

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MONISE MARQUES REOS

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA DE INOVAÇÃO E SUPORTE AO CRESCIMENTO RÁPIDO E
SUSTENTÁVEL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE
FLORIANÓPOLIS/SC**

FLORIANÓPOLIS

2023

MONISE MARQUES REOS

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA DE INOVAÇÃO E SUPORTE AO CRESCIMENTO RÁPIDO E
SUSTENTÁVEL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE
FLORIANÓPOLIS/SC**

Projeto de dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

FLORIANÓPOLIS

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Reos, Monise
PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O
FORTALECIMENTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO E
SUPORTE AO CRESCIMENTO RÁPIDO E SUSTENTÁVEL DE
UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE
FLORIANÓPOLIS/SC / Monise Reos. -- 2023.
94 p.

Orientador: Denilson Sell
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2023.

1. Crescimento Organizacional. 2. Cultura Organizacional. 3.
Inovação. 4. Scale up. I. Sell, Denilson. II. Universidade do Estado
de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Administração. III. Título.

MONISE MARQUES REOS

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA DE INOVAÇÃO E SUPORTE AO CRESCIMENTO RÁPIDO E
SUSTENTÁVEL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE
FLORIANÓPOLIS/SC**

Projeto de dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Denilson Sell

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Dr. Denilson Sell

Universidade do Estado de Santa Catarina

Dr. Júlio Dias

Universidade do Estado de Santa Catarina

Dr. Neri dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 26 de Janeiro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aquele que me cuida e me guia sempre, meu grande Deus, sem Ele seria impossível ter chegado até aqui.

Também agradeço à minha família, minha mãe e meu irmão, que sempre foram meu porto seguro.

Ao meu ex-colega de trabalho, ex-chefe e grande amigo, Caio Jorge, por todo o apoio e mentoria durante esses anos no mestrado profissional.

Aos meus queridos amigos, Bruno Bertoli, Bruno Valerim, Caroline Maier e Thiago Vidor por me apoiarem em todos os momentos, me incentivando nos dias difíceis e comemorando juntos nos dias de alegria. Essa vitória é nossa.

Aos meus gestores, Fernando Schumacher, Filippe Mey e Cecilia Bonelli por aceitarem participar da pesquisa, prestando todo o apoio e incentivo necessário.

Aos meus orientadores, Prof Dr. Denilson Sell e Prof. Dra Danyela Lemos, pela paciência, dedicação, orientação e confiança em toda essa trajetória.

Aos membros da banca, Prof. Dr Neri dos Santos e Prof Dr Júlio Dias por aceitarem o convite, pelo tempo dedicado e contribuições ao estudo, meu muito obrigada.

Agradeço ainda a todos os profissionais da ESAG/UDESC, especialmente os professores, ao Orestes da biblioteca e a Tatiane da secretaria por terem sido incríveis, profissionais que cumprem além do seu papel.

Ainda, a todos aqueles que, de alguma maneira, apoiaram durante esta caminhada e contribuíram para a conclusão desta pesquisa, ainda que indiretamente: o meu muito obrigada!

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo elaborar um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação para o suporte ao crescimento rápido e sustentável de uma empresa de base tecnológica (EBT), classificada como startup e com 5 (cinco) anos de existência. Por meio de uma revisão bibliográfica e revisão sistemática na base de dados Scopus, buscou-se identificar o que está sendo pesquisado a respeito do tema *scale up*, inovação e Cultura Organizacional. Foram definidas 9 (nove) dimensões de análise: identidade organizacional, artefatos visíveis e regras não escritas, socialização organizacional, liderança e atitude gerencial, planejamento e tomada de decisão, gestão de pessoas, aprendizagem e gestão do conhecimento, parcerias externas, cooperação e orientação para o mercado/cliente. Realizou-se um estudo de caso qualitativo na empresa de base tecnológica (EBT), por intermédio de entrevistas com os três sócios diretores, a gerente geral de *marketplace* e a analista sênior de recursos humanos, para abranger a visão da estratégia e negócio, de *marketplace* e produto e de recursos humanos. Os resultados foram analisados conforme as dimensões definidas e demonstram que a empresa dispõe de elementos que caracterizam uma cultura organizacional voltada para à inovação, mas também contempla elementos que atuam como barreiras para o alto crescimento sustentável. Entre os elementos observados, destaca-se a falta de clareza em relação à estratégia, a necessidade de criação de processos de governança, processos de gestão do conhecimento e uso das TICs para automatização de processos que deem possibilidade de escala, observando-se a falta de ações que promovam a cultura para inovação. Como proposta de intervenção, sugere-se a implementação de um conjunto de atividades reunidas em um plano de ação, além do acompanhamento e atualização do plano de ação conforme a mudança da empresa devido ao crescimento acelerado.

Palavras-chave: Crescimento Organizacional. Cultura Organizacional. Inovação. *Scale up*.

ABSTRACT

This dissertation main objective is to determinate and develop an action plan in order to strengthen the innovation culture and assist the fast and sustainable growth for the technology-based company (TBC) classified as a start-up, and that has been established for 5 (five) years. The following research methods were used, the bibliographic and systematic revisions, present in the Scopus database, to identify what is currently being searched about scale up, innovation and organizational culture topics. That allowed us to define 9 (nine) analysis dimensions: organizational identity, visible artifacts and non-written rules, organizational sociability, leadership and managerial attitude, planning and decision making, people management, learning and knowledge management, external partnerships, and cooperation as well as client/market guidance. In the technology-based company (TBC) we applied a qualitative case study interviewing the three directors and partners, the general marketplace manager, and the senior human resources analyst, to improve the strategic vision of the business, product marketplace, and of the human resources. The results were analyzed according to the predefined dimensions and show that the company has features that are part of an organizational culture focused on innovation, but also contemplates features that act as barriers to the high-rate sustainable growth. Among the observed features, we have in contrast the lack of clarity in regard to strategy, the need to create governance processes and knowledge management, and the use of ICT (Information and communication technology) to the automation process's, allowing it to be scalable, whilst watching if there is any lack of initiatives that promote the innovation culture. We proposed the implementation of a group of features that when aligned with an action plan, along with the follow-up and necessary updates on said action plan, adjusting when required to the company high-rate growth.

Key-words: Scale up. Organizational Growth. Innovation. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados sobre o mercado de e-commerce e marketplace do Brasil.	13
Figura 2 – Mercado de trabalho e projeções futuras da empresa ALPHA no período de 2020-2025.	14
Figura 3 – Organograma Geral da Empresa ALPHA.	43
Figura 4 – Instrumento adaptado utilizado no presente trabalho.	49
Figura 5 – Grau de Escolaridade dos entrevistados desse estudo.	55
Figura 6 – Idade dos entrevistados desse estudo.	56
Figura 7 – Tempo de trabalho dos entrevistados desse estudo na empresa.	56
Figura 8 – Porcentagem de homens e mulheres da empresa ALPHA em Março de 2022.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das diferentes definições para tratar sobre crescimento organizacional.	21
Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.	24
Quadro 3 – Síntese dos principais autores com o principal fator de inovação ligado ao crescimento organizacional.	33
Quadro 4 – Cultura organizacional segundo alguns autores da literatura.	35
Quadro 5 – Esquema de classificação para o potencial de flexibilidade da cultura.	37
Quadro 6 – As oito dimensões da FAROL e os conceitos relacionados.	39
Quadro 7 – Objetivos específicos e a coleta de dados.	42
Quadro 8 – Revisão sistemática das etapas da pesquisa com filtros utilizados, palavras-chaves na base de dados Scopus.	45
Quadro 9 – Síntese das principais dimensões e categorias de análise da literatura de scale up.	47
Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.	50
Quadro 11 – Dimensão 1: Notas por Afirmativa.	57
Quadro 12 – Dimensão 2: Notas por Afirmativa.	60
Quadro 13 – Dimensão 3: Notas por Afirmativa.	62
Quadro 14 – Dimensão 4: Notas por Afirmativa.	64
Quadro 15 – Dimensão 5: Notas por Afirmativa.	66
Quadro 16 – Dimensão 6: Notas por Afirmativa.	68
Quadro 17 – Dimensão 7: Notas por Afirmativa.	71
Quadro 18 – Dimensão 8: Notas por Afirmativa.	73
Quadro 19 – Plano de Ação: O que, Por que, Como.	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	16
1.4	DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	19
2.1	CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL E <i>SCALE UP</i>	19
2.1.1	Facilitadores para o crescimento organizacional	23
2.1.2	Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável	23
2.1.3	Barreiras para o crescimento organizacional	29
2.1.4	Relação da Inovação com crescimento organizacional	30
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	34
2.2.1	Barreiras culturais para a inovação	36
2.3	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	37
2.3.1	Metodologia Farol	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO	40
3.2	TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	41
3.2.1	Revisão sistemática	44
3.3	MODELO DE ANÁLISE	46
3.4	INSTRUMENTO UTILIZADO	49
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO CASO ANALISADO	55
4.1	DIMENSÃO 1: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL - NOTA: 3,52	56
4.2	DIMENSÃO 2: ARTEFATOS VISÍVEIS E REGRAS NÃO ESCRITAS NOTA: 3,23	59
4.3	DIMENSÃO 3: SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOTA: 3,15	62
4.4	DIMENSÃO 4: LIDERANÇA E ATITUDE GERENCIAL NOTA: 3	64

4.5	DIMENSÃO 5: PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO NOTA: 2,92	65
4.6	DIMENSÃO 6: GESTÃO DE PESSOAS NOTA: 2,83	68
4.7	DIMENSÃO 7: APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO NOTA: 2,72	71
4.8	DIMENSÃO 8: PARCERIAS EXTERNAS E COOPERAÇÃO NOTA: 2,73	73
4.9	DIMENSÃO 9: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO/CLIENTE	75
5	PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO	77
6	CONCLUSÕES	81

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a descrição da situação-problema, os objetivos do projeto de pesquisa e suas contribuições.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As empresas buscam aumentar a sua receita, atrair mais clientes, e consequentemente maior lucro. Quando conseguem atingir tais objetivos, o resultado é consequentemente um crescimento organizacional. O crescimento organizacional pode ser classificado como sinônimo de sucesso.

De acordo com Miller e Friesen (1984), o ciclo de vida de uma empresa possui cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio. Delmar (1997) aborda que os dois indicadores mais utilizados para abordar crescimento organizacional são: uso das vendas e as medidas de emprego, pois são as mais amplamente utilizadas em pesquisas empíricas sobre crescimento. Porém, as vendas não são, no entanto, o indicador perfeito de crescimento para todos os efeitos. As vendas são sensíveis à inflação e taxas de câmbio, enquanto o emprego não (Delmar *et al.*, 2003).

Uma empresa classificada como *scale up*, está na fase de crescimento e é uma empresa que tem um retorno médio anualizado de pelo menos 20% nos últimos 3 anos com pelo menos 10 funcionários no início do período (OECD, 2007).

Porém não é tarefa fácil as empresas escalarem os seus negócios. Os empreendedores enfrentam diversos obstáculos durante a fase de crescimento do ciclo de vida organizacional. Em Shah (2013), modelos de crescimento e estratégias de crescimento foram revisados na tentativa de fornecer aos empresários uma diretriz para encontrar a solução de problemas particularmente relacionados ao crescimento organizacional.

