

CULTURA PARA A INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS* DA ACELERADORA “*LIVING LAB MS*” NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, BRASIL

EVERTON VIANA TAVARES

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia,
Brasil

E-mail: evertongarou@hotmail.com

LUAN CARLOS SANTOS SILVA

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia,
Brasil

E-mail: luancarlos@ufgd.edu.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da cultura organizacional orientada para a inovação em duas *startups* que se encontram na aceleradora “*Living Lab MS*” no Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Esta pesquisa se configura como descritiva e exploratória, tendo uma abordagem qualitativa, utilizou-se como ferramentas aplicadas a observação, entrevista semi-estruturada. Buscou-se observar os elementos subjetivos da realidade dessas organizações e, também, os elementos que compõem as culturas das empresas, assim como os valores dos atores organizacionais. Os resultados obtidos demonstraram que as empresas analisadas possuem práticas que indicam uma cultura orientada à inovação, tendo como valores a flexibilidade, a capacidade de assumir riscos, o companheirismo, a liderança e a informalidade, todos eles como elementos facilitadores da inovação.

Palavras Chave: cultura organizacional, inovação, cultura de inovação, cooperação, startups.

INTRODUÇÃO

A inovação exerce um papel importante no desenvolvimento de uma nação não podendo assim ser negligenciada, como afirmam Lobosco, De Moraes e Maccari (2011, p. 2) “um dos aspectos essenciais para a competitividade e desenvolvimento, não só científico e tecnológico, mas também econômico, é a capacidade de geração de inovações pelos países”. Deste modo, a inovação exerce importante papel para o desenvolvimento do Brasil.

A importância da inovação para as empresas se traduz na frase de Drucker: “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina” Drucker (2012, p. 208). Assim, a inovação é fundamental para o desenvolvimento nacional e para a sobrevivência das empresas.

As empresas lucrativas são as que inovam, conforme demonstrado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em uma pesquisa de 2012, o estudo aponta que as empresas

inovadoras representam “1,7% (um inteiro e sete décimos por cento) do universo das empresas brasileiras, mas respondem por 25,9% (vinte e cinco inteiros e nove décimos por cento) do faturamento industrial” (Turchi; De Negri; Comin, 2012 p.15). Assim a inovação tem importante papel para as empresas brasileiras que desejam serem lucrativas.

A definição do Manual de Oslo (2015, p. 55), amplamente aceito, define a inovação como “a implementação de um produto – bem ou serviço – novo ou significativamente melhorado”. O próprio manual apresenta quatro tipos de inovação: inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação de *marketing*. Apesar dos avanços nos estudos sobre a inovação, ainda se conhece pouco de como o ambiente proporciona a inovação, ou seja, sobre a cultura de inovação.

A cultura de inovação tem origem na cultura organizacional que, por sua vez, tem origem na antropologia cultural. Muitos estudos já foram realizados nesses campos, principalmente no da cultura, que vem sendo estudado desde 1871 com a publicação do primeiro volume de *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* escrito por Edward Burnett Tylor.

Assim, cultura é “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, norma, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem” (Tylor, 1871, p.5). Essa definição inicial de cultura muito difere da definição de Clifford Geertz, para o qual, cultura é uma teia de significados simbólicos, sendo o papel do etnógrafo desvendar os símbolos que amarram essa teia (Geertz, 1989). Apesar de diferentes conceitos, a cultura é apresentada como elemento subjetivo do homem que é passível de interpretação.

Desta forma, como não se tem uma definição única do que é cultura, a cultura organizacional também não detém para si uma única definição. Apesar de muitos trabalhos terem sido realizados desde a década de 1980 e ainda que não se tenha um conceito definitivo do que é a cultura organizacional, muitos autores trazem definições oriundas da antropologia cultural influenciados principalmente por Tylor. Contudo, em sua maioria, mais preocupados com os elementos que compõem a cultura organizacional, do que propriamente com o seu conceito.

Os elementos que compõem a cultura organizacional são diferentes para cada autor. Para Freitas (2007), cultura organizacional levanta os seguintes elementos: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e normas. Já para Srour (2005), os elementos que compõe a cultura organizacional são divididos em campos do saber, sendo eles: o saber científico, o saber artístico e o saber técnico.

Já foram realizados diversos estudos sobre cultura, cultura organizacional e inovação. Entretanto, poucos estudos foram desenvolvidos sobre cultura de inovação, ou seja, como a cultura do ambiente da organizacional influencia a inovação. Assim, este artigo busca contribuir respondendo a seguinte pergunta: como a cultura organizacional influencia a inovação em *startups*?

Neste contexto, este estudo teve como objetivo verificar se empresas de *startups* possuem uma cultura que influencia a inovação. Não se tem a pretensão aqui de se trazer uma resposta definitiva, mas sim contribuir com o debate sobre a cultura de inovação analisando duas *startups* em Mato Grosso do Sul.

CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Burnett Tylor, fundador da Antropologia Britânica, formulou uma definição descritiva e objetiva do que é a cultura, rompendo, assim, com o paradigma anterior que era restritivo e individualista. A partir deste conceito de cultura adquirida e não determinada pela biologia do homem, a cultura passa a ser vista como elemento social da humanidade, um elemento evolutivo do homem, sendo as sociedades primitivas possuidoras de cultura, uma cultura ancestral do ser humano estando em seus primeiros estágios de evolução (Cuche, 2002).

Tylor define cultura como “civilização, tomado em seu sentido amplo etnográfico, é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, norma, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” (Tylor, 1871, p. 5). Esta primeira definição traz um conceito amplo do que vem a ser a cultura.

