demandas.

Os dois empreendimentos que parecem ser mais maduros quanto à gestão de resultados, parecem utilizar o PDCA conforme a teoria; quando um indicador está aquém do esperado, há uma análise de dados, buscando entender os motivos que levaram a essa performance. Em seguida, montam um plano de ação para resolver o problema. Em uma das organizações, “o *head* responsável compartilha [o plano de ação] com os demais *heads* e com o CEO para receber novos inputs e *feedbacks*” (*Head* de Cliente & Cultura da empresa E), dependendo da gravidade.

“Sempre que acontece algum evento fora da curva, positivo ou negativo, a primeira ação é levantar as possíveis causas daquilo de forma que possamos entender quais das variáveis estão ao nosso alcance e a partir daí traçamos planos de ação.” (analista de Marketing Digital da empresa C)

Uma das entrevistadas compartilhou que “cada líder de área tem autonomia para geri-la da forma que considerar mais eficaz e produtiva e é essa a pessoa responsável por priorizar as ações e entregas”. Da forma como trabalham, todos os líderes possuem entregas prioritárias na semana para alcançar o resultado mensal. Além disso, “cada time usa um método próprio para organizar as entregas. Por exemplo, todo o time de tecnologia trabalha baseado em *Scrum*, já a equipe de *marketing* tem a rotina organizada através do Trello” (analista de *Marketing* Digital da empresa C).

Esse tipo de autonomia funciona muito bem em algumas empresas, deixando os colaboradores mais motivados e determinados, adaptando-se, ainda, à cultura organizacional. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados. Se a maturidade da equipe ainda for muito baixa, deve-se atentar para que o processo de gestão seja realizado adequadamente, incluindo pelo menos

os pontos prioritários (como responsabilidade pelos resultados, prazos, priorização, busca e foco na causa-raiz que efetivamente resolverá o problema).

Em contraste, as outras três *startups* parecem estar ainda amadurecendo no processo de tratamento de resultados. Uma delas admitiu que, na teoria, quando percebe um resultado ruim, deveria entender o erro e atacá-lo, mas esse processo ainda é incipiente na organização. Como trabalha com *Scrum*, já faz retrospectivas semanais sobre os últimos acontecimentos (*sprint*), utilizando ciclos mais curtos que a maioria das empresas, onde um *sprint* dura quatro semanas. No entanto, acredita que deveria fazer mais reflexões a cada *release* (período de quatro *sprints*, nesse caso, um mês).

Outra empresa comentou que ainda realiza um tratamento caso a caso:

“A gente não tem uma receita de bolo ainda para isso, então isso também é uma das coisas que a gente mais tá tentando acertar a mão, descobrir a melhor forma de tratar (...) Quando uma meta não foi alcançada, a gente não tem um processo do tipo ‘a gente vai rodar um ciclo disso ou a gente vai demitir ou vai contratar’ (...) Então hoje a gente discute bastante como que a gente deve, como cultura de gestão, tratar quando um time não bate uma meta, (...) mas a gente ainda tá experimentando em relação a isso e não tem receita, a gente vai vendo caso a caso que tipo de ação a gente precisa tomar no momento.” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B).

Um ponto adicional, muito importante para a melhora constante de desempenho, é a difusão de conhecimento na organização e o compartilhamento de aprendizado. Todas as *startups* entrevistadas fazem isso - através de reuniões periódicas, em que todos da empresa podem participar, além de manter plataformas e bases de dados transparentes às quais todos os colaboradores têm acesso a qualquer momento.

“Em todas as sextas, fazemos um review [retrospectiva do Scrum semanal] e um “Dojo”, onde compartilhamos conhecimento com todos na empresa, aprendemos o básico sobre algo que alguém lá quer ensinar e ficamos sabendo sobre o que todos estão fazendo.” (Sócio-fundador e diretor da empresa A)

“Nós temos reuniões quinzenais de resultados e fechamento, e em cada uma delas trazemos para a mesa os erros e acertos, além de registrar as ações feitas no período. Isso garante uma continuidade e mesmo que alguém deixe a equipe, os dados e informações estão disponíveis para consulta. Essas reuniões são abertas a todos e inclusive são feitas em horários que todos possam parar e participar.” (analista de Marketing Digital da empresa C)