Como aborda Harnish (2014), uma das barreiras do *scaling up* é a incapacidade da liderança de contratar e preparar líderes suficientes em toda a organização que possuem a capacidade de delegar. O desafio de como sincronizar a organização interna e o crescimento é frequentemente chamado de problema de “dimensionamento” (EISENMANN; WAGONFELD, 2012, p. 1).

Bruderl e Preisendorfer (2000) reforçam que a probabilidade de crescimento rápido de uma empresa é maior em empresas com atividades inovadoras, enquanto Cooper e

Kleinschmidt (1995) destacam a importância da inovação como motor de crescimento organizacional.

O crescimento medido por medidas de emprego é um indicativo onde demonstra a importância do setor de recursos humanos (RH), pois quanto mais pessoas em uma empresa, mais é exigido a atuação do RH para dar suporte a elas e aos processos que necessitam ser criados para acomodar os novos e atuais integrantes. Kus (2020) traz em seu estudo que os entrevistados muitas vezes enfatizaram a importância dos recursos humanos - sua experiência, competências, atitudes - no processo de criação e implementação soluções inovadoras que, em última análise, sustentam o desenvolvimento e o sucesso geral da empresa no mercado. Sendo o RH um dos maiores guardiões da cultura organizacional, o setor acaba sendo responsável pelo fomento e disseminação da mesma, atuando com o mapeamento inicial e identificação das dimensões e elementos, até suporte aos líderes para estes influenciarem o restante dos funcionários. Como aborda Freitas (2012), “a cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, mas ela também pode ser um freio forte se a mudança for simplesmente imposta pela alta direção ou se for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos estratégicos”. No que tange cultura para inovação, Volberda (1998) desenvolveu um estudo sobre a flexibilidade da cultura, resultando em uma escala que apresenta um esquema na qual a cultura varia de “conservadora a inovativa”, a qual será detalhada no referencial teórico-empírico.

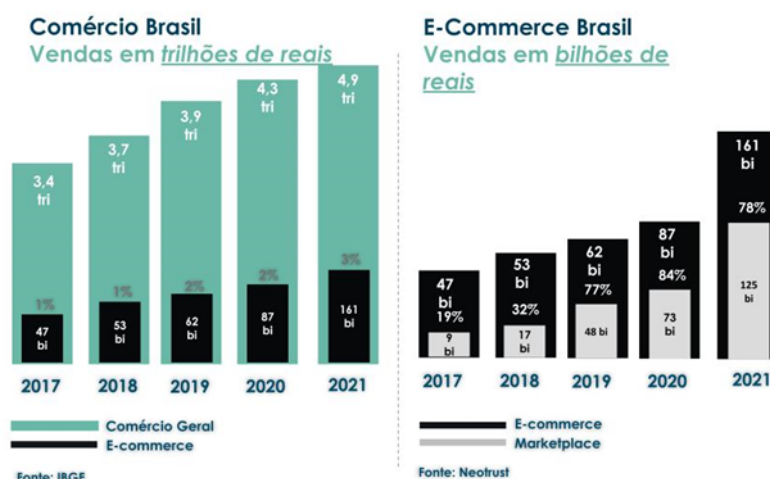
A empresa ALPHA é uma empresa fundada em 2018 por 3 (três) sócios com experiência em e-commerce e que já atuaram como consumidores e vendedores, onde forneceu uma visão ampla e estratégica para a criação da solução de negócio. ALPHA classifica-se como uma empresa de base tecnológica (EBT), sendo especialista em operações em *marketplaces*, oferecendo a instituições de variados segmentos soluções que descomplicam vendas e impulsionam negócios. Com foco em gestão e performance, com a solução chamada “*Seller Center*”, auxilia marcas interessadas na expansão e aceleração de sua área de atuação no digital a terem o seu próprio *marketplace*. Essa ferramenta, baseada em business intelligence, possibilita fazer a gestão simultânea de vendedores, divisão e conciliação de pagamentos, processo de pedidos e atendimento, controle de comissões, contar com catalogação enriquecida em uma única ferramenta. (trecho tirado do site institucional da empresa ALPHA). As empresas novas são, de fato, consideradas inovadoras e é esperado que comercializem novos produtos que sejam disruptivos, portanto, empresas portadoras de inovação e criação. (SCHERYER, 2000; SANTORELI, 2019).

Baseado nesta diretriz estratégica, a empresa posiciona-se com a missão de revolucionar o negócio dos clientes, por meio da expansão e aceleração da área de atuação dos clientes no digital.

Para dar suporte à missão desejada, instituíram valores que visam compartilhar conhecimentos a fim de atingir excelência, desafiando por intermédio da inovação, gerando disrupção tecnológica e flexibilidade, para que no processo possa gerenciar e cuidar dos colaboradores, do meio-ambiente e da sociedade em que está inserida.

Conforme mostra o gráfico abaixo, o mercado de e-commerce e de *marketplace* cresceu de forma bastante expressiva nos últimos anos, que se consolidou cada vez mais após o cenário da pandemia como uma alternativa para o varejo tradicional que está impossibilitado de vender offline (RONDINELI, 2021).

Figura 1 – Dados sobre o mercado de e-commerce e *marketplace* do Brasil.

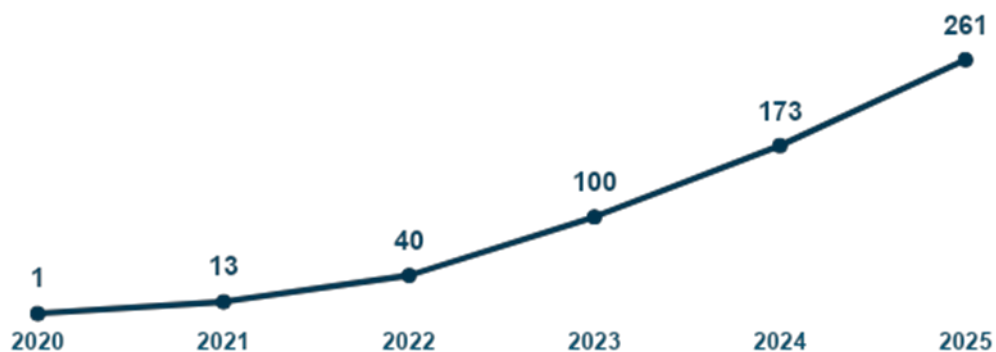


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Devido a pandemia do COVID-19, como alternativa para o varejo tradicional que ficou impossibilitado de vender offline, as empresas partiram para o ecossistema de vendas online. Outros fatores como maior digitalização das pessoas, evolução da experiência de compra por aplicativos ou sites mobile, maior segurança e normas que regulamentam vendas on-line e protegem o consumidor, e mudança cultural com novas gerações tendo poder aquisitivo, contribuíram para acelerar a digitalização do varejo, o que resultou em um aumento das oportunidades de negócio a ser exploradas pela empresa. Como solução, ALPHA possui um sistema que atende as necessidades desses clientes, além de transformar o negócio deles e o comércio online.

Apesar de fundada em 2018, a empresa lançou a sua solução no mercado de trabalho no início de 2020, tendo vendido e implementado em 2020 1 (um) grande projeto. Em 2021, foram 13 (treze) novos clientes, um aumento de 1300%. Em 2022, foram 40 (quarenta) grandes clientes, com projetos desafiadores entregues, tendo um aumento de aproximadamente 307%, conforme Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Mercado de trabalho e projeções futuras da empresa ALPHA no período de 2020-2025.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No ano de 2022, a empresa ALPHA foi uma das empresas selecionadas para o programa “*Scale up*” da Endeavor Brasil, possibilitando então estar inserida em um ecossistema empreendedor e inovador, sendo de fundamental importância pois estar perto de fontes externas importantes de conhecimento possibilita melhor acesso a conhecimentos distintos, sendo relevante no desempenho das scale ups, especialmente seu estágio inicial pois elas tendem a ser caracterizadas por uma demanda intensa e abrupta por recursos que sustentem seu crescimento (BARRINGER et al, 2005; MONTEIRO, 2019). Um dos motivos por ALPHA ter sido selecionada foi devido ao crescimento acelerado nos anos de 2020, 2021 e 2022. Outro fator, foi um dos sócios ser uma mulher, pois o “*scale up endeavor* é aberto para todas e todos, porém eles incentivam a inscrição de *scale-ups* fundadas por mulheres e/ou pessoas negras para a turma de 2022” (ENDEAVOR BRASIL, 2022).

Para dar vazão a essas oportunidades, a empresa necessitava ampliar expressivamente o quadro de colaboradores, e para tal adicionaram-se mais camadas hierárquicas, times foram reestruturados e novas estruturas foram adicionadas. A fim de trazer dados palpáveis para esta análise, em 2020, ALPHA iniciou o ano com somente os sócios-diretores, que eram 3 (três) e

finalizou o ano com 26 empregados. Em 2021, ALPHA iniciou o ano com os mesmos 26 empregados e finalizou o ano um total de 57 empregados, obtendo um aumento de 219%. Ao final de 2022, a empresa finalizou o ano com 80 colaboradores, totalizando um aumento de 140%. Devido aos dados expostos acima, percebeu-se que ALPHA é uma empresa de alto crescimento, e tais empresas tendem a ser novas e pequenas (SCHERYER, 2000).

Além do cenário exposto acima, ALPHA encontrou uma série de desafios relacionados à gestão da sua cultura, pois além de contratar um número grande de colaboradores provindos de cenários distintos, de forma rápida, optou por acrescentar novas estruturas de gestão de time, o que levou a uma mudança brusca cultural causada pela inserção de novas crenças e valores por parte dos novos executivos. Assim, ALPHA passou a ser um berço de múltiplas culturas disputando entre si o espaço dentro da mentalidade dos colaboradores. Por não ter feito um acompanhamento, estudo e fortalecimento dos seus próprios elementos culturais durante o crescimento, passou a enfrentar obstáculos internamente para fortalecer engajamento e senso de pertencimento do time em relação à empresa. Além disso, oferecer a visibilidade necessária para que os funcionários pudessem compreender e atingir os objetivos de acordo com a diretriz estratégica de ALPHA.

Baseado nos aspectos explorados acima, e para ALPHA continuar seguindo práticas de scale up, identificou-se a oportunidade de realizar um trabalho de análise dos elementos da cultura organizacional para inovação, a fim de compreender de que forma esses elementos podem continuar impulsionando a escalabilidade da empresa de forma rápida e sustentável.

Nessa perspectiva, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como viabilizar o crescimento rápido e sustentável de uma empresa de base tecnológica?