Além de trazer uma definição de cultura e de romper com o pensamento de que a cultura era determinada pela biologia do homem, Tylor, apoiado nas ciências biológicas, demonstrou que a cultura pode ser estudada sistêmica e objetivamente, sendo um fenômeno natural regido por leis objetivas e específicas, enquanto a diversidade e a desigualdade das culturas são reflexos dos diferentes estágios evolutivos da humanidade (Laraia, 2009).

Em 1970 surgem diversas teorias que buscam justificar a ascensão do Japão como potência mundial. Entre as diversas teorias, a que se destaca, é da cultura japonesa, pois explica como um país pequeno, desfavorecido geograficamente, sem recursos e arrasado pela guerra, tornou-se uma potência mundial (Morgan, 1996). Assim, os primeiros estudos em cultura organizacional são motivados pelas fortes mudanças sociais ocorridas na década citada acima. D’Ascenzi e Lima (2014) afirmam que a volta dos estudos em cultura organizacional nos anos 1980 afirmaram seu espaço na teoria do desenvolvimento organizacional.

Para Schein (2009) a cultura organizacional é o conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefatos e padrões de comportamento que regem a forma com que as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, sendo que o clima refletiria superficialmente a cultura. Nesta definição, assim como na anterior, é possível observar a influência dos autores da antropologia cultural, principalmente da escola clássica da antropologia.

Para Srour (2005), a cultura organizacional são as dimensões simbólicas coletivas da organização, as representações imaginárias da organização que é apreendida, transmitida e compartilhada, não sendo de origem biológica ou genética, mas sim uma aprendizagem coletiva a partir do reconhecimento com natural e normal pelos indivíduos de uma mesma cultura e anormal ou exótico por outra cultura. Isto faz com que fusões, aquisições ou incorporações se tornem difíceis de serem aceitas e as resistências são erguidas, pois novos procedimentos e valores são inseridos, desorientando os agentes ambientais. Nesta definição, se observa o etnocentrismo como elemento presente nas organizações, assim como nos estudos da antropologia.

Para Motta e Vasconcelos (2010) os valores, regras e normas reais da organização são definidas pelos atores organizacionais por meio das relações impessoais que influenciam e são influenciados por estas regras e normas. A estes valores, regras e normas damos o nome de cultura organizacional.

A cultura organizacional é composta de diversos elementos, entres estes elementos se tem os valores, crenças e pressupostos, ritos e rituais, sagas e heróis, histórias, tabus e normas. Os valores são o guia para o sucesso da organização e, também, o guia de comportamento que a organização deseja. Desta forma, o papel das lideranças é garantir estes comportamentos. As empresas costumam serem rigorosas com seus valores e o papel de líderes seria o de introduz valores Freitas (2007).

Outra visão dos elementos da cultura organizacional é a dos símbolos. Assim, “as culturas organizacionais constituem sistema de referências simbólicas e moldam as ações de seus

membros. Ao servir de elo entre passado e presente; contribuem para a permanência e a coesão da organização” (Srouf, 2005, p. 210).

Para Srouf (2005), a cultura organizacional é dividida, para fins de análise, em quatro esferas, também chamadas de campos do saber de um universo simbólico. São eles: o saber ideológico, o saber científico, o saber artístico e o saber técnico.

A cultura não se limita aos elementos observáveis da cultura nem à sua formação na organização, indo muito além das fronteiras e muros das organizações, sendo a cultura nacional um importante componente da cultura organizacional. Assim, as “características da cultura de uma sociedade devem ser entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa” (Junior, 2004, p. 5).

Deste modo, a cultura na organização tem as funções de garantir e possibilitar a estabilidade do grupo social, criar formas de agir e regras comuns partilhadas e maneiras de perceber a realidade, significado e importância, se tornando assim uma interpretação do grupo (Freitas, 2007).

INOVAÇÃO

O conceito de inovação adotado neste trabalho é o do Manual de Oslo, editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pois busca orientar e padronizar as pesquisas em inovação.

Inovação, segundo o Manual de Oslo é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios” (OCDE, 2005, p. 55). Deste modo, se tem uma ampla definição de inovação: implementação ou melhoria em *marketing*, processos, práticas ou métodos.

Schumpeter (1911), apresenta a inovação como uma força motora do desenvolvimento econômico, sendo capaz de romper com o estado de equilíbrio da economia podendo ser cinco os tipos de inovação:

- 1) A inovação radical, que é quando um novo bem é introduzido, ou inovação incremental, quando um bem é melhorado tendo assim maior qualidade;
- 2) A inovação também pode ser o desenvolvimento de um novo método de produção ou o desenvolvimento de uma nova maneira de comercializar o produto, que torna assim a organização mais eficiente, podendo ou não ser causado por um avanço científico;
- 3) A abertura de novo mercado consumidor também é uma inovação;
- 4) A posse de uma fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturado, podendo essa fonte já existir ou ainda ser criada;
- 5) O estabelecimento de uma fonte industrial como a criação de novo monopólio ou término de um monopólio estabelecido. Aqui sendo a inovação causada pelo empresário que busca maiores lucros.

A lei brasileira também traz uma definição de inovação na chamada “Lei do Bem”, a Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005, em seu artigo 17, §1º, *in verbis*:

§ 1º Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Outra definição de inovação esta no Manual de Frascati:

[Inovação é o] conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores (Manual De Frascati, 2013, p. 23).

Para Drucker (2012), a inovação é a transformação de recursos naturais em recurso econômico, é a geração de valor econômico ou social. Sendo que a inovação somente ocorre quando a mão transformadora do homem age transformando algo antes inútil, sem valor ou ainda prejudicial, em algo de valor. Em palavras do próprio autor “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (Drucker, 2012. p. 39).