“Realizamos a reunião mensal e uma pauta fixa é: o que aprendemos no último mês. Além disso, semestralmente temos uma prática chamada “lições aprendidas”, na qual cada time se reúne e compartilha o que foi positivo e negativo no último mês. Depois,

fazemos um registro dessas informações para manter o histórico e o acompanhamento do plano de ação para os próximos 6 meses.” (Head de Cliente & Cultura da empresa E)

“O meio oficial que temos para isso é uma reunião chamada ‘De Dentro Para Dentro’, que sempre tem um tema que alguém do time vai falar sobre. Ela tinha uma periodicidade semanal, hoje é mais sob demanda. Os assuntos variam muito: desde aspectos mais técnicos até como escrever e-mail melhor, dicas (...), processos [caso do suporte técnico quando mudaram o processo].” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Um dos empreendimentos mencionou também como sua cultura reforça o compartilhamento de aprendizados na organização. A mesma incentiva muito a realização de experimentos e seu registro em ferramentas como o Trello, às quais a empresa inteira tem acesso. A seguir, um trecho da entrevista:

“Temos uma cultura de experimento muito forte, a gente tenta ao máximo não dar espaço para achismos e incentivar os times a fazer experimentos quando tiverem alguma dúvida. (...) Temos uma cultura transparente e de bastante conversa entre times. A empresa, como um todo, é muito aberta. Então sempre que acontece alguma coisa, por exemplo, no time de relacionamento, é uma prática super comum colocar no Slack o que aconteceu, o que fizeram e o que resultou.” (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Assim, conclui-se que a questão de aprendizado é marcante em *startups*. Isso é bastante coerente: uma característica marcante de organizações desse tipo é sua agilidade e inserção em um ambiente dinâmico, incerto e com rápidas mudanças. Assim, é essencial que essas empresas aprendam rápido com seus erros e continuem evoluindo. Além disso, *startups* precisam inovar a todo momento. Essa troca de informações é extremamente benéfica nesse âmbito e pode se tornar uma de suas maiores vantagens competitivas.

Por último, como discutido no referencial teórico, as práticas de gestão de resultados costumam contribuir para um tipo específico de cultura. Percebeu-se nas empresas entrevistadas que, mesmo as que possuem um gerenciamento de resultados incipiente, há a preocupação de estabelecer metas, acompanhá-las e utilizá-las como uma ferramenta para se desenvolver cada vez mais e crescer de forma rápida. Isso molda a cultura organizacional.

Como consequência, todas as entrevistadas acreditam ter desenvolvido uma cultura orientada a resultados, mesmo que em graus diferentes. Percebe-se, pela argumentação e os dados das perguntas anteriores, que algumas têm uma cultura mais forte que outras nesse sentido, mas aparentemente, estão caminhando para o mesmo rumo.

Quando questionadas acerca dos elementos que demonstram sua orientação a resultados, quase todas as empresas deste estudo mencionaram as reuniões de resultado. A orientação metódica ao OKR também foi comentada, assim como a metodologia *Scrum*. Além disso, direta ou indiretamente, as cinco organizações falaram sobre seus valores, como: agilidade, foco no cliente, colaboração, meritocracia, busca constante de desafios, sentimento de dono.

Nesse sentido, merece destaque um comentário, bastante sensato e realista, de uma das *startups* para o questionamento "Você se considera uma empresa orientada a resultados?"

"Sim e não. 'Sim' no sentido de, na minha concepção, uma empresa no nosso mercado, no nosso porte, basicamente no padrão de uma startup, não existe ninguém que não é orientado a resultado. Quem não é, eventualmente morre, porque quando você é muito pequeno, você ainda não tem massa crítica para sobreviver por muito tempo sem resultado. Então acaba sendo uma coisa natural. Acho que as empresas, à medida que vão crescendo, sofrem para manter isso na cultura de gestão. (...) E o meu 'não' é no sentido de que a gente ainda tá experimentando, como cultura de gestão, como que a gente vai lidar com o resultado ou o não resultado. A gente tá sempre entregando [resultados], os times estão sempre entregando, mas estamos experimentando, estamos aprendendo ainda." (Co-fundador e Diretor de Produto da empresa B)

Essa citação encontra apoio na experiência relatada pela profissional entrevistada – as *startups*, desde o começo, utilizam métricas para avaliar sua performance e se guiam por meio disso. Sem parâmetros, não há como saber se a organização está desempenhando bem ou não.