1.2 OBJETIVOS

A partir da situação problema exposta, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados nos próximos subtítulos.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação para o suporte ao crescimento rápido e sustentável da empresa ALPHA.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os elementos que caracterizam e condicionam o *scale up* de uma organização;
- b) Analisar os elementos e a relação de *scale up* e inovação;
- c) Estabelecer um instrumento de diagnóstico de cultura de inovação em empresas de rápido crescimento;
- d) Aferir os pontos fracos e fortalezas da cultura de inovação na organização na perspectiva dos elementos que caracterizam o *scale up*.
- e) Realizar uma análise dos elementos da cultura organizacional de uma empresa de base tecnológica, como estudo de caso, que fundamente a formulação de uma proposta de um plano de ações.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O estudo de empresas em *scale up* é vital porque tais empresas representam uma importância significativa para economias locais, servindo de incentivo a outras empresas e até mesmo a pessoas físicas. Empresas classificadas como *scale up* são capazes de otimizar os ambientes locais, atraindo pessoas qualificadas e contribuindo para seu aprendizado contínuo, fazendo redes com empresas e pessoas locais, criando mais profissionais altamente qualificados, além de empregos de qualidade, com a inovação implícita nas atividades dessas empresas sendo uma razão popular para a criação e crescimento de emprego (COUTU, 2014; LAUTENSCHLÄGER, 2015).

Um estudo realizado pelo Fórum Mundial de Economia em 2017, aborda que empresas enquadradas como *scale up* são as verdadeiras geradoras de empregos, impostos e riqueza. Como aborda Henrekson e Johansson (2010), empresas classificadas como *scale up* geram uma parcela desproporcionalmente grande de novos empregos líquidos em comparação com empresas de baixo crescimento.

Os estudos acerca das empresas classificadas como *scale up* ganharam muita notoriedade devido à importância e o papel vital que eles desempenham na sociedade por diversos motivos como: eles são geradores de novos empregos, são cruciais para a economia dos países e por serem empresas inovadoras, geram uma competição significativa no mercado e na inovação (DESCHRYVERE, 2008, HENREKSON; JOHANSSON, 2010, BOS; STAM,

2014, BLEDA et al., 2013, MARTÍNEZ-FIERRO; BIEDMA-FERRER; RUIZ-NAVARRO, 2020).

O Brasil tem cerca de 20 mil empresas enquadradas como *scale up*, o que representa apenas 0,5% do total de empresas do país, e apesar disso, elas são responsáveis por 1,6 milhões de novos empregos em 3 anos (2014-2017) (ENDEAVOR BRASIL, 2022). Assim como no Brasil, há outros países com altas taxas de desemprego, onde se torna interessante a análise das empresas de alto crescimento em virtude de elas promoverem empregos e aumentarem o dinamismo do mercado (SEGARRA; TERUEL, 2014).

A empresa em estudo, denominada aqui no trabalho de ALPHA, é classificada como uma empresa de software enquadrando-se então no setor de tecnologia, sendo tal setor o que possui a maior representatividade de empresas de alto crescimento (DAUNFELDT et al. 2016).

Para a empresa ALPHA, a análise dos elementos culturais para inovação que dão suporte ao *scale up*, ocasionará, possivelmente, uma melhora no clima interno da empresa, aumentando os níveis de satisfação, retenção e engajamento dos colaboradores, o que é de extrema importância por se tratar de uma empresa do setor de tecnologia, o qual é um setor com alta competitividade por mão de obra qualificada, pois haverá mais clareza e assertividade na gestão dos elementos que identificam a cultura da empresa, o que possibilitará preparar o time para uma possível mudança cultural.

O modelo de análise proposto poderá ser aplicado em outras organizações, para mapeamento das dimensões da cultura organizacional a serem evidenciadas e gerenciadas em um processo de *scale up*. O plano de ação a ser elaborado deverá orientar a maneira pela qual a cultura organizacional poderá ser trabalhada, sendo fundamental a contribuição para a empresa pesquisada e para outras organizações que enfrentam o desafio de escalar os seus negócios.

Pessoalmente, vislumbra-se a oportunidade de aprofundar os conhecimentos já conquistados na pós-graduação realizada em 2019, e adquirir novos conhecimentos que venham a ser adquiridos com a pesquisa e o curso, valorizando a atividade profissional que está em exercício, onde atualmente atua como Gerente de Recursos Humanos da referida empresa ALPHA, podendo criar possibilidades de impacto positivo no ambiente de trabalho, viabilizando iniciativas de desenvolvimento humano, inovação e mudança, visto que possui total autonomia para executar a pesquisa, possuindo apoio da liderança para implementar o plano de intervenção sugerido. Há, ainda, um grande anseio de estudar e pesquisar, aprofundando-se em temas relevantes, de grande interesse profissional e pessoal, em contato

mais próximo com o ambiente universitário e relacionando-se com todas as atividades que o ambiente acadêmico proporciona, em constante troca com o meio.

1.4 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo elaborar um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação para o suporte ao crescimento rápido e sustentável da empresa ALPHA

Por este motivo, convém citar algumas limitações do estudo:

- a) Os sujeitos da amostra explorados na pesquisa foram os três sócios diretores, a gerente geral de *marketplace*, produto e a analista sênior de recursos humanos, com foco na análise da percepção da liderança sobre os aspectos enfocados na presente pesquisa. Os entrevistados foram selecionados para abranger a direção, a principal líder do negócio, produto e a visão de alguém do setor de recursos humanos. Assim, os resultados e a proposta de intervenção baseiam-se apenas no ponto de vista e opinião dessa tríade e não de toda a empresa;
- b) Os resultados e proposta de intervenção podem ser aplicados a outras empresas, especialmente do setor de tecnologia, embora o estudo tenha sido realizado em uma realidade e empresa particular. Dessa forma, alguns itens propostos podem não ser replicadas em realidades diferentes. Irá depender da análise do momento do negócio e maturidade da cultura para inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico empírico para fins de apoio teórico da pesquisa.

2.1 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL E *SCALE UP*

As empresas não-governamentais, independente do porte, buscam um propósito em comum: expandir seus negócios e consequentemente aumentar sua lucratividade e a lucratividade de todos os *stakeholders* envolvidos. Aquelas que conseguem tal feito, encontram como resultado o crescimento organizacional. Com as empresas que são chamadas de startups não é diferente. Blank (2020) em seu livro chamado “Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para Criação de Empresas de Sucesso”, o crescimento organizacional é interpretado como sinônimo de sucesso. Contudo, não há um consenso de como definir o crescimento organizacional. Autores abordam que há diferentes indicadores para mensurar o crescimento de uma empresa, que são eles: crescimento por empregabilidade, aumento de receita, ativos, empregos, participação de mercado, produção física, lucros e vendas, sendo os indicadores vendas e emprego as mais amplamente utilizadas em pesquisas empíricas sobre crescimento organizacional (DELMAR, 2019; SEGARRA-TERUEL, 2014). Além disso, a literatura traz diferentes definições para abordar o mesmo.

Existem muitos fatores não identificados e não observáveis que são responsáveis pelo crescimento e desempenho das empresas (GOEDHUYS; SLEUWAGEN, 2010). Porém, dependendo da definição, da medida e dos indicadores utilizados, os resultados das empresas de alto crescimento tem em média, melhores características de sustentabilidade que as empresas que não se enquadram em alto crescimento.

No entanto, é importante destacar que a natureza do crescimento de uma empresa é importante. Penrose e Pitelis (2009) aborda que a maneira como as empresas crescem é sistematicamente relacionado com as características dessas empresas e seus ambientes: tais como sua idade, seu tamanho e afiliação ao setor e que o fenômeno crescimento organizacional é heterogêneo. Além disso, características da força de trabalho, como o capital humano e as diferentes competências que eles possuem, são variáveis-chave nas teorias de crescimento de empresa (GOEDHUYS; SLEUWAGEN, 2016).

Contudo, os empreendedores enfrentam uma variedade de problemas em um esforço para estabelecer e gerenciar uma nova empresa, especialmente durante a fase de crescimento

do ciclo de vida organizacional. Obstáculos ao crescimento foram estudados por muitos pesquisadores e forneceram soluções detalhadas a esse respeito, como características como histórico da empresa, formação dos fundadores, habilidades de negócios, metas empreendedoras, aspirações de crescimento, competência de gestão e impacto ambiental (BARRINGER et al., 2005; BOEKER; KARICHALIL, 2002; WIJEWARDENA et al., 2008).

No que tange ao crescimento por emprego, há duas formas mais amplamente conhecidas: crescimento orgânico e o crescimento por aquisição. O crescimento orgânico é aquele na qual a empresa cresce por intermédio de contratações de mais profissionais e o crescimento por aquisições é feito por meio de aquisições de empresas, e complementa trazendo que o crescimento orgânico está mais associado a empresas jovens e pequenas, e o crescimento por aquisição é mais comum entre empresas maiores e mais antigas, também em indústrias estagnadas ou de baixa tecnologia. (DELMAR *et al.*, 2003).

Estudos empíricos mostram que empresas de alto crescimento aparecem em todos os setores e regiões, mas predominam em indústrias de manufatura de alta tecnologia e de serviços (SEGARRA; TERUEL, 2014).

A Eurostat – OECD (2007) recomenda não considerar uma empresa de alto crescimento quando seu crescimento é devido por uma fusão ou aquisição. Por isso, na presente pesquisa, o termo crescimento que será utilizado é o medido em termos de emprego (número de funcionários contratados), pois é uma das variáveis mais comumente utilizadas da literatura.

Porém, até o momento foram abordados conceitos de empresas de alto crescimento, pois ainda não existe um consenso sobre a definição de *scale ups* na literatura. Mas, importante citar que qualquer *scale up* é uma empresa de alto crescimento, mas nem toda empresa de alto crescimento é uma *scale up* (MONTEIRO, 2019).

Contudo, a definição utilizada pela (EUROSTAT - OCDE, 2007, p. 61) para classificar empresas como *scale up* é: “Todas as empresas com crescimento médio anualizado em empregados superior a 20% ao ano, num período de 3 anos, e com pelo menos dez funcionários no início do período de observação”.

A Endeavor, organização global com a missão de desbloquear o poder transformacional do empreendedorismo, selecionando, apoiando e investindo em empreendedoras e empreendedores que aceleram o crescimento de países, definiu *scale up* como organizações que ficam no grupo das empresas de alto crescimento, com negócios que crescem pelo menos 20% ao ano, por três anos consecutivos, em número de funcionários ou receita. (ENDEAVOR BRASIL, 2022).

Além disso, Birch (1987) em seu artigo seminal, apresentou o Birch Index (BI), que é um indicador econômico de emprego ou, uma medida combinada de crescimento absoluto e relativo, sendo E_1 o número de empregados no final do período, E_0 o número de empregados no início, conforme equação (1):

$$BI_i = (E_{1i} - E_{0i}) \frac{E_{1i}}{E_{0i}} \quad (1)$$

Esta medida ainda depende do tamanho da empresa, mas reduz o viés em relação a qualquer tamanho de empresa em particular. A definição de empresas de rápido crescimento é então similar àquela das medidas de crescimento relativo. Uma empresa é classificada como de rápido crescimento se pertencer ao percentil 5 ou 10 superior da distribuição do índice de Birch.

No Quadro 1 são listados os autores e as diferentes definições para abordar o conceito de empresas de alto crescimento.

Quadro 1 – Síntese das diferentes definições para tratar sobre crescimento organizacional.