Para Mattos e Guimarães (2005) a inovação vai muito além disso, eles afirmam que a inovação não se restringe apenas à criação de produto ou processo melhores e sim atinge substituição de matéria prima ou ainda aperfeiçoamento logístico. E assim render lucros podendo até criar um novo mercado.

Apesar de se ter uma definição amplamente aceita do que é a inovação, não se tem uma única definição para tal conceito. Não obstante, se pode observar que todas contemplam a geração de valor relacionado à implementação ou mudança.

Conquanto, não existe fórmula mágica para inovação. Ela ocorre em ambiente incerto, onde existem recursos humanos de qualidade e se tem a troca de ideias e informações em um ambiente organizacional agradável, amigável e favorável à inovação. Mesmo assim, poucas empresas nacionais são possuidoras de uma cultura inovadora, mesmo com os avanços em políticas públicas de incentivo a inovação (Arbix, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa por sua natureza configura-se como aplicada. Do ponto de vista dos objetivos, se configura como descritiva e exploratória. Sendo a abordagem qualitativa, e como procedimento técnico, foi feito um estudo de caso (Stake 1978;2000) em duas *startups*.

Os procedimentos metodológicos dessa pesquisa foram realizados em seis fases. A primeira fase destinou-se a busca da revisão de literatura em livros, artigos científicos nacionais e internacionais na base de periódico da Capes, onde possibilitou uma compreensão maior acerca dos conceitos e dimensões que compõe a formação de uma cultura, dos elementos que compõe a cultura organizacional e dos conceitos de uma cultura propícia à inovação. A partir desses estudos foi possível entender a problemática que compõe a dimensão desta pesquisa.

Na segunda fase foi criada, a partir do levantamento realizado na primeira fase, a revisão de literatura. Nesta fase também foi elaborada a problemática de pesquisa assim como a justificativa deste projeto de pesquisa.

A terceira fase foi caracterizada pela observação. Segundo Gressler (2008), esta técnica é de grande valia para a ciência, pois observar a realidade e as leis que a regem permite ao pesquisador a observação dos comportamentos dos grupos sociais. A observação foi realizada em dois dias e simultaneamente em ambas as *startups*, pois as empresas ocupam o mesmo espaço na aceleradora.

Na quarta fase foi aplicado um questionário, instrumento criado por Godoy (2009, p. 181) composto de 14 questões em uma escala tipo *Likert* com valores que vão de 1 a 5, sendo possível obter um pontuação máxima de 70 pontos para caracterizar as *startups* e investigar se nas empresas existem uma cultura de inovação. As perguntas forma:

1) Existe tolerância ao risco e à ambiguidade. Não há culpabilização ao erro.

- 2) Há reconhecimento formal quando o colaborador atinge resultado satisfatório
- 3) Há união e comunicação aberta nas equipes de trabalho.
- 4) Cada pessoa é encorajada a tentar novas formas de realizar suas atividades.
- 5) Todos reconhecem a importância estratégica da inovação.
- 6) Não existem critérios claros para se julgar o sucesso de uma inovação, sendo que as atividades de inovação não são monitoradas.
- 7) Existe pouco estímulo ao desenvolvimento de relações de confiança.
- 8) As lideranças oferecem suporte para que os colaboradores inovem.
- 9) Os conflitos interpessoais são colocados em segundo plano.
- 10) Quando a necessidade de transformações em produtos ou processos, elas ocorrem principalmente através de processos formais.
- 11) Há estímulo insuficiente para que as pessoas busquem novos conhecimentos, transfiram conhecimentos adquiridos, transformem-os em ações e os documentem.
- 12) Os colaboradores não são recompensados pelos resultados que atingem ou contribuições que oferecem.
- 13) Nos trabalhos em equipe há pouco espaço para exposição de ideias/realização de novas ações.
- 14) Existe tempo suficiente para a conclusão das tarefas.

Após a coleta dos dados foram quantificados sendo que as respostas de assertiva negativa foram transformadas em positivas.

Na quinta fase foi aplicado o instrumento de entrevista, sendo esta entrevista semi-estruturada e realizada com os agentes que estavam disponíveis: um gestor e dois colaboradores da empresa *Dinner*, já com a empresa *Namoro Fake* foi realizada a entrevista com seu único membro. Segundo Duarte (2004), o uso da entrevista é importante quando se busca conhecer os sistemas sociais, suas crenças, valores, conflitos, contradições e as relações do grupo social. Essas entrevistas possibilitaram a compreensão do processo de inovação. O instrumento utilizado foi o criado por Godoy (2009, p. 184). A última fase se constituiu na análise dos resultados da cultura organizacional das *startups*.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentadas as informações obtidas nas fases da pesquisa. Ambas as *startups*: *Namoro Fake* e a *Dinner* estão instaladas na aceleradora “*Living Lab MS*”, onde estão outras 08 (oito) *startups*. Ambas dividem o mesmo espaço dentro da aceleradora. A empresa *Dinner* possui cinco funcionários, sendo dois gestores, já a empresa *Namoro Fake* é unipessoal, ou seja, possui apenas um funcionário. É importante ressaltar que um dos gestores atua em ambas as *startups*. As duas empresas comercializam seus serviços na internet sendo que a *Dinner* possui clientes predominantemente no exterior. Estes clientes buscam por meio do *website* da empresa encontrar brasileiros que comercializam refeições tipicamente brasileiras e que receba o cliente em sua casa, como num restaurante. Deste modo, a empresa é uma intermediadora entre o cliente e o anfitrião.