Percebe-se que a orientação a metas está trazendo vários benefícios às organizações, que foram citados ao longo do referencial teórico, tanto sobre elementos da APO, quanto do OKR, além de aspectos decorrentes da cultura orientada a resultados. Pelas entrevistas, as vantagens percebidas com mais destaque foram: coordenação de esforços e alinhamento, engajamento dos colaboradores, foco nos objetivos mais relevantes para a organização.

5. Conclusão

A monografia teve como objetivo analisar o nível de maturidade de *startups* e *scale-ups* digitais (do setor *Internet/Web Services*), localizadas no Rio de Janeiro, no que se refere à gestão de resultados. Trata-se de um assunto relevante dado o potencial dessas empresas em gerar empregos e recursos. O Brasil encontra-se, ainda, em uma situação bastante propícia para o surgimento de *startups*, uma vez que o país enfrenta diversos problemas e essas organizações são justamente conhecidas por trazerem soluções inovadoras para desafios complexos.

No entanto, a taxa de mortalidade de *startups* ainda é muito elevada, alcançando 25% ao ano (BRANCO, 2016). Não obstante, muitas das dificuldades inerentes aos principais motivos dessas falências poderiam ser mitigadas com a implementação de metas, relacionadas aos principais objetivos da companhia, em todos os níveis organizacionais, além do acompanhamento e tratamento de resultados.

Para compreender como as empresas englobadas no tema do estudo lidam com esse processo, foi feita uma pesquisa qualitativa com cinco organizações que são - ou até pouco tempo eram - consideradas *startups*. As entrevistas buscaram abordar as etapas necessárias para um gerenciamento de resultados estruturado e focaram em conhecer as práticas utilizadas pelas empresas nesse contexto. Além disso, o estudo incluiu a perspectiva de uma profissional envolvida no assunto, comparando suas percepções com aspectos observados nas entrevistas com as organizações. Para analisar os resultados descobertos em campo, apoiou-se em pesquisas sobre teorias, possíveis métodos utilizados por empresas e o contexto brasileiro relativo ao gerenciamento de resultados.

Com o estudo, concluiu-se que as *startups* e *scale-ups* cariocas, em geral, ainda são imaturas em seus processos de gestão por resultados. Notou-se que a amostra continha empresas com maturidade baixa, média e alta, considerando os estágios abrangidos. A maior organização, em termos de número de colaboradores, pareceu ser a mais madura dentre as entrevistadas, realizando o processo de forma mais completa. Com exceção da mesma, não se

perceberam grandes diferenças entre *startups* e *scale-ups* em suas maturidades no gerenciamento de resultados.

Apesar da constatação de que há muito a se desenvolver no processo de gestão de objetivos e indicadores, foi interessante perceber que muitas empresas entrevistadas ativamente reconhecem isso e já estão preocupadas em evoluir, gradualmente, nesse sentido. De forma geral, concluiu-se que as empresas da amostra seguem um rumo favorável a melhorias nesse contexto.

Notou-se que a metodologia OKR é bastante difundida em setores de tecnologia e, mesmo que as organizações sintam dificuldade em implementá-la conforme a teoria, há um esforço para seguir seus princípios. Até mesmo empresas que não adotam a metodologia utilizam alguns de seus elementos para adaptar o processo tradicional de desdobramento de objetivos, em especial, os ciclos curtos, trimestrais, de revisão de metas e a transparência, possibilitando o acesso de todos os membros da empresa aos resultados organizacionais de qualquer nível.