Ano	Autor	Nomenclatura utilizada	Definição
1979	Birch	Alto crescimento	Uma empresa é classificada como de alto crescimento se apresentar um crescimento anual de 20% por pelo menos 3 anos consecutivos.
1995	Birch	Gazelle	Uma empresa que atingiu um mínimo de 20% de crescimento de vendas cada ano ao longo do intervalo, a partir de um ano-base receita de pelo menos US\$ 100.000.
2000	Bruderl e Preisendorfer	Rápido crescimento	Empresas com, no mínimo, 4 anos e pelo menos uma duplicação no número de funcionários nos quatro primeiros anos.
2000	Schreyer	Alto crescimento	Empresas que se classificam em primeiro lugar de acordo com uma medida que combina taxas relativas (percentuais) e absolutas de expansão de emprego.
2005	Barringer <i>et al.</i>	Rápido crescimento	Empresas com 3 anos de taxa de crescimento de vendas anual composta de 80% ou mais.
2007	EUROSTAT-OECD	<i>Scale up</i>	São todas as empresas com crescimento médio anual em empregados superior a 20% ao ano, num período de 3 anos, e com pelo menos dez funcionários no início do período de observação.
2008	Coad e Rao	“superstar” rápido crescimento	Empresas com 7 anos ou mais em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e vendas.

2010	Daunfeldt <i>et al.</i>	Alto crescimento	1º) Parcela de empresas em uma população que tem o maior crescimento durante um determinado período, por exemplo, um ou cinco por cento de empresas com a maior taxa de crescimento no período estudado. 2º) Empresas crescendo em ou acima de um ritmo particular, medido em termos de crescimento entre o início e o fim do ano, ou como crescimento anualizado ao longo de um número específico de anos
2019	Monteiro	<i>Scale up</i>	Empresa de alto crescimento cujo ciclo acelerado de crescimento e a criação de riqueza baseia-se fundamentalmente na escalabilidade do seu modelo de negócio

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Flamholtz e Randle (2012), apresentou sete estágios de crescimento até a maturidade organizacional: Novo empreendimento, Expansão, Profissionalização, Consolidação, Diversificação, Integração e Declínio-Revitalização. No estágio quatro de crescimento de uma empresa, consolidação, o foco está no desenvolvimento e transmissão da cultura. O processo de construção de uma organização pode ser denominado “Desenvolvimento organizacional estratégico” é definido como o processo de planejamento e implementação de mudanças nas seis tarefas, consideradas como os seis "blocos de construção estratégicos", que uma organização deve executar para ter sucesso em cada estágio de crescimento (FLAMHOLTZ, 1995).

Isso inclui a identificação e definição do nicho de mercado, desenvolvimento dos produtos apropriados para o nicho de mercado escolhido, aquisição e desenvolvimento de recursos apropriados, desenvolvimento de sistemas operacionais necessários para o funcionamento da empresa a longo-prazo e o desenvolvimento da cultura organizacional para guiar a empresa. Na tarefa de aquisição e desenvolvimento de recursos, empresas acabam virando máquinas de contratações de talentos, focando no desenvolvimento dos mesmos. Porém, a empresa deve ter uma cultura que suporte e incentive o desenvolvimento organizacional para que consequentemente, seja um local apropriado ao desenvolvimento dos recursos em termos de mão-de-obra para virarem talentos (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012; FLAMHOLTZ, 1995).

Quando tratamos de alto crescimento organizacional, Delmar *et al.* (2003) pontua que é importante reconhecer que alto crescimento é multidimensional por natureza, e que ocorre de maneiras variadas. Além disso, ele encontrou como resultado da sua pesquisa, que as empresas de alto crescimento apresentam diferentes padrões de crescimento, e que tais padrões não são aleatórios. Além disso, identificou que poucas empresas atendem a mais de um critério de alto crescimento, concluindo que os padrões de alto crescimento são

empiricamente distintos, conceitual e operacionalmente muito dependente do crescimento medida usada.

Outra nomenclatura para referir-se a empresas que estão em crescimento acelerado é o termo *gazelle* ou gazela. O termo foi criado por Birch há cerca de 20 anos para denotar um pequeno grupo de empresas de alto crescimento que, segundo ele, geraram a maior parte dos novos empregos na economia. Isso está em contraste com as poucas grandes empresas, muitas delas enquadradas como de capital aberto, conhecidas como “Elefantes”, que de acordo com Birch (1994) teve uma grande parcela de empregos, porém gerou poucos novos empregos.

Paina e Peters (2012, p. 367) referem-se a *scaling up* como “um conjunto de processos que levam a uma expansão e cobertura sustentável de serviços, e envolve o fortalecimento da capacidade de entrega das organizações, aumentando a diversidade e robustez dos arranjos de financiamento e gestão, e crescimento da capacidade geral do sistema para adicionar ou integrar mais serviços”.

2.1.1 Facilitadores para o crescimento organizacional

Ungaro (2020) realizou um estudo sobre *scale up* em empresas que possuem operações em multi unidades e encontrou como resultado, sete passos-chave a serem seguidos. O primeiro passo é definir a cultura e difundir a sua singularidade, por meio de três pontos: recrutar pessoas que se enquadrem a cultura; integrá-los de uma forma que reforce a cultura; e inserir propositalmente os valores culturais nos comportamentos diários da liderança, para que ao interagirem com os funcionários, esses comportamentos sejam percebidos. O segundo passo é energizar a cultura por meio dos funcionários que mantêm contato com os clientes, por intermédio de integração e treinamentos. A justificativa do autor é que quando os funcionários sentem e demonstram aos convidados a paixão original do fundador durante a execução dos seus trabalhos diários, eles energizam e vivenciam a cultura.

O estudo também traz a experiência do autor sobre como ele desenvolveu rapidamente o mercado da costa leste para a Starbucks, onde ele aborda a importância dos recursos humanos, especialmente o poder e a importância de criar uma cultura forte e ensiná-la aos funcionários. Ele também garantiu que a equipe de liderança consistentemente lembrasse aos funcionários como a cultura é importante.

Abrishamkar, Abubakar e Mitra (2021) desenvolveram uma *framework* que explica como e por que uma empresa que possui uma força de trabalho ágil e proativa na criação de novos produtos, flexíveis na resposta ao ambiente em mudança e resilientes em tempos

turbulentos, é mais provável em criar produtos inovadores e, assim, garantir o monopólio temporário, o que aumenta a probabilidade de a empresa se tornar uma empresa de alto crescimento.

2.1.2 Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável

No Quadro 2 é apresentado a síntese de autores com suas respectivas dimensões e categorias das empresas de alto crescimento sustentável.

Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.

(continua)

Autor	Dimensão	Categorias
Calori (1990)	Alto crescimento e Empreendedorismo	<p>1. Orientação para o crescimento Orientação para o mercado focando em vendas e novas oportunidades. Presença internacional</p> <p>2. Inovação Inovação de produtos e processos Inovação da estratégia Diversificação como desafios para o empreendedor e quando o negócio básico já está amadurecido</p> <p>3. Flexibilidade Atrair recursos, como investir em pesquisa e desenvolvimento, marketing e processos industriais, bem como atrair os profissionais efetivos. Flexibilidade de ativos Estrutura de mercado de produtos Pensamento estratégico combinado com planejamento de curto prazo;</p> <p>4. Liderança Empreendedora Perseverança e aprendizado, com gerenciamento de crises. Cultura organizacional forte enriquecida com novos valores inseridos como resultado de novas práticas de gestão estabelecidas. Pressão constante do empreendedor, com os donos dividindo o poder com os líderes, porém permanecendo no topo</p>
Flamholtz (1995)	Desenvolvimento organizacional estratégico	<p>1. Identificação e definição de um nicho de mercado viável</p> <p>2. Desenvolvimento de produtos ou serviços apropriados de acordo com o nicho de mercado escolhido</p> <p>3. Aquisição e desenvolvimento de recursos requeridos para operar a empresa</p> <p>4. Desenvolvimento dos sistemas operacionais para o funcionamento do dia a dia</p> <p>5. Desenvolvimento de gerenciamento de sistemas para o funcionamento a longo prazo da empresa</p> <p>6. Desenvolvimento da cultura organizacional que a liderança considera necessária para orientar a empresa</p>

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.

(continuação)

Barringer <i>et al.</i> (2005)	Características de empresas de rápido crescimento	<p>1. Características do fundador Formação acadêmica História do empreendedor Experiência prévia do empreendedor Rede de relacionamento social e profissional Empresa ser iniciada por um time</p> <p>2. Práticas de negócios Adicionar valor único e aumentar a eficácia organizacional Conhecer as necessidades dos clientes Superioridade do produto Inovação Uso de tecnologias avançadas Pesquisa e desenvolvimento</p> <p>3. Atributos da empresa Compromisso de crescimento (Cultura) Visão orientada para o crescimento Participar de relacionamentos interorganizacionais Planejamento Localização geográfica</p> <p>4. Práticas de gestão de recursos humanos Treinamento de funcionários Desenvolvimento de funcionários Incentivos financeiros Stock options Contratação de pessoas com as competências corretas</p>
Goedhuys <i>et al.</i> (2010)	Crescimento	<p>1. Capital Humano Qualificado Ensino superior dos gerentes Treinar a força de trabalho</p>
Harnish (2014)	<i>Scale up</i>	<p>1. Pessoas Os líderes: Utilização de ferramentas para ajudá-los a pensar nas metas de relacionamento pessoal; responsabilidades específicas em termos de funções e unidades de negócio da empresa; várias responsabilidades sobre processo. Utilização do método Lean; Práticas de gerenciamento para desenvolvimento das pessoas. A equipe: Atrair e contratar talentos. Marketing para ajudar a recrutar pessoas. Verificação da adaptação cultural.</p> <p>2. Estratégia Os fundamentos: Propósito da empresa (missão), visão e valores.</p>

		<p>Processo de Integração (Onboarding); Cultura: reforço diário, criação de rituais. Planejamento estratégico: Utilização de ferramentas para apoiar o planejamento de crescimento</p> <p>3. Execução</p> <p>Priorização: importância de haver uma “equipe saudável” que é capaz de enfrentar os fatos brutais e definir a prioridade principal que todos apoiem.</p> <p>Dados: Importância de coletar dados quantitativos e qualitativos para alimentar adequadamente a tomada de decisões. Ritmo de reuniões: Definir rotina de reuniões diárias, semanais, mensais, trimestrais e anuais para abordar os desafios de comunicação.</p> <p>4. Caixa</p> <p>O caixa: Melhorar drasticamente seu ciclo de conversão de caixa. A contabilidade: Suporte para a organização na geração de medidas reais de receita e lucro. Utilização de KPIs para melhorar a tomada de decisões e lucratividade.</p>
--	--	---

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.