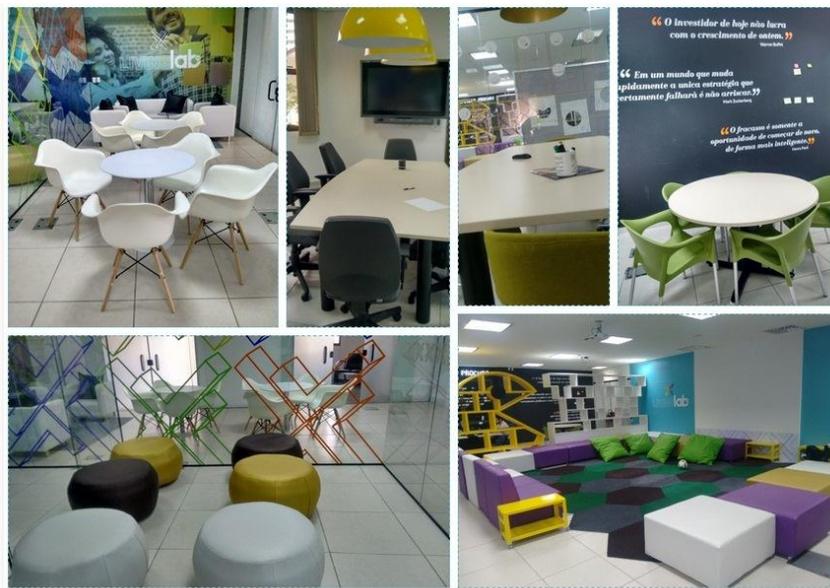
Na *startup* *Namoro Fake* o cliente contrata um relacionamento virtual falso, escolhendo em um catálogo a pessoa com quem irá ter o relacionamento por um tempo e grau de afinidade pré-determinados, onde o falso companheiro(a) é orientado pelo cliente a fazer comentários no perfil das redes sociais do cliente. A empresa intermedia a transação entre o cliente e o ator.

OBSERVAÇÃO

Foi descrito, por meio da observação, a cultura de inovação em duas *startups*, a Namoro Fake e a Dinner. A empresa Namoro Fake, possui um único membro em seu quadro de funcionários e este se dedica poucos minutos para os trabalhos diários da empresa. Na *startup Dinner*, a jornada de trabalho segue 8 (oito) horas diárias e a empresa conta com 5 pessoas no seu quadro, sendo dois gestores e três colaboradores.

A aceleradora possui um ambiente informal com uma estrutura ampla para abrigar as *startups*, tendo duas salas de reuniões tradicionais com uma mesa quadrada e um *smart TV*, uma sala de reuniões com *puffs* coloridos, uma sala de reunião com duas mesas redondas e uma *smart TV*, duas mini salas com um mesa pequena cada, para trabalhos individuais, *web* conferências ou *web* chamadas, conforme figura 1.

Figura 1 – Ambiente funcional da aceleradora



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em formato circular aberto, muito utilizado para apresentações, tem um amplo espaço decorado com *puffs* dos mais diversos formatos e cores e ao fundo, no canto direito, tem uma pequena copa equipada com forno micro-ondas e um frigobar que armazena, principalmente, cerveja. O ambiente é singular e contribui para um maior envolvimento entre os membros, além de um espaço aberto com mesas grande onde estão as *startups*.

O ambiente é dividido por paredes de vidro e logo na entrada se tem frases que resumem o que é a aceleradora. Nas demais paredes se tem o *Business Model Canvas* e nas paredes próximas às *startups* se tem anotações das mais variadas cores, sejam escritas à caneta pincel ou em *post-its*. Ainda, há frases motivacionais ou o símbolo da aceleradora. A aceleradora esta habituada a receber visitas, que após serem devidamente identificadas, são apresentadas à aceleradora e, em seguida, às *startups*.

A *startup Dinner* fica no fundo da aceleradora, onde se tem uma mesa grande e um quadro. A *startup* esta habituada a receber pessoas. Conforme os colaboradores notam, os visitantes se apresentam dizendo seus nomes e o que fazem. Este fato se pode observar durante o dia com a visita de investidores, representantes de bancos e empreendedores.

Os colaboradores têm horários de entrada flexíveis, estando trajados com roupas casuais, geralmente estampadas com imagens de séries, quadrinhos e filmes. Apesar da informalidade do ambiente, os colaboradores se cumprimentam de maneira formal ao chegarem e saírem da empresa.

O Namoro *Fake* tem um único gestor, que também é um dos gestores do *Dinner*. É importante observar, ainda, que as *startups* dividem o mesmo espaço na aceleradora. O gestor dedica-se pouco tempo para o gerenciamento da empresa, apenas alguns minutos diários, onde se busca observar as atualizações dos clientes. Após estas observações, o gestor retorna aos trabalhos como gestor da empresa *Dinner*. Apesar disso, o Namoro *Fake* é sempre mencionado como um empreendimento de sucesso, seja dentro da própria *Living Lab MS*, ou na *Dinner*. Para a equipe do local, o Namoro *Fake* é como um cartão de visita, uma *startup* de êxito que é a apresentada como uma abertura ao se falar da *Dinner* ou do próprio *Living Lab MS*.

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

A empresa *Dinner* foi fundada há 1 (um) ano e 6 (seis) meses e a empresa Namoro *Fake*, há 4 (quatro) anos). O questionário foi aplicado com o único membro da equipe da empresa Namoro *Fake* e na empresa *Dinner*, que possui cinco funcionários, foi aplicado com dois colaboradores e com um dos gestores. O questionário não foi aplicado com a totalidade da equipe devido aos impedimentos sendo que um colaborador estava de férias e outro colaborador estava saindo de férias no momento em que a coleta de dados foi realizada, sendo ainda que um dos gestores não teve tempo hábil para responder o questionário. É importante ressaltar que as empresas estudadas são *startups* e por essa razão o número de funcionários é reduzido. Assim, os colaboradores destas empresas podem realizar diversos tipos de tarefas tendo uma visão sistêmica que facilita a inovação.