Em relação ao processo de gestão de resultados, os pontos nos quais a maioria das instituições se demonstrou mais desenvolvida foram: compartilhamento de aprendizado dentro da organização (com diversas práticas voltadas à troca de experiência entre os times, o que contribui tanto para o fortalecimento da cultura quanto para o desenvolvimento ágil da empresa, à medida que a companhia aprende com seus erros e pode absorver melhores práticas) e o entendimento da importância de possuir indicadores e metas para todas as áreas, acompanhados regularmente. Várias ferramentas são utilizadas para divulgar os resultados, de forma que todos os membros tenham acesso, como, por exemplo, diversas plataformas de gestão e documentos compartilhados no Google Drive. Algumas empresas implementaram também a gestão à vista, através de painéis e *dashboards* espalhados tanto no ambiente de trabalho, como virtualmente. Por fim, há práticas de reuniões periódicas, seguindo a teoria do *Scrum* em alguns casos, o que tem se mostrado uma boa alternativa para alinhar os esforços das equipes.

Por outro lado, o aspecto que mais pareceu carecer de desenvolvimento é o tratamento de resultados. Apesar de, como Alvarez destacou, não ser esperado - e nem mesmo recomendado - que esse processo seja muito aprofundado no momento em que as *startups* e *scale-ups* se encontram, a maioria delas parece tratar isso de forma superficial. Como consequência, provavelmente, quando surge um problema, atuam sobre os sintomas, sem muita reflexão sobre o que realmente está causando a adversidade - o que,

naturalmente, fará com que ela volte a aparecer, talvez até de formas diferentes. As poucas entrevistadas com uma atuação mais incisiva nesta etapa parecem seguir a lógica do método PDCA.

Outro ponto a desenvolver parece ser a definição de objetivos. Em geral, as empresas parecem analisar pouco o ambiente externo. Isso é natural dado seu momento de vida, porém deve-se atentar para não ficar muito imerso internamente e deixar de considerar aspectos importantes para o alcance dos objetivos visados. Além disso, algumas organizações entrevistadas passaram a percepção de que utilizam informações pouco embasadas em dados para definir seus objetivos. Isso é compreensível visto que são instituições ainda recentes, com pouco tempo de mercado e histórico curto. Entretanto, é importante ressaltar que esse deve ser um ponto de atenção para o seu futuro.

Startups e *scale-ups* convivem com um processo constante e acelerado de evolução e aprendizado. Como a profissional entrevistada e uma das companhias mencionaram, faz parte da essência de uma *startup* a preocupação com metas e, conseqüentemente, a orientação à resultados. À medida que crescem, as empresas enfrentam o desafio de manter, estruturar e aperfeiçoar essas práticas, que possuem grande influência no sucesso (ou não) da organização. Por esse motivo, é importante mapear os pontos de dificuldade nesse processo para oferecer suporte a essas empresas no momento adequado. Informações como as que esse estudo trouxe podem oferecer *insights* a instituições de apoio a empresas nascentes de alto potencial de impacto, indicando quais aspectos carecem de mais trabalho.

5.1 Recomendações para novos estudos

A pesquisa buscou entender como *startups* e *scale-ups* da indústria digital, com sede no Rio de Janeiro, lidam com o gerenciamento de seus resultados e quais práticas utilizam nesse processo. Considerando riscos provenientes das limitações do estudo - tais como a possibilidade de a amostra selecionada não representar bem a população ou os entrevistados resistirem a disponibilizar informações relevantes de forma realista - seria interessante a realização de novos estudos nesse tema.

Uma análise mais aprofundada, sobre a qualidade dos processos envolvidos no gerenciamento de resultados poderia contribuir com dados relevantes sobre o assunto. Por exemplo, o presente trabalho não avaliou o quanto as metas definidas e os indicadores acompanhados são adequados - um

risco, mencionado por Chiavenato (2011), é o foco em resultados que são mais fáceis de mensurar.

Além disso, seria interessante uma pesquisa mais abrangente, quantitativa, para avaliar com melhor precisão o tamanho dos problemas e dificuldades identificados nesse estudo, inclusive abrangendo a análise a outros setores ou a mais estados brasileiros.

Por fim, outra sugestão de estudo futuro seria quantificar a relação entre gestão de resultados e sobrevivência de *startups* e *scale-ups*, analisando tanto empresas que já passaram desses estágios e as práticas que utilizavam na época quanto organizações que não sobreviveram. Apesar de constituir um estudo potencialmente complexo, seria interessante entender as variáveis envolvidas para, então, aumentar as chances de sucesso dessas empresas, que apresentam relevância crescente ao desenvolvimento do país.