(continuação)

Picken (2017)	<i>Scale up</i>	<p>1. Definir uma direção e manter o foco</p> <p>O empresário deve ser claro sobre seus objetivos, ver a situação de forma realista e estabelecer e comunicar uma direção clara (cliente-alvo, oferta, proposta de valor, modelo de negócios e marcos importantes) para manter a organização focada nos objetivos adequados.</p> <p>2. Posicionar produtos / serviços em um mercado expandido</p> <p>O relacionamento com o cliente e os canais de distribuição devem ser desenvolvidos e a oferta de produto/serviço expandida, refinada e reposicionada para atender às necessidades de um mercado expandido.</p> <p>3. Manter a capacidade de resposta do cliente/mercado</p> <p>No início, quando surgem questões e problemas do cliente, as decisões são tomadas rapidamente e a resolução é rápida. Com o crescimento, a especialização funcional e as camadas organizacionais tornam o processo lento e novos processos internos devem ser desenvolvidos e implementados para manter a capacidade de resposta do cliente.</p> <p>4. Construir uma organização e equipe de gestão</p> <p>O desenvolvimento da equipe de gestão é fundamental. As habilidades necessárias e as demandas organizacionais mudam significativamente à medida que a empresa cresce, exigindo planejamento cuidadoso e flexibilidade para garantir o alinhamento com a estratégia e requisitos de negócio.</p> <p>5. Desenvolver processos e infraestruturas eficazes</p> <p>Processos de decisão eficazes e processos e infraestruturas operacionais e de gestão eficientes são essenciais para apoiar o crescimento. Conforme a empresa ganha força no mercado, novos sistemas e infraestruturas deverão entregar valor aos clientes, se adaptar a um ambiente em mudança e apoiar o crescimento dos negócios.</p> <p>6. Construir capacidade financeira</p> <p>Não se trata apenas de arrecadar dinheiro. Os investidores também estão interessados na utilização eficiente dos recursos, controles eficazes, gestão eficiente do capital de giro, projeções financeiras confiáveis, e comunicações claras e eficazes com os <i>stakeholders</i>.</p> <p>7. Desenvolver uma cultura apropriada</p> <p>Os fundadores têm a oportunidade de moldar uma cultura que reflete valores, crenças e normas que apoiam o objetivo e a estratégia de negócios da empresa. Não fazer isso corre o risco do desenvolvimento involuntário de uma cultura disfuncional que precipita o fracasso da empresa.</p>
------------------	-----------------	---

		<p>8. Gerenciar riscos e vulnerabilidades</p> <p>Os empreendimentos de crescimento rápido com todos os ovos em uma cesta são uma fonte de risco vulnerável, incluindo crescimento rápido, uma base de receita estreita, funcionários inexperientes, deserções de funcionários importantes, infraestruturas inadequadas, sistemas de informação e gestão, e uma tendência para a tomada de risco empresarial.</p>
--	--	---

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.

(continuação)

Santoreli (2020)	<i>Scale up</i>	<p>1. Criação de propostas de valor Realização de uma narrativa Adaptação e inclusão de local sustentável Visão empreendedora e parceria coerente</p> <p>2. Parceria com atores estratégicos Seleção de parceiro estratégico para facilitar adaptação Engajamento dos atores (funcionários, clientes, parceiros) Implementação inovativa de papéis-chave dentro da organização</p> <p>3. Acesso a novos recursos e práticas de integração Formulários de colaboração inteligentes e dinâmicos Integração de marcas Implementando práticas de integração para desenvolver servicescape inovador</p> <p>4. Novas normas e regras institucionalizadas Reconhecimento da importância de sustentabilidade e bem-estar social Coordenação com a adaptação de normas e regras e estabelecimento de novo normas e regras para promover um mundo melhor</p>
Zajko (2017)	<i>Scale up</i>	<p>1. Certificar-se de que o produto pode operar em escala Construir a base técnica para isso</p> <p>2. Escala de produto de marketing Campanha de marketing eficiente para vender também para a maioria inicial, não apenas para os adotantes iniciais e alcançar um processo de vendas repetível</p> <p>3. Projetar produto para escala Otimizá-lo para uma ampla variedade de casos de uso que nunca foram antecipados com a primeira versão do produto</p> <p>4. Construção da equipe da empresa para escala Recrutamento de um número significativo de novos funcionários, seu treinamento e retenção dos funcionários competentes que irão impulsionar a empresa para crescer</p> <p>5. Mudar a cultura da empresa Para dar suporte aos novos membros que estão chegando</p> <p>6. Uso adequado de métricas Antes e durante a escalabilidade. O principal risco da escalabilidade é o momento prematuro.</p>

Garg (2017)	Características da liderança para crescimento empresarial	<p>1. Reorientação Caótica Experiência do time: Mais diverso Característica CEO: Instável</p> <p>2. Reorientação Negociada Experiência do time: Menos diverso Característica CEO: Entrincheirado</p> <p>3. Reorientação Mudo Experiência do time: Menos diverso Característica CEO: Relacional</p> <p>4. Reorientação Promissora Experiência do time: Mais diverso Característica CEO: Empreendedor</p>
----------------	---	---

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

Quadro 2 – Síntese de autores sobre as características das empresas de alto crescimento sustentável.

(conclusão)

Eklund (2020)	Papel da competência dos funcionários em empresas de alto crescimento	<p>1. Capital Intangível Funcionários com ensino superior Funcionários com mestrado e doutorado</p> <p>2. Capital Organizacional Marketing e recursos de gerenciamento como gerentes qualificados Orçamento para P&D</p>
Ford e Ungaro (2020)	<i>Scale up</i>	<p>1. Definir uma cultura única Ensinar a cultura de uma organização de forma eficaz e rapidamente para novos funcionários é fundamental para a estratégia de <i>scale up</i>. Por isso, definir a cultura é importante, pois nenhum funcionário pode proporcionar uma experiência indefinida ou não especificado.</p> <p>2. Colocar por escrito Criar os documentos necessários para ensinar e compartilhar a cultura em todas as unidades de forma consistente e forma sistemática.</p> <p>3. Medir tudo o que puder O que é medido, pode ser gerenciado.</p> <p>4. Energizar a cultura através do contato dos funcionários com os clientes Quando funcionários sentem e demonstram aos clientes a paixão original do fundador durante a performance dos seus trabalhos diários, eles energizam a cultura.</p> <p>5. Recompensar os gestores pelo crescimento dos seus funcionários Dada a velocidade de aceleração do negócio, preparar os gestores para o próximo nível de gestão também é uma tarefa importante.</p> <p>6. Ensinar os líderes a liderar Seria injusto e irracional recompensar os gestores para desenvolver outros na organização sem também ensiná-los a liderar. Providenciar treinamento que inclui questões culturais e operacionais, além de um acompanhamento que inclui uma avaliação abrangente quanto a se o novo gerente realmente aprendeu ou não.</p> <p>7. Tornar a vitória normal Colher feedback dos clientes; Definir metas altas, mas alcançáveis</p>
Strengers et al	Cultura para <i>scale up</i>	<p>1. Cultura Clã Foco Interno sendo a grande preocupação com as pessoas; Estímulo à</p>

(2022)		criatividade e flexibilidade; Comunicação aberta; Trabalho em equipe 2. Cultura Adhocracia Foco externo sendo o principal ponto a inovação; Criação de produtos novos e únicos; Cultura orientada a risco, não hierárquica e dinâmica
López, Neves e Cunha (2019)	Performance e alto crescimento	1. Ter uma avaliação de desempenho anual 2. Identificar as necessidades de treinamento de cada funcionário 3. Ter o papel de pesquisa e desenvolvimento (P&D) formalizado Promove a velocidade de gestão e coordenação de pesquisas e projetos por meio da geração de procedimentos que facilitam o fluxo de tarefas rotineiras.

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

2.1.3 Barreiras para o crescimento organizacional

Um estudo realizado por Nadali, Grilo e Zutshi (2018) sobre a identificação de riscos para *scale up* de empresas em período de transição, resultou em um framework com oito obstáculos para o *scale up* e que foram usadas como bases para as categorias de riscos. O estudo trouxe também as consequências diretas de cada um dos oito obstáculos. As dimensões relacionadas a gestão de pessoas são:

- a) Construir uma organização e gestão de equipe: A falta de planejamento cuidadoso e flexibilidade para garantir que o time e a estrutura estejam alinhados com a estratégia e as necessidades do negócio, falta de responsabilidade das pessoas-chave, falha na comunicação, falta de desenvolvimento para gerenciamento do time e atraso na tomada de decisões e tomada de decisões que não são eficazes, resultam em desafios principais que permanecer sem solução por confusão e caos na organização, falta de clareza nos papéis e responsabilidades do time e busca por culpados;
- b) Desenvolver uma cultura apropriada: A perda da oportunidade de moldar uma cultura de apoio ao planejamento da empresa alinhada ao propósito e estratégia e estabelecer uma cultura que restringe a implementação de estratégias, resulta em criações de restrições contra o objetivo principal da organização pelo desenvolvimento de uma cultura disfuncional não intencional.

Em seu livro, Harnish (2014) aborda que existem três barreiras para o *scaling up*:

- a) Liderança: a incapacidade de formar/desenvolver líderes suficientes em toda a organização que tenham a capacidade de delegar e prever;
- b) Infraestrutura escalonável: a falta de sistemas e estruturas físicas e organizacionais para lidar com as complexidades na comunicação e decisões que acompanham o crescimento;
- c) Marketing: a incapacidade de expandir uma função de marketing eficaz para atrair novos relacionamentos, como clientes e talentos, para o negócio e lidar com as crescentes pressões competitivas e as margens erodidas, à medida que se escala o negócio.

2.1.4 Relação da Inovação com crescimento organizacional

Empresas classificadas como startups que são inovadoras, são impulsionadoras importantes para o crescimento da economia (BAUMOL, 2014). Contudo, não há um consenso na literatura sobre quais atividades de inovação estão ligadas ao crescimento das empresas, principalmente as startups.

Inovação é considerada uma vantagem competitiva nas organizações e pode ser encontrada em iniciativas como pesquisa e desenvolvimento (P&D). As indústrias de alta tecnologia estão em indústrias hipercompetitivas, onde a inovação é considerada a principal fonte de vantagem competitiva (CORSINO; GABRIELE, 2011). De maneira análoga, Schumpeter (1942) e Nelson e Winter (1982) ponderam que a inovação é um motor principal do crescimento da empresa.

No sentido do impacto da inovação no crescimento econômico, é necessário acrescentar considerações sobre a diversidade de impacto dos diversos tipos de inovação no crescimento dos negócios. As inovações de produto aumentam o número de força de trabalho, enquanto as inovações de processo geram produtividade, o que resulta na redução do trabalho humano por unidade de produção. Em contrapartida, investimentos em pesquisa e desenvolvimento aumentam os lucros da empresa. (COAD, 2009; BENEŠOVÁ, 2018).

Apesar de não haver um consenso da literatura sobre qual fator de inovação está ligado ao crescimento organizacional, a literatura aborda alguns agentes. Um fator que está sendo enfatizado pela literatura é a sua “capacidade de absorção”, sendo resultado das correlações da P&D interno e externo, sendo um fenômeno onde as empresas adquirem,

assimilam, transformam e exploram o uso de tecnologias. (COHEN; LEVINTHAL, 1989; DAHLIN *et al.*, 2020; LEE; CHOI; KANG *et al.*, 2021).

Outro fator é a localização geográfica. Hölzl e Friesenbichler (2010) no estudo sobre países europeus, concluem que países mais próximos da fronteira tecnológica, com sistemas robustos de ciência e inovação, a pesquisa e desenvolvimento desempenham um papel central e afetam a capacidade das empresas de crescerem, porém, há a exigência em traçar estratégias firmes, diferente das empresas mais distantes da fronteira tecnológica, que têm a possibilidade de contar com outras fontes de vantagens competitivas, como estratégias de preços (HÖLZL; JANGER, 2013). Além disso, nos países em desenvolvimento, empresas têm menos incentivos para investir em P&D, pois o risco é maior e os retornos aparecem somente após longos períodos. Nesses países, as empresas inovadoras investem menos em P&D e são mais propensas a investir em desenvolvimento tecnológico.