Os resultados do questionário às *startups* apresentou de forma geral as seguintes características, conforme Quadro 1:

Quadro 1– Características das startups

<i>Dinner</i>	Namoro <i>Fake</i>
-Tem poucos funcionários	-Possui um único funcionário
-Não possui patente	-Não possui patente
-É inovadora desde sua fundação	-Foi inovadora no início da sua fundação
-Possui dificuldade em mensurar o número de inovações	-Inovou uma única vez em produtos e processos
-Possui dificuldade de mensurar o nível de escolaridade de seus colaboradores	Não inova

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa Namoro *Fake* realizou inovação em serviços quando foi fundada. Apesar disto, até o momento realizou uma única inovação radical em produtos, uma única inovação, uma única inovação incremental em produtos e uma única inovação em processos. Pode-se concluir que a empresa é a mesma desde sua fundação, não realizando qualquer melhoria interna ou que tenha ampliado ou melhorado seus produtos.

Conforme consta no quadro 2, a *startup Dinner* realiza inovações radicais e incrementais em produtos e em processos, já tendo realizado, desde sua fundação, 03 (três) inovações radicais em produtos e apesar, de não ter apresentado números exatos, realizou mais de 10 (dez) inovações radicais em processos, mais de 10 (dez) inovações incrementais em produtos e mais de 30 (trinta) inovações incrementais em processos.

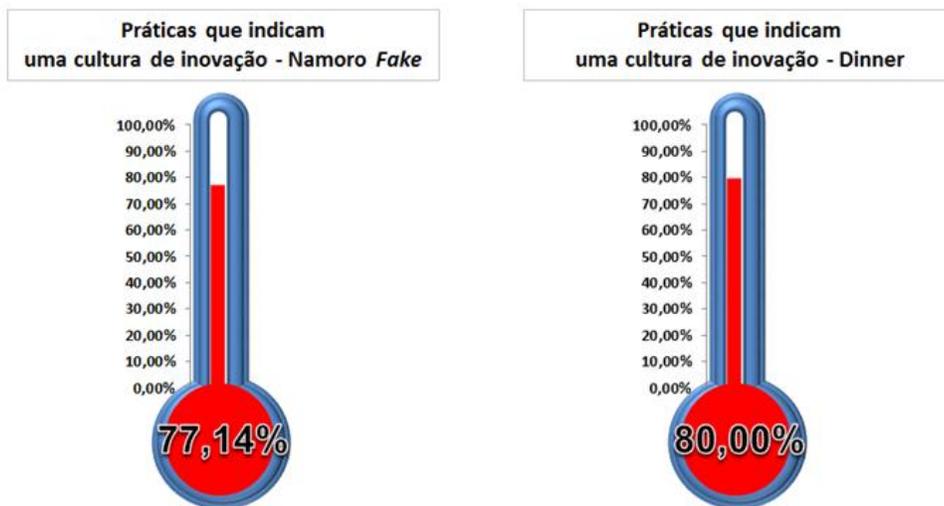
Quadro 2 - Tipos de Inovações

Inovações	Namoro Fake	Dinner
Radicais em produtos	1	3
Radicais em processos	1	+10
Incrementais em produtos	1	+10
Incrementais em processos	1	+30

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa *Dinner* obteve uma média de 56 (cinquenta e seis) pontos e a empresa *Namoro Fake*, 54 (cinquenta e quatro). Assim 80% (oitenta por cento) das práticas da empresa *Dinner* indicam uma cultura de inovação e na empresa *Namoro Fake* 77,14% (setenta e sete inteiros e quatorze centésimos por cento). Assim, conclui-se que ambas são possuidoras de uma cultura de inovação, conforme figura 2.

Figura 2- Práticas da Cultura da Inovação nas Startups



Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise das respostas, foram separadas as respostas dos gestores e colaboradores da empresa *Dinner* e na empresa *Namoro Fake*, as respostas analisadas foram a do único membro que compõe a empresa.

Apesar das repostas que envolvam relacionamento interpessoal, na *startup Namoro Fake* não há razão lógica para a análise destas, visto que a empresa conta com um único individuo no seu

quadro de funcionários e não sendo possível assim, existir qualquer relacionamento interpessoal dentre a empresa e os seus colaboradores.

ENTREVISTAS

Foi realizado uma entrevista semi-estruturada em ambas as *startups*. Na empresa *Dinner*, foi realizada com um dos gestores e fundador e dois membros da equipe. Na empresa *Namoro Fake* foi realizada com o único membro da empresa. Assim, os dados obtidos foram tabulados e constituem um estudo de caso.

Entrevista da Empresa Dinner

Tendo iniciado suas atividades no segundo semestre de 2015, a empresa foi fundada por dois sócios que se conheceram na faculdade e que já haviam trabalhado juntos em negócios anteriores. A proposta surgiu após o encerramento do último negócio juntos e foi validada num *workshop* de encerramento dessa última empresa. O *insight* surgiu baseado na experiência de um dos sócios que, quando residia no exterior observou um amigo se emocionar ao comer feijoadada prato típico brasileiro em um jantar entre amigos.

Já no dia seguinte o *website* onde os serviços seriam oferecidos foi criado e validado. Optaram por uma *startup* devido a experiências anteriores com este modelo de negócios e pelo fato de esta proporcionar maior viabilidade para a proposta da empresa. Os processos da empresa evoluíram muito, mas seu conceito inicial permanece o mesmo: proporcionar um experiência gastronômica única e conectar as pessoas, trazendo assim, algo novo para o mundo. Para Freitas (2007), aqui se tem o início da cultura organizacional quando os fundadores definem o objetivo, a missão e a visão da empresa.