6. Bibliografia

ABStartups. **Startup Base**. 2017. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em: 6 set. 2017.

ANDRADE, Marcio Roberto. **Gestão por resultados: características, vantagens e usos**. Conta Azul, 8 jul. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-por-resultados/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ANDREESSEN, Marc. **The PMarca guide to startups - Part 4: The only thing that matters**. 25 jun. 2007. Disponível em <http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html>. Acesso em: 31 out. 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2016.

ÁVILA, Rafael. **O que é Balanced Scorecard (Conceito)**. Luz, 23 dez. 2013. Disponível em <<https://blog.luz.vc/o-que-e/balanced-scorecard-conceito/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

BEZERRA, Filipe. Ciclo PDCA: **Do conceito à aplicação**. Portal Administração, 24 ago. 2014. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 01 nov. 2017

BLANK, Steve. **What's A Startup? First Principles**. Steve Blank (Blog), 25 jan. 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 6 dez. 2017

BORGES, Leandro. **O que são e como mensurar indicadores de desempenho**. 2016. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/o-que-sao-e-como-mensurar-indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

BOUER, Gregório. **Capítulo 6 - Gerenciamento das Diretrizes**. In: CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5a reimpressão. p. 187-208.

BRANCO, Leonardo. **Crise vira motor para expansão de startups no Brasil**. Exame, 7 jul. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/crise-vira-motor-para-expansao-de-startups-no-brasil/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BRUM, Adolfo. **Planejamento de Vendas – Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas**. Planejamento de Vendas, 14 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.planejamentodevendas.com.br/gestao-comercial/missao-visao-valores-objetivos-e-metas/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

CAOLI, Cristiane; CURY, Anay. **PIB do Brasil cai 3,8% em 2015 e tem pior resultado em 25 anos**. G1, 3 mar. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/03/pib-do-brasil-cai-38-em-2015.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017

CARACAS, Caroline. **O método SMART – simples e eficiente para traçar metas**. 9 fev. 2015. Disponível em: <<https://carolinecaracas.com.br/smart-simples-e-eficiente-para-tracar-metas/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

CARVALHO, Marly Monteiro De. **Capítulo 1 - Histórico da Gestão da Qualidade**. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5a reimpressão. p. 1-24.

CASPIRRO, Ricardo. **Startup = Crescimento, por Paul Graham**. Novos Fundadores, 19 jun. 2013. Disponível em: <<http://novosfundadores.com.br/blog/startup-crescimento-por-paul-graham/>>. Acesso em: 6 dez. 2017

CASTRO, Felipe. **O que é OKR**. Lean Performance, 2016. Disponível em: <<http://leanperformance.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COMINI, Rita. **Pesquisa vai medir o impacto das startups na economia**. ASN, 22 mai. 2017. Disponível em: <<http://www.mt.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MT/pesquisa-vai-medir-o-impacto-das-startups-na-economia,2eddeee60503c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CONCEIÇÃO, Ana. **Mercado vê inflação de 7,59% e queda de 3,5% para o PIB em 2016**. Valor Econômico, 7 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4468504/mercado-ve-inflacao-de-759-e-queda-de-35-para-o-pib-em-2016>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CURY, Anay; RODRIGUES, Matheus. **Inflação oficial fica em 10,67% em 2015, a maior desde 2002**. Valor Econômico, 8 jan. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/inflacao-oficial-fica-em-1067-em-2015.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Má gestão é a principal causa do fracasso de startups**. 15 abr. 2016. Disponível em: <http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=ma_gestao_e_a_principal_causa_do_fracasso_de_startups&id=167945>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas (traduzido)**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ENDEAVOR. **Por que as Scale-ups podem elevar a baixa produtividade brasileira**. Endeavor, 3 abr. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/por-que-scale-ups-podem-elevar-baixa-productividade-brasileira/>>. Acesso em: 6 dez. 2017

ENDEAVOR. **Programa ScaleUp Endeavor**. 2017. Disponível em <<http://www.scaleupendeavor.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2017.