Outras atividades relacionadas à inovação dentro de uma empresa podem incluir pesquisa e desenvolvimento (P&D), aquisição de máquinas, equipamentos e outras tecnologias externas; desenho industrial; treinamento e marketing vinculados aos avanços tecnológicos (COAD; RAO, 2008).

Em seu estudo, Olafsen e Cook (2016) e Eklund (2020) argumentam que existe um conjunto de empresas de alto crescimento que se concentram na inovação como mecanismo para crescer, sendo a pesquisa e desenvolvimento (P&D) um preditor significativo de alto crescimento. Segundo os autores, essas empresas são importantes porque aumentam a concorrência e a diversificação e contribuem para uma melhor escolha do consumidor e de investidores.

Segarra-Blasco, Teruel e Jové-LLópis (2018) apontam que o sucesso para inovação está intimamente relacionado a investimentos anteriores em P&D e fundos públicos. Krammer (2009) em seu estudo, feito em 13 (treze) países do continente europeu, buscou entender a relação da inovação com crescimento e os resultados mostram que existe uma ligação direta entre P&D, inovação e crescimento firme nos países centrais e mediterrâneos. O estudo foi realizado usando quatro categorias de inovação, ou seja, Produto, Processo, Administrativo e Serviço inovação. Esses tipos de inovações terão seu impacto no sucesso de uma organização e levarão a destacar a contribuição da inovação no crescimento organizacional.

Benešová (2018) aborda que, na medida do possível, as empresas classificadas como *scale up* ou *gazelles* concentram-se na inovação de produtos (74,4%), sendo o impacto mais significativo das inovações nas seguintes áreas: novos clientes, aumento das receitas de

vendas, aumento da satisfação do cliente e relacionamento de longo prazo com os clientes, ofertas personalizadas ao cliente, maior eficiência de trabalho, satisfação do funcionário e informações integradas ao cliente. Mas, não basta somente investir na inovação do produto, pois o seu impacto final sobre o desempenho do crescimento de uma empresa depende da capacidade das organizações de promover inovação, criar e implementar estratégias coerentes de portfólio de produtos e políticas de recursos humanos que sejam eficientes (SIGGELKOW, 2003; COAD; RAO, 2008; GOEDHUYS; SLEUWAEGEN, 2016; BENEŠOVÁ, 2018).

As empresas *gazelles* geralmente são criativas e podem alcançar o salto tecnológico por meio de inovação independente, absorção de tecnologia e inovação de melhoria (LEE; CHOI; KANG *et al.* 2021). Do resultado, que corresponde a que tipo de inovação é desenvolvida e implementada, espera-se impacto sobre a performance e competitividade da firma, assim como sobre o desenvolvimento econômico do contexto em que ela está inserida (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006). Dessa forma, inovação é algo novo que agrega valor ou riqueza (TIDD; BESSANT; PASITT, 2008).

Grijalva *et al.* (2018) realizou um estudo no qual o principal objetivo foi analisar os efeitos dos gastos com a inovação nas empresas que crescem em números de empregos e número de vendas e da probabilidade de se tornarem empresas de crescimento acelerado, e conclui que a inovação desempenha um papel fundamental no crescimento dessas empresas. Assim como Kuś *et al.* (2020) em sua uma pesquisa realizada com 110 empresas polonesas classificadas como *gazelles* para entender como a inovação era performeda, encontrou que as questões de estratégia e organização foram classificadas como as mais altas. Seguindo a mesma linha de pensamento, Segarra e Teruel (2014) analisaram o impacto de duas fontes de inovação em empresas, P&D interno e externo de 3.807 empresas espanholas no período de 2004 a 2008, utilizando como lente de crescimento da empresa, número de aumento vendas e de funcionários, e encontraram como resultado que, empresas que investem em P&D interno demonstram uma maior propensão para se tornar uma empresa de alto crescimento.

Uma outra perspectiva sobre inovação do produto foi dada por Corsino e Gabriele, (2011) na qual a inovação do produto requer tanto aprendizado incremental quanto exploratório, e que tais inovações incrementadas impulsionam a expansão de unidades individuais de empresas.

Outro tipo de inovação, muitas vezes negligenciado pela literatura, é a aquisição de empresas. Esse tipo de inovação é chamado de “Inovação Aberta” e o fator chave encontrado para ocorrer às aquisições foi o desejo de aumentar e explorar tecnologias e complementaridades entre as empresas adquirentes e adquiridas (GILBERT *et al.*, 2006;

MAWSON; BROWN, 2017). Segundo Van de Vrande *et al.* (2009), a essência da inovação aberta é que as empresas não podem realizar todas as atividades de pesquisa e desenvolvimento internamente, portanto, devem “capitalizar o conhecimento externo que pode ser licenciado ou comprado”.

Hartnell, Ou e Kinicki (2011) propuseram traçar correlações entre os tipos de cultura (Clã, Adhocracia e Mercado) e os índices de eficácia organizacional (atitudes dos empregados, inovação, qualidade dos produtos, serviços e critérios de eficácia financeira) e obtiveram como conclusão que ter uma cultura que estimule os colaboradores a desenvolver características ágeis, principalmente proatividade, flexibilidade e resiliência, ajuda a empresa a desenvolver inovações incrementais de novos produtos, e também a importância de tais inovações incrementais para melhorar a capacidade de uma empresa para se tornar uma empresa de alto crescimento (ABRISHAMKAR; ABUBAKAR; MITRA, 2021).

Para Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) é a gestão da inovação, enquanto invenção e implementação de práticas, processos, estrutura ou técnicas, que promovem o alcance mais efetivo das metas organizacionais. Nesse sentido, no que tange à cultura, uma das suas dimensões é a forma como a gestão de pessoas é praticada. Isso implica dizer que práticas como criação de políticas que incentivam e bonificam os funcionários por geração de novas ideias, como fomentar novos conteúdos por meio de publicação de artigos, incentivam e promovem a inovação organizacional. No Quadro 3 abaixo, há uma síntese dos principais autores que abordam o principal fator de inovação ligado ao crescimento organizacional.

Quadro 3 – Síntese dos principais autores com o principal fator de inovação ligado ao crescimento organizacional.

Ano	Autor	Principal Fator de Inovação Ligada ao Crescimento Organizacional	Categorias da Inovação
2008	Coad e Rao	Patente e P&D	Investimento em laboratórios de P&D
2010	Goedhuys <i>et al.</i>	Inovação de Produtos e Processos	Postura de pró-atividade; Produzir em uma escala eficiente; Ter seu próprio site
2018	Segarra-Blasco <i>et al.</i>	P&D	Pertencer a um grupo para maior apoio de atividades inovadoras
2020	Abrishamkar <i>et al.</i>	Agilidade na força de trabalho (proatividade, flexibilidade e resiliência em circunstâncias não rotineiras)	Gestão de pessoas
2014	Segarra e Teruel	P&D	Investir em P&D Interno por empregado

2011	Corsino e Gabriele	Inovação incremental - processo de aprendizagem	1- aprendendo pesquisando 2-aprendendo interagindo
2020	Dahlin <i>et al.</i>	Capacidade de absorção e co-criação	criam o conceito de capacidade de absorção (ACAP)
2018	Benešová <i>et al.</i>	Inovação do produto (74,4%), inovação organizacional (69,2%), inovação de marketing (marketing social, marketing (e-mail marketing, comunicação multicanal com clientes), mas também marketing experiencial (marketing de Eventos); também a organização de conferências, seminários e workshops	Inovação do produto: produção intensiva de conhecimento. Inovação organizacional: Mudança das competências, flexibilidade nas atribuições e aumento de desempenho dos trabalhadores. Inovação de marketing: marketing social, marketing experiencial e organização de conferências, seminários e workshops
2018	Grijalva <i>et al.</i>	P&D	P&D por funcionário tem efeitos positivos no crescimento do emprego e probabilidade de uma empresa se tornar uma empresa de alto crescimento

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações surgem com um propósito e objetivos a serem alcançados. Estas são criadas por uma ou mais pessoas que possuem suas crenças e valores e fundam uma empresa, adicionando outras pessoas que possuem crenças semelhantes. Indivíduos e grupos desenvolvem e fortalecem o envolvimento com a organização onde trabalham, quanto mais aderentes e ligados ao propósito organizacional. Smircich (1983) em seu artigo seminal “Conceito de cultura e análise organizacional”, conceitua cultura como uma metáfora - algo que a organização é, ou como uma variável - algo que a organização tem. A cultura como uma variável é a mais difundida, pois ela busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais e é onde se encontram praticamente todas as contribuições sobre análise de performance, design e mudança organizacional, como também os estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização.

Se analisarmos a cultura nesse foco, como uma variável interna, então podemos gerenciá-la. Autores como Freitas (2012) enfatizam essa afirmação argumentando que a cultura pode ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura organizacional, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção podendo ser alterado sempre que for conveniente para realizar o alcance dos objetivos da organização. Uma cultura bem gerenciada acaba tornando-se uma fonte de vantagem competitiva.

Para Schein (1984, p. 3-4), a cultura organizacional é:

“o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Schein (1984), cultura é algo em perpétua formação, no sentido de que há constantemente em andamento alguma espécie de aprendizado sobre como se relacionar com o ambiente externo e administrar os assuntos internos. Em relação aos assuntos internos, um dos elementos da cultura organizacional que é comumente abordado e visto nas organizações, são os valores.

Os pesquisadores Posner *et al.* (1985), tratando a cultura como valores compartilhados, realizaram um estudo para investigar se estes realmente fazem alguma diferença e o porquê, concluindo que os valores compartilhados são importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança no entendimento pessoal e nos valores organizacionais.

Deal e Kennedy (1982) descrevem a influência dos valores no desenho formal da organização. Nessa análise, os valores indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório, quais as categorias profissionais são as mais respeitadas, em que áreas estão alocados os cargos de maiores salários e quem ascende mais rapidamente na empresa. Ainda, os valores exercem importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar de uma companhia.

Outras definições acerca de cultura organizacional, segundo os principais autores encontrados na revisão da literatura, estão resumidas no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Cultura organizacional segundo alguns autores da literatura.

Ano	Autor	Conceito
1979	Pettigrew	Sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um grupo durante um certo tempo.
1982	Deal e Kennedy	Cultura, concebida como valores e crenças compartilhadas, desempenha várias funções importantes, como transmitir o senso de identidade para os membros da organização
1983	Smircich	A cultura pode ser vista como uma metáfora, considerando algo que a organização é; A cultura como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem.
1984	Schein	Padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo

		aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram na organização e foram repassados a outros.
2009	Schein	Cultura como uma construção social que deriva de um processo de aprendizagem coletiva
2011	Hofstede	Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras.

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

No que tange os temas cultura e inovação, O'Reilly e Tushman (1997) afirmam que a cultura organizacional reside no coração da inovação organizacional. Todos os líderes da organização são responsáveis por reafirmar as crenças por meio de suas ações evitando assim a discrepância entre o discurso e a prática.