Aqui, segundo Freitas (2007), apresenta-se o elemento *Saga* e *heróis* que traz o orgulho de se pertencer à empresa que conta a *saga* heroica e maravilhosa que a empresa percorreu até ser o que ela é hoje. Na narrativa, ainda, apresenta outro elemento da cultura organizacional: a *historia*. Conforme o pensamento Schirato (2004), se apresenta aqui a instância mítica, onde se tem a justificativa do presente e o modelo para o futuro. Também se apresenta o mito do grande homem, a *saga* do fundador.

Os fundadores têm hoje papéis bem definidos – um cuida da estratégia e relações externas e o outro, das operações. Ainda assim, cabe a ambos o papel de decidir o caminho que a empresa irá seguir. Isso remete a *heróis* que, segundo Freitas (2007), são os modelos de comportamento a serem seguidos.

A empresa optou por um modelo hierárquico horizontal, não havendo assim um complexo sistema de hierarquias como afirma o gestor 01 “quem manda é o *Dinner*” ou ainda como afirma o entrevistado 01 “todo mundo é do mesmo nível”. Entretanto os colaboradores entende que os fundadores estão num nível hierárquico um pouco acima. No âmago da empresa se encontram as crenças e pressupostos. Para Schirato (2004), neste organograma horizontalizado se tem aquilo que o autor chama de instância organizacional que molda a vida na instituição.

Por se tratar de uma *startup* a empresa detém de grande flexibilidade, sendo uma empresa inovadora desde sua origem. Assim, compreende por inovação como fazer algo diferente, trazer algo diferente para dentro, como afirma o entrevistado 02 “é esse desejo de estar sempre buscando algo diferente”, ou como afirma o entrevistado 01: inovação é fazer “algo diferente que é necessário”. Há na empresa um amplo espaço para o desenvolvimento de uma inovação, apesar

de não haver um processo claro e definido. As inovações surgem das conversas informais, das reuniões e de ideias colocadas em grupo.

As pesquisas de desenvolvimento são abertas, onde cada colaborador pesquisa e desenvolve o que deseja quando se tem uma proposta de inovação como sintetiza o entrevistado 01, “chega no quadro e bota”, deste modo na empresa os próprios colaboradores planejam, executam e testam as inovações como explica o entrevistado 02, “inovação é responsabilidade de todos”. Conforme o pensamento de Freitas (2007), se manifestam alguns dos valores da organização: flexibilidade, autonomia e inovação.

A empresa tem parcerias com *Living Lab MS*, que cede o espaço para a empresa atuar, assim como com as outras *startups* que dividem o espaço, sendo esta última, uma parceria informal como afirma o gestor 01 “chega do lado e fala “eu tenho esse problema como que vocês fazem?”. As parcerias têm resultado principalmente em *marketing* e novos investidores.

Há, ainda, uma recém-instaurada e informal gestão do conhecimento que constitui em disponibilizar todo o conhecimento produzido em uma nuvem, estando assim *online* para todos. Além disso, foi adotada a prática de reuniões uma vez por semana. Também foi iniciado um *workshop* uma vez por semana onde participam todas as *startups* presentes. A proposta é que este conhecimento gerado seja disponibilizado no site da empresa, sendo de acesso público e gratuito a todos. Aqui se apresentam novamente as normas da empresa.

A empresa não tem buscado mensurar os números de inovações produzidas pois “o nosso foco é causar impacto”, como declarou o gestor 01. Ele também explica que um dos motivos é que as mudanças são comuns, assim as que produzem resultados positivos são as que permanecem – desta forma, são inovações.

A cultura da empresa na visão dos colaboradores é a de informação, tendo como valores ser global e causando um grande impacto de relevância. Sendo que a empresa costuma arriscar, pois o que ela faz é “nadar contra a correnteza [...] se arrisca e se aceita o risco”, conforme afirma o entrevistado 01. Assim, a empresa lida com o risco permanente, fazendo parte da rotina diária e tendo consciência que se deve arriscar, pois “em um mundo que muda rapidamente a única estratégia que certamente falhará é não arriscar” – entrevistado 02 citando Mark Zuckerberg. Deste modo, a empresa só não arrisca se o risco for alto e o retorno baixo. Novamente se apresentam os valores da organização presente desde a formação da cultura organizacional da empresa: transformar, causar impacto e inovar.

Segundo relatado por seus membros estes são seus principais valores sendo que na *startup* se apresenta ideias de maneira livre, sendo este um dos valores. A liberdade, o companheirismo e a inovação são valores principais da *Dinner*. De forma geral, os valores descritos são informação, liberdade, companheirismo, livre pensamento e inovação.

Apesar disso, a empresa não possui ainda recompensas formais, entretanto os resultados são comemorados coletivamente e o gestor busca valorizar o conhecimento de cada um com horários flexíveis, buscando criar uma cultura de valorização com comemorações coletivas de resultados assim como a comemoração de festas de aniversários. Isto remete aos ritos e rituais da organização que aqui se apresentam como comemorações pelos resultados alcançados e festas de aniversários.

A gestão tem buscado garantir a satisfação dos funcionários por meio de *feedback* individuais ou em reuniões coletivas e individuais com cada um dos gestores. Assim, se busca que os funcionários se sintam reconhecidos como afirma o entrevistado 01 “é coisa de mãe [...] me sinto muito livre, tem que se entregar resultados, mas se tem liberdade de escolher o caminho”. Assim o colaborador está sendo constantemente desafiado, mas tendo autonomia para executar a tarefa. Conforme descrito por Freitas (2007), o líderes tem o papel de garantir os comportamentos

desejados. Isto começa na relação entre os membros da equipe, que é aberta e informal. Se tem muita liberdade, desde de que não atrapalhe o andamento do trabalho. Os membros brincam e conversam muito entre si.