ENDEAVOR. **Venture Capital: o que é e como conseguir**. 26 jul. 2015. Disponível em <<https://endeavor.org.br/venture-capital/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

ENDEAVOR; NEOWAY. **Scale-Ups no Brasil: As empresas que vão tirar o país da crise (e o que você precisa saber sobre elas)**. 2015. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps_DigitalFinal103.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

ENDEAVOR; SEBRAE. **Gestão por Resultados: saia do escuro e tome melhores decisões**. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/\\$File/7589.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/$File/7589.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2017.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. 5. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ). **Novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**. 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ). **Planejamento Estratégico**. 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ). **Sistema de Indicadores**. 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ). **Sobre a FNQ**. 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

HARDY, Ashley-Christian. **Agile Team Organisation: Squads, Chapters, Tribes and Guilds**. Full-Stack Agile, 14 fev. 2016. Disponível em <<http://www.full-stackagile.com/2016/02/14/team-organisation-squads-chapters-tribes-and-guilds/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

INMG. **Indicador Nacional da Maturidade da Gestão 2015**. 2015. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/INMG_2015.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

INTAKLI, Renato; PERROTI, Paulo. **Mercado Brasileiro de Startups**. 2017. Disponível em: <http://www.perrottiebarrueco.com.br/blog/wp-content/uploads/2017/08/Pesquisa_Start-Ups_PB_Parallaxis.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAMORTE, Ben. **Objectives and Key Results: Tips from an OKRs coach**. 2015. Disponível em: <<http://www.okrs.com/wp-content/uploads/2016/11/Objectives-and-Key-Results-by-Ben-Lamorte-April-2015.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

LATIN AMERICAN PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL ASSOCIATION (LAVCA). **Latin America Venture Capital: Five Year Trends**. New York, 2016.

LATIN AMERICAN PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL ASSOCIATION (LAVCA). **2017 Trend Watch: Latin American Venture Capital Infographic**. LAVCA, 21 jun. 2017. Disponível em: <<https://lavca.org/2017/06/21/2017-trend-watch-latin-american-venture-capital-infographic/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

LEMOS, Renata; SCUR, Daniela. **Management Practices, Firm Ownership, and Productivity in Latin America**. CAF, 2012.

LIMA, Marcelo A. **Como “Startup Lean” pode ajudar na criação de novos negócios no Brasil**. Lean Institute Brasil, 11 abr. 2016. Disponível em: <https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_454.pdf>. Acesso em: 4 set. 2017.

LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

MAGRETTA, Joan. **O que é gerenciar e administrar**. Colaboração de Nan Stone; Tradução de Hugo de Souza Melo. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MARCONDES, Pyr. **Estudo revela grau de (i) maturidade estratégica das empresas digitais**. Proxima, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/2016/10/31/estudo-revela-grau-de-i-maturidade-estrategica-das-empresas-digitais.html>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

MARQUES, José Roberto. **Qual é a definição de gestão organizacional**. JRM, 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-e-definicao-de-gestao-organizacional/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

MARTINS, Daniel. **A importância dos indicadores para a gestão do desempenho organizacional**. Administradores, 07 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-dos-indicadores-para-a-gestao-do-desempenho-organizacional/96557/>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Francisco Souza Homem De. **The definitive guide to OKRs: How Objectives and Key Results can help your company build a culture of excellence and achievement.** Qulture.Rocks Inc, 2016

MIELLE, Raphael. **Do “Startupês” para o “Português”**. Medium, 13 ago. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@raphaelmielletrintinalia/do-startup%C3%AAs-para-o-portugu%C3%AAs-30-terminos-que-voc%C3%AA-deve-saber-antes-de-negociar-um-investimento-d38f5b438efe>>. Acesso em: 6 dez. 2017

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Capítulo 3 - Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência.** In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5a reimpressão. p. 85-124.