Diz-se, com frequência, que as pessoas reagem mal às mudanças e, em parte, isso pode ser verdade em função da necessidade de não ter mais confiança no que antes era considerado importante na realidade daquela organização. Quando a mudança ocorre, há uma certa resistência e nostalgia de “como as coisas eram antes”. Uma empresa em *scale up* está passando por muitas mudanças em sua estrutura. Aumentando o número de clientes, o time cresce com a contratação de novas pessoas que precisam passar por rituais como de integração para adequar-se à nova cultura. Contudo, como aborda Freitas (2012), culturas fortes possuem um enraizamento cultural profundo, e sofrer rupturas em relação aos modos de vida anteriormente consagrados e partilhados, pode vir a ser bastante traumatizante para a equipe.

Em um momento de *scale up*, devido a um aumento no número de colaboradores e times, diferentes líderes e estilos de liderança guiam os comportamentos internos, e a organização pode defrontar-se, mais claramente, com subculturas, crise de identidade, alteração profunda de seus objetivos e mesmo mudança cultural (FREITAS, 2012; STRENGERS *et al.*, 2022), por isso a análise da cultura e dos seus elementos é de extrema relevância para dar suporte a empresa nesse crescimento de forma sustentável, gerenciando essa cultura mutante e todos os que fazem parte da organização.

2.2.1 Barreiras culturais para a inovação

Um dos grandes obstáculos para uma mudança ser bem-sucedida é a flexibilidade da empresa em adaptar-se às mudanças. Volberda (1998), que analisa a cultura organizacional

como uma variável e baseando-se no conceito de cultura como um conjunto de ideias que são desenvolvidas e mantidas pela identidade da organização, liderança, regras não escritas e orientação externa, definiu um esquema de classificação para o potencial de flexibilidade da cultura utilizando uma escala de conservadora a inovativa. Em uma cultura conservadora, o sistema de ideias cerca o potencial para a flexibilidade e em uma cultura inovativa, há um alto potencial para a flexibilidade (Quadro 5). Ele aborda que para uma cultura inovativa, ou seja, uma cultura flexível, tem uma identidade heterogênea e fraca, os líderes aplicam o estilo de liderança delegativa, há apenas algumas regras escritas como consequência de uma baixa dominação, e uma alta tolerância para ambiguidade.

Quadro 5 – Esquema de classificação para o potencial de flexibilidade da cultura.

Cultura Organizacional	Conservadora Inovadora (Baixo potencial de flexibilidade) (Alto potencial de flexibilidade)
Formação da Identidade <ul style="list-style-type: none"> • Comunalidade • Escopo • Homogeneidade 	Forte Fraca Estreito Amplo Homogênea Heterogênea
Liderança <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança • Abordagem de planejamento • Atitude gerencial 	Instrutivo.....Consultativo.....Participativo.....Delegativo <i>Blueprint</i> <i>Mixed-scanning</i> <i>Muddling through</i> Rotineiro.....Heurístico.....Improvisação
Regras não escritas <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina dominante • Socialização • Atitude entre real e formal • Tolerância e ambiguidade 	Forte Fraca Forte Fraca Inequívoca Fraca Baixa Alta
Orientação externa <ul style="list-style-type: none"> • Foco 	Curto prazo.....Médio prazo..... Longo prazo

<ul style="list-style-type: none"> • Abertura • Atitude de planejamento 	Estreita Aberta Homogêneo.....Inativo.....Proativo.....Interativo
---	--

Fonte: Volberda (1998).

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Dentro os modelos de avaliação de cultura existente na literatura, um instrumento de diagnóstico de cultura muito abordado é o *Competing Values Framework* (CVF) criado por Cameron e Quinn (2011), que consiste em um framework, o qual é operacionalizado com base na aplicação do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). O framework foi criado para ajudar empresas, gestores e pessoas interessadas no assunto “cultura” a diagnosticar e gerenciar a mudança cultural, estabelecendo quatro tipos de cultura organizacional que se relacionam diretamente com os quatro quadrantes do CVF, que são: Cultura de Clã; Cultura da Adhocracia; Cultura Hierárquica; Cultura do Mercado (CAMERON; QUINN, 2011).

Outro modelo de diagnóstico de cultura foi criado por Martins e Terblanche (2003) no qual o principal propósito é apresentar os determinantes da cultura organizacional que influenciam o grau de criatividade e inovação em uma organização. A pesquisa deles resultou em cinco determinantes: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Suporte, Comportamentos que encorajam inovação e Comunicação.

2.3.1 Metodologia Farol

Referente metodologia foi criada para identificar padrões culturais favoráveis à criação de ambientes de inovação, por meio da definição das dimensões da análise, assertivas e escala, da validação semântica e do design e desenvolvimento do artefato computacional (FEUERSCHÜTTE *et al.*, 2017, p. 328). Com base em oito dimensões explicitadas em assertivas, a Farol atua como um instrumento de diagnóstico cultural capaz de caracterizar e/ou expressar a relação entre cultura e inovação nas empresas nas quais o instrumento será aplicado (FEUERSCHÜTTE *et al.*, 2017, p. 343).

As assertivas podem variar na extensão que se encontram mais ou menos presentes na empresa, e para isso, utilizou-se um questionário contendo uma escala Likert “com quatro alternativas para que o respondente possa avaliar a organização em cada uma das assertivas da

seguinte forma: (1) discorda totalmente; (2) discorda parcialmente; (3) concorda parcialmente e (4) concorda totalmente”. Ao final da aplicação, obtém-se como resultado a visualização das respostas em um gráfico de radar, que permite a visualização dos pontos a serem desenvolvidos para alcançar os padrões culturais que sejam favoráveis à inovação. As dimensões expostas e seus respectivos conceitos estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – As oito dimensões da FAROL e os conceitos relacionados.

DIMENSÕES	CONCEITO
1 - Identidade Organizacional	Ajuda a responder “quem é esta organização?” por meio da identificação de valores expressos na missão, na visão, nas políticas da empresa e nas ações e padrões de comportamento e relacionamento de seus membros, os quais favorecem a criação de um ambiente inovador.
2 - Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas	Procura identificar aspectos do ambiente físico, características das práticas desenvolvidas na empresa e em sua gestão, que oportunizam o desenvolvimento da inovação. Também é observado se as formas e canais de comunicação, o modo como a empresa revela a sua história e os relacionamentos informais são valorizados de modo a permitir aos membros o desenvolvimento de práticas que promovam a inovação.
3 - Socialização Organizacional	Essa dimensão refere-se à forma como a organização recebe os novos membros e os integra à sua cultura, a partir de ações que favoreçam o desenvolvimento da inovação.
4 - Liderança e Atitude Gerencial	Analisa como a liderança é identificada e reconhecida na empresa, bem como o estilo e a forma como os

	líderes administram os membros, suas relações e as práticas voltadas ao desenvolvimento da inovação.
5 - Planejamento e Tomada de Decisão	O foco dessa dimensão é verificar a alocação de recursos para a inovação, o grau de participação, a comunicação, a flexibilidade e a tolerância ao risco inerentes ao planejamento e processo decisório na empresa.
6 - Gestão de Pessoas	Envolve as práticas e os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização utilizados pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.
7 - Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	Abrange os mecanismos adotados para o desenvolvimento de competências para o trabalho, envolvendo os processos sistemáticos de aquisição, geração, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional.
8 - Parcerias Externas e Cooperação	Essa dimensão tem foco nas relações externas mantidas pela empresa com vistas a desenvolver sua capacidade de inovação. Verifica a natureza das parcerias e frequência das interações mantidas.

Fonte: Feuerschütte *et al.* (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos, classificação da pesquisa, procedimentos e modelos de análise. A problemática posta é no sentido de analisar as dimensões da cultura para suportar o crescimento organizacional, citado neste trabalho como *scale up*, por meio da utilização de um instrumento adaptado. Para a criação do instrumento de coleta utilizado, buscou-se na literatura trabalhos e instrumentos que relacionavam *scale up* e/ou Empresas de Alto Crescimento, Crescimento Organizacional, Inovação e Cultura Organizacional.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO

O contexto da pesquisa se dá no ambiente da empresa ALPHA. A empresa ALPHA é uma empresa com base tecnológica, que fornece uma solução para empresas que queiram transformar seus negócios por meio da criação do seu próprio *marketplace*. A população

escolhida como sujeitos de pesquisa foram os sócios-diretores, a gerente geral de *marketplace*, produto e a analista sênior de recursos humanos.

A presente pesquisa tem natureza qualitativa, já que se utilizou um questionário semiestruturado composto por assertivas e perguntas abertas para as entrevistas, a fim de coletar as percepções dos envolvidos diretamente na condução da empresa ALPHA, contando com a atuação direta da pesquisadora para coleta e análise dos dados.

"A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, ela trabalha com descrições, comparações, interpretações e atribuição de significados possibilitando investigar valores, crenças, hábitos, atitudes e opiniões de indivíduos ou grupos (BOTELHO, CRUZ; 2013, p. 54-55).

Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, a qual procura responder questões específicas, tendo como objetivo entender a fotografia atual da cultura da empresa e quais os resultados e ações a serem executados, com o objetivo geral de elaborar um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação para o suporte ao rápido e sustentável crescimento da empresa ALPHA, uma empresa classificada como *scale up*.

A classificação quanto à escolha do objeto de estudo é o estudo de caso, pela natureza do estudo, do assunto e ambiente investigado, somada à pesquisa bibliográfica e de campo. O delineamento do estudo de caso será realizado em quatro fases:

- a) delimitação da unidade-caso;
- b) coleta de dados;
- c) análise e interpretação dos dados;
- d) sugestão de intervenção.

Já a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, apresenta o estudo proposto a característica de pesquisa exploratória-descritiva. Exploratória, pois pretende familiarização com o assunto pesquisado, aprofundando o estudo (ALVES, 2003) e tornando o assunto mais literal; descritiva, pois pretende “identificar, relatar, comparar” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 81), descrevendo os assuntos de forma minuciosa e detalhada. Isso se percebe na intenção de abordar o tema em profundidade, identificar e descrever aspectos a ele relacionados.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Com relação à técnica de coleta de dados, está prevista a combinação de diferentes técnicas sendo elas: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevista semi-estruturada.

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo a busca de produções científicas das temáticas de *scale up*, alto crescimento e/ou rápido crescimento, inovação e cultura, resultando na identificação dos argumentos teóricos e empíricos para o desenvolvimento do referencial teórico. Além disso, para a escolha do modelo do instrumento serão pesquisados diferentes autores sobre os temas da pesquisa.

A partir da revisão sistemática foi, então, realizada a construção das categorias de análise e em seguida, o processo de elaboração do instrumento.

A técnica da observação participante tem como objetivo observar os comportamentos dos líderes em reuniões e na tomada de decisões, pois a cultura é expressa e exemplificada pelo modo como os membros direcionam as suas ações diariamente no local de trabalho, na forma como se comunicam e nas suas ações, bem como as regras, práticas, costumes e comportamentos que orientam a vida da organização (SCHEIN, 2009; TSENG, 2010). Pela pesquisadora estar inserida na organização escolhida para estudo, a observação será feita nas ações e forma de gestão do dia a dia, nas políticas existentes, nos artefatos visíveis e regras não-escritas, e reuniões formais e informais que ocorrem dentro de uma empresa.