A boa relação no ambiente de trabalho começa com a recepção de um novo colaborador, com a busca de integrá-lo à equipe como afirma o entrevistado 01, “o objetivo do *Dinner* é fazer com que a pessoa vista a camisa, que a pessoa lute pela gente, [...] lute pela causa”, assim o novo colaborador é apresentado a toda a equipe, onde cada um apresenta o que faz. Em seguida, um colega é designado a acompanhar o novo colega de trabalho. Estes sendo, para Freitas (2007), os ritos da organização elemento da cultura organizacional.

A empresa busca inovar constantemente, seja criando novos processos ou melhorar os que existem conforme afirma o gestor 1 “o que não pode acontecer é gente tá do jeito que está”. Sendo apontado como principal busca de inovação a melhoria do site da empresa.

Assim, a empresa está criando a sua cultura, voltada para a inovação pois “a empresa praticamente se traduz como inovação [...] inovação está no sangue”, alega o entrevistado 1. Deste modo a empresa tem como valor fundamental a inovação.

Inovação e autonomia são valores presentes na *startup Dinner* e manifesta o que Freitas (2007) chama de crenças e pressupostos. Já Srour chama de saber ideológico, identificado nas respostas prontas.

Entrevista Da Empresa Namoro Fake

Surgiu há 4 anos após o um amigo do fundador conseguir provocar ciúmes na ex-namorada nas redes sociais isso após o fundador pedir a uma amiga para fazer comentários em uma foto do amigo nas redes sociais. Cinco dias depois disso se tinha o site no ar e logo em seguida o site já saiu na mídia. Aqui se apresenta a saga e o herói da empresa que conforme Freitas (2007), elementos da cultura organizacional que influenciam comportamentos por meio de modelos a serem seguidos.

Deste modo, a empresa tem como objetivo ser uma ferramenta para as pessoas “usem a seu favor” gestor. Foi escolhido o formato *startup* por causa de experiências anteriores com o modelo de negócio. Aqui se apresenta a razão de existir da empresa conforme Freitas (2007), este é o momento que surge a cultura organizacional da empresa.

A empresa não possui sistema hierárquico pois não tem nenhum funcionário sendo ainda que hoje a empresa consome apenas poucos minutos do gestor pois seus processos são em maioria automáticos.

Para o fundador, inovação nem sempre é criar algo novo e sim levar algo do mundo para a internet. Fingir um namoro, por exemplo, sempre existiu. Assim, a empresa inova em oferecer um serviço que não existia. Havendo, ao olhos da empresa, espaço para inovar na internet, sendo que fora dela há pouco. Apesar disso, não há implementações de inovações na *startup*. Pois “não mexe em time que tá ganhando!” Gestor.

Não há nenhum processo de inovação ou ainda qualquer relacionamento com outras instituição e, apesar disso, hoje a empresa já atendeu mais de 45.000 (Quarenta e cinco mil) clientes desde que foi montada.

Um dos valores da *startup Namoro Fake* é a resolução de problemas como afirma o gestor “é um teatro da vida real”, tendo ainda como seus valores o sigilo, pontualidade e execução, sem nenhuma falha que termine em identificar os clientes.

Outro valor da empresa é a capacidade de assumir riscos, como afirma o gestor “nunca liguei pra isso não! [...] depois de ter sido ameaçado pelo *Facebook* qualquer outro risco é de boa” gestor. Deste modo assumir riscos se manifestam como um valor da organização.

Sendo ainda que a única coisa que a administração da empresa mudaria na startup seria ter criado o site e assim disponibilizado o serviço rapidamente à relação de cultura e inovação como afirma o gestor “para mim não à relação ou inovação mas para muito é uma inovação em serviços”.

A empresa apresenta como valores assumir riscos, inovação e o sigilo, sendo estes também crenças e pressuposto da empresa.

ANÁLISE DAS BARREIRAS E FATORES DE ESTÍMULOS

Neste tópico se encontram as principais dificuldades e potencialidades das startups analisadas. A startup *Dinner* apresenta como barreira não possuir formas de reconhecimento formal para os colaboradores, tendo ainda a equipe pequena apesar de motivada, flexível e qualificada. A empresa apresenta ainda um website com um layout pouco atraente e de navegação confusa. Tendo como principal mercado brasileiros que vivem no exterior, a empresa fica suscetível à variação do câmbio e, além disso, tem pouca aceitação no mercado nacional, pois seu conceito de serviço é de difícil compreensão. O resumo das barreiras e fatores de apoio pode ser visto no quadro 3.

Quadro 3 – Barreiras e Fatores de apoio e estímulo para a inovação

<i>Startup</i>	Barreira	Fatores de apoio e estímulo
<i>Dinner</i>	Equipe Pequena Conceito mercadológico de difícil compreensão Câmbio <i>Layout</i> da web site Não se busca mensura a inovação gerada Produto de difícil aceitação no mercado nacional Não á reconhecimento formal ao colaborador Gestão	Estar em uma aceleradora Comunicação Equipe motivada Lei do bem Gestão Equipe qualificada Equipe flexível Serviço de custo baixo
Namoro <i>Fake</i>	Ausência de Equipe Internacionalização <i>Layout</i> da web site Empresa não inova	Forma de pagamento acessível Serviço automatizado Grande destaque na mídia

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa se beneficia com os benefícios fiscais concedidos para a inovação e tecnologia, estando ainda numa aceleradora onde o ambiente é favorável a inovação além de fornece todo o suporte para a empresa operar como o espaço para empresa ocupar, instalações, internet e network.