MOREM, Marcelo. **Reporte de Maturidade em Estratégia, Marketing & Vendas em Negócios Digitais.** 1 ed. Mextres, 2016

NIST. **Baldrige Criteria for Performance Excellence: Category and Item Commentary.** 2013. Disponível em: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/05/09/Category-and-Item-Commentary_BNP.pdf>. Acesso em: 5 set. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Capítulo 2 - Perspectiva Estratégica da Qualidade.** In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5a reimpressão. p. 25-84.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PARK, Kil H. **Introdução ao Estudo da Administração.** Colaboração de Daniel F. De Bonis e Marcelo R. Abud. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2008

PIVA, Naiady. **Conheça as irmãs mais velhas das startups e criadoras de 46% dos novos empregos no país.** Gazeta do Povo, 19 abr. 2017. Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/conheca-as-irmas-mais-velhas-das-startups-e-criadoras-de-46-dos-novos-empregos-no-pais-31osguygkpdhu8918i8zqz8hh>>. Acesso em: 20 out. 2017.

REBELO, Paulo. **Escalando o Agile na Spotify: exemplo de sucesso de Lean Startup, Scrum e Kanban.** InfoQ, 26 fev. 2013. Disponível em <<https://www.infoq.com/br/articles/spotify-escalando-agile>>. Acesso em: 12 out. 2017.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** Tradução Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Thiago. **OKR: o que é e como a metodologia pode ajudar sua empresa a ter mais resultados.** Resultados Digitais, 16 fev. 2017. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/okr-metodologia-de-gestao-e-metas/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

RUMMLER, Geary A. **Melhores Desempenhos das Empresas.** Colaboração de Alan P. Brache; Tradução de Kátia Aparecida Roque; Revisão técnica de Alan Melo de Albuquerque. São Paulo: Makron Books, 1992.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Portal SEBRAE, 08 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 6 dez. 2017

SEBRAE/RJ. **Pesquisa Scale-Up Rio.** 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PESQUISA%20SCALE%20UPS%20RJ_final.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas**. Brasília, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: The art of doing twice the work in half the time**. New York: Crown Business, 2014

TAMEIRÃO, Nathália. **Empreendedorismo Digital: O Que É, Como Começar E Razões Para Se Aventurar!**. Sambatech, 17 abr. 2017. Disponível em: <<http://sambatech.com/blog/insights/empreendedorismo-digital/>>. Acesso em: 3 set. 2017.

TRELLO. **Trello lets you work more collaboratively and get more done**. 2017. Disponível em <<https://trello.com>>. Acesso em: 12 out. 2017.

WODTKE, Christina. **Introduction to OKRs**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2016

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista com Empresas

1. Quando a empresa começou a operar? Quantos colaboradores trabalham nela hoje?
2. Em que negócio a sua empresa está?
3. Quais diferenciais competitivos a empresa persegue?
4. Como os objetivos estratégicos são definidos? O que é levado em consideração e como se dá o processo? Com que periodicidade eles são revistos?
5. Há metas operacionais específicas associadas a estes objetivos estratégicos? Estão relacionadas a indicadores?
6. Como as metas são definidas e implementadas? Quem/quais áreas têm metas na organização?
7. Que incentivos são oferecidos em relação ao alcance de resultados? Como se dá o processo de avaliação de performance dos colaboradores? O quanto as metas influenciam?
8. Como os resultados são acompanhados e monitorados? Esse processo é rigoroso? Alguma ferramenta é utilizada?
9. Como se dá o tratamento dos resultados? Como é o processo de análise e ação?
10. Como a organização aprende com seus resultados (tanto os bons como os ruins)? Como isso é compartilhado?
11. Você considera que é uma empresa orientada a resultados? Isso faz parte da cultura? O quanto isso é inato? Pode dar algum exemplo?

APÊNDICE 2

Roteiro Base de Entrevista com Profissional

1. Na sua experiência, quais são as maiores dificuldades de *startups* (após encontrar um modelo de negócios estável, que tem valor para clientes)?
2. Quais são as maiores preocupações das *startups*, pelo que você observou durante sua carreira?
3. O quanto as *startups* com que você trabalhou demonstraram preocupação com a gestão de seu negócio? Que aspectos as preocupavam?
4. Na sua opinião, qual é o papel de um gerenciamento de resultados para uma *startup*? O quanto isso influencia seu sucesso ou falha?
5. O quão maduras você acredita que as *startups* cariocas são, considerando o processo de definição de objetivos estratégicos, desdobramento e implementação de metas, além do acompanhamento e tratamento de resultados?