A startup *Namoro Fake*, conforme demonstrado, não tem inovado e nem buscado inovar. Sua equipe é composta de um único membro o que dificulta a troca de experiências e a inovação. O

layout do website é pouco atraente e de navegação confusa. Apesar disso, a empresa oferece diversas formas de pagamento. O serviço é automatizado, assim a gestão se dedica pouco aos trabalhos da empresa. Sendo o serviço oferecido de custo baixo, tem ainda o desafio de internacionalizar as operações. A empresa conquistou grande destaque na mídia sendo isso uma vantagem, pois oferece propaganda gratuita.

CONCLUSÕES

As empresas estudadas possuem uma cultura de inovação, sendo que 80% das práticas na *Dinner* indicam uma cultura de inovação, a empresa Namoro *Fake* possui 77,14% destas práticas. De forma complementar, os procedimentos metodológicos demonstram a realidade dessas organizações e os elementos que compõem a cultura de inovação. Assim, os procedimentos metodológicos trazem informações relevantes que mostram não só se a *startup* possui uma cultura de inovação, mas se apresenta os elementos visíveis, abstratos e subjetivos que compõem essa cultura. Sendo que a empresa *Dinner* não mensura a inovação gerada e a empresa Namoro *Fake* não tem inovado desde que foi fundada, estando assim no mesmo formato.

A cultura organizacional na empresa Namoro *Fake* possui como valores observados captar oportunidades, ausência de medo, capacidade de correr riscos, velocidade, sigilo, pontualidade.

Apesar de ser uma empresa nova, a *Dinner* se encontra como uma cultura organizacional como elementos como informalidade, valorização do trabalho em equipe, espaço para exposição de ideias, companheirismo, flexibilidade, velocidade, liberdade e autonomia, comunicação, proximidade dos líderes com os liderados, descentralização e confiança. Elementos este que são facilitadores para a inovação da empresa.

Além disso, o trabalho em equipe na empresa *Dinner* tem o objetivo comum de gerar um serviço novo e de impacto, estando assim voltada a inovação, tendo deste modo à empresa uma cultura voltada a inovação.

Na observação, a inovação se apresenta como perseguida pelo grupo. Assim a empresa *Dinner* tem um ambiente que proporciona a inovação de produtos, mas principalmente de processos.

Em ambas foi possível verificar a existência de uma cultura organizacional orientada a inovação. Entretanto, as empresas possuem equipes pequenas, não buscam mensurar as inovações geradas e não reconhecem formalmente os colaboradores. Deste modo, para desenvolver um ambiente de cultura para a inovação, se faz necessário investimentos em ampliação da equipe e em rede de reconhecimentos, bem como, mensurar o valor gerado pelas inovações desenvolvida.

REFERÊNCIAS

Arbix, G. (2010). Estratégias de inovação para o desenvolvimento. *Tempo Social–Revista de sociologia da USP*, v. 22, n. 2, p. 167-185..

Brasil. (2005). Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11196.htm>. Acesso em: 8 set. de 2016

Chu, R. A, Wood JR. T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991.

Cuche, D. (2002). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusc.

Cunha, J. A. C.; Ribeiro, E. M. S. (2010). A etnografia como estratégia de pesquisa interdisciplinar para os estudos organizacionais. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 9, n. 2.

- D'ascenzi, I.; Lima, L.L. (2014). Cultura & inovação em organizações: limites teórico-metodológicos na prescrição de rotinas administrativas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, Teresina, v. 1, n. 2, p.136-154.
- Drucker, P. F. (2012). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): pratica e princípios*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. *Educar em revista*, v. 24, p. 213-225.
- Fraser, M. T. D.; Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, v. 14, n. 28, p. 139-152.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e critica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Fuck, M. P.; Vilha, A. M. (2011). Inovação Tecnológica: da definição à ação. *Revista Contemporâneos*, n. 9, p. 1-21.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, RJ: LTC.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed.. Sao Paulo: Atlas.
- Godoy, R. (2009). *Semensato Pereira de. Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Gressler, L. A.(2008). *Introdução a pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo, SP: Loyola.
- Junior, F. A. C., Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, v. 9, n. 2, p. 191-199.
- Laraia, R. B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lobosco, A., Moraes, M. B., Maccari, E. A. (2011). Inovação: uma análise do papel da agência USP de inovação na geração de propriedade intelectual e nos depósitos de patentes da Universidade de São Paulo. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 3, p. 406-424.
- Manual de Frascati. (2013). *Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental*. Coimbra, OCDE.
- Mattos, J. R. L., Guimarães, L. S. (2005). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem pratica*. São Paulo: Saraiva.
- Mintz, Sidney W. (2010). Cultura: uma visão antropológica. *Tempo [On-line]*, v. 14.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, Fernando C. Prestes; Vasconcelos, Isabella F. Gouveia. (2010). *Teoria geral da administração*. 3. ed.. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3 ed., Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos).
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Atlas.
- Schirato, M. A. R (2004). *O feitiço das organizações: sistemas imaginários*. 2. ed.. São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 2. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier.

Stake. R. E. Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage. p. 435-454.

Stake. R. E. (1978). *The Case study method in social inquiry*. Educational Researcher, v.7, n.2, p.5-8.

Turchi, L. M.; De Negri, J. A.; Comin, A. (2012). A Pesquisa sobre Atitudes Empresariais para Desenvolvimento e Inovação (Paedi). Brasília: IPEA, 2012.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. London: John Murray.