Em relação à técnica de entrevista semi-estruturada, o GIL (2001), há uma variação de entrevistas semi-estruturadas, mas tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, onde a principal vantagem é a adequação às características do entrevistado. Porém, trata-se de uma técnica que necessita de um planejamento prévio e roteiros que delimitam o percurso para se alcançar os objetivos da pesquisa (Quadro 7). Assim como o questionário, a análise das respostas exige cuidado com as inferências, com a interpretação para se analisar fidedignamente a opinião do entrevistado (DUARTE, 2004).

Quadro 7 – Objetivos específicos e a coleta de dados.

Objetivos Específicos	Coleta de dados
Identificar os elementos que caracterizam e condicionam o crescimento rápido e sustentável de uma organização;	Pesquisa bibliográfica
Estabelecer um instrumento de diagnóstico de cultura de inovação;	Pesquisa bibliográfica

Aferir os pontos fracos e fortalezas da cultura de inovação na organização.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e observação participante

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A amostra utilizada para as entrevistas foi definida de modo a ser o mais heterogênea possível, respeitando as limitações da pesquisa. Leva-se em consideração que a replicação da pesquisa em um momento posterior é indicada para obter um panorama completo da organização e uma nova fotografia do momento atual da empresa, visto que uma empresa em crescimento rápido tende a mudar seus processos e transformar a sua cultura de forma constante.

De acordo com o organograma apresentado na Figura 3, o nível de liderança inicia-se em Coordenação e vai até o nível de Direção, onde a Empresa ALPHA é estruturada em 6 (seis) principais departamentos: Comercial, Operações, Marketplace e Produto, Projetos e Planejamento, Marketing e Parcerias, e Tecnologia e BI.

Figura 3 – Organograma Geral da Empresa ALPHA.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No total, foram selecionadas 5 (cinco) pessoas, sendo eles: o CEO, COO e a diretora de *marketplace*, a gerente geral de *marketplace*, produto e a analista sênior de recursos humanos. O tempo médio de cada entrevista foi de 1 (uma) hora, sendo o maior tempo 1 (uma) hora e 30 (trinta) minutos, e o de menor tempo 40 (quarenta) minutos.

O roteiro seguido para a aplicação das entrevistas foi repassando o instrumento criado com as respectivas dimensões, todas assertivas e algumas com perguntas abertas. As entrevistas foram feitas de forma online via *Google Meet*, com o recurso de compartilhamento de tela para apresentação do conteúdo no qual o entrevistado pôde visualizar as assertivas e perguntas que estavam sendo feitas, sendo o *Google Forms* a ferramenta utilizada para armazenamento das respostas, ambas ferramentas do pacote Google.

Cada dimensão e suas respectivas categorias foram apresentadas, assim como as assertivas e perguntas abertas. Para cada assertiva, o entrevistado deveria categorizar entre Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente, além de ser possível realizar um comentário explicando o que o levou a escolher tal categorização e suas percepções sobre o assunto. Os comentários, mesmo não sendo obrigatórios, foram de suma importância por se tratar da parte qualitativa da resposta, dando à pesquisadora a obtenção de informações mais relevantes acerca da assertiva. Nas perguntas abertas, o entrevistado era instigado a explicitar o assunto de forma minuciosa, com o intuito de melhor entendimento do ponto de vista do entrevistado.

Estes instrumentos de coleta de dados e sujeitos de pesquisa, em complemento à experiência da pesquisadora, que atua como gerente de gente e gestão na empresa ALPHA, possibilitaram o entendimento e análise da cultura organizacional atualmente e quais as ações a serem sugeridas no plano de intervenção.

Quanto à técnica de análise dos dados, será realizada por meio da análise de conteúdo resultante das entrevistas feitas, que segundo Laville e Dione (1999), por meio desse tipo de análise, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação.

3.2.1 Revisão sistemática

Na etapa inicial do processo foi definida a pergunta da pesquisa “O que abrange as publicações e pesquisas sobre os elementos preponderantes da cultura organizacional para *scale up* e como este tema é aprofundado no contexto de inovação?”. A partir disto definiram-se os seguintes descritores:

A primeira fase caracterizou-se pela definição dos descritores de busca: “*innovation*” AND (“*scale up* OR *high growth*”) AND “*organizational culture*” OR “*corporate culture*”. Nenhuma delimitação temporal foi usada, visto que o tema por si só já é relativamente novo. Inicialmente, foi feita pesquisa sistemática na Scopus. Outros filtros foram utilizados como

Resumo, palavras-chave e título. A pesquisa retornou 17 (dezessete) artigos, dos quais foram excluídos cinco por se tratar de artigos duplicados. Em uma próxima etapa, excluiu-se outros 5 artigos por não terem relação direta com a área da pesquisa.

Na segunda fase, percebeu-se a necessidade de ampliar os termos de busca, resultando em novos descritores: *"innovation"* AND (*"scale up OR high growth"*). Essa busca resultou 61 (sessenta e um) novos artigos, sendo três artigos repetidos e quinze sem relação com o tema.

Na última fase, foram delimitadas as buscas com o objetivo de analisar modelos de medidas, questionários, ferramentas, instrumentos e escalas que pudessem auxiliar na elaboração do instrumento de pesquisa, e buscou-se: (*"scale up OR high growth"*) AND (*human resources* OR *organizational culture*), resultando em 25 artigos, dos quais, resultou em apenas 5 (cinco) artigos. Outra busca que foi feita foi (*"scale up OR high growth"*) AND (*innovation OR innovativeness*), resultando em 58 artigos, dos quais foram utilizados 18 (dezoito) para a pesquisa.

A seguir, no Quadro 8, pode-se compreender as etapas de pesquisa, filtros utilizados, assim como as palavras-chave e base de dados utilizados.

Quadro 8 – Revisão sistemática das etapas da pesquisa com filtros utilizados, palavras-chaves na base de dados Scopus.

Etapa	Filtros	Query	Nº de Artigos
Primeira	Abstract, key-words, title	((inovação OR innovation) AND ("crescimento acelerado" OR "crescimento rápido" OR "empresas de alto crescimento" OR "agilidade estratégica" OR "high growth" OR "high-growth firms" OR "high growth companies" OR "strategic agility" OR escalabilidade OR "scale up" OR "scale-up" OR "scaleup" OR "scaling up" OR scalability OR gazelle) AND ("cultura organizacional" OR "cultura corporativa" OR "organizational culture" OR "corporate culture"))	17
Primeira	title	((inovação OR innovation) AND ("crescimento acelerado" OR "crescimento rápido" OR "empresas de alto crescimento" OR "agilidade estratégica" OR "high growth" OR "high-growth firms" OR "fast-growth firms" OR "fast-growth companies" OR "high growth companies" OR "strategic agility" OR escalabilidade OR "scale up" OR "scale-up" OR "scaleup" OR	42

		“scaling up” OR scalability OR gazelle))	
Segunda	title	(“crescimento acelerado” OR “crescimento rápido” OR “empresas de alto crescimento” OR “agilidade estratégica” OR “high growth” OR “high-growth firms” OR “fast-growth firms” OR “fast-growth companies” OR “high growth companies” OR “strategic agility” OR escalabilidade OR “scale up” OR “scale-up” OR “scaleup” OR “scaling up” OR scalability OR gazelle AND “human resources” OR “organizational culture”)	25
Terceira	title	((“crescimento acelerado” OR “crescimento rápido” OR “empresas de alto crescimento” OR “agilidade estratégica” OR “high growth” OR “high-growth firms” OR “fast growth firms” OR “fast growth companies” OR “high growth companies” OR “strategic agility” OR escalabilidade OR “scale up” OR “scale-up” OR “scaleup” OR “scaling up” OR scalability OR gazelle OR “rapid-growth companies” OR “rapid-growth firms”) AND (“human resources” OR HRM OR “cultura organizacional” OR “cultura corporativa” OR “organizational culture” OR “corporate culture”))	2
Terceira	Abstract, key words, title	((“crescimento acelerado” OR “crescimento rápido” OR “empresas de alto crescimento” OR “agilidade estratégica” OR “high growth” OR “high-growth firms” OR “high growth companies” OR “strategic agility” OR escalabilidade OR “scale up” OR “scale-up” OR “scaleup” OR “scaling up” OR scalability OR gazelle) AND (“cultura organizacional” OR “cultura corporativa” OR “organizational culture” OR “corporate culture”))	3
Segunda	title	((“crescimento acelerado” OR “crescimento rápido” OR “empresas de alto crescimento” OR “agilidade estratégica” OR “high growth” OR “high-growth firms” OR “high growth companies” OR “strategic agility” OR escalabilidade OR “scale up” OR “scale-up” OR “scaleup” OR “scaling up” OR scalability OR gazelle) AND (innovation OR inovação OR innovativeness))	16
	Total		110

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sendo assim, como critério final de delimitação, usou-se a disponibilidade dos artigos para download. O resultado após todos os filtros foi um total de 110 artigos.

A partir da revisão do conteúdo pela leitura dos resumos, foram mantidos os 38 artigos, papers, teses e dissertações para compor a fundamentação teórica. Após a leitura dos trabalhos, encontrou-se nas referências às novas obras e artigos que auxiliaram na composição desta dissertação. O número final de documentos utilizados como suporte e pesquisa foram 52 obras.

A partir da revisão sistemática descrita emergiram categorias de análises utilizadas na elaboração do instrumento aplicado em forma de entrevista.

3.3 MODELO DE ANÁLISE

Após o estudo bibliográfico, identificou-se que não existia um modelo pronto que analisasse a cultura organizacional de empresas em *scale up*. Optou-se por adaptar um instrumento já existente. Dentre os modelos de avaliação encontrados na literatura, o que mais se adequa a presente pesquisa é a Metodologia Farol.

A Farol é uma ferramenta que foi desenvolvida para “identificar os padrões culturais favoráveis à criação de ambientes de inovação, por meio da definição das dimensões de análise, assertivas e escala, da validação semântica, do design e do desenvolvimento do artefato computacional” (FEUERSCHÜTTE *et al.*, 2017, p. 328).

Tal metodologia é resultado de uma intensa pesquisa entre o Instituto Ewaldo Lodi de Santa Catarina (IEL-SC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), sendo de grande contribuição científica e uma grande aliada na produção de pesquisas acadêmicas voltadas ao mercado brasileiro e catarinense, conforme nos mostra Fertig (2019) e Vieira (2019), que realizaram uma adaptação da Farol em seus estudos.

Contudo, a Farol não analisa totalmente as dimensões da cultura organizacional que condicionam a empresa a um crescimento acelerado, limitando então, o instrumento para a presente pesquisa. Por isso, buscou-se na literatura a identificação de elementos que condicionam o *scale up* para serem complementares a Farol, criando-se assim um instrumento novo.

Como a metodologia FAROL possui como objetivo identificar padrões culturais voltados para a inovação, e inovação possui uma forte relação com o crescimento organizacional, como mostrado no referencial teórico no item 2.1.4, a coleta de dados foi então realizada por intermédio de um instrumento resultante entre a adaptação da metodologia FAROL e o resultado de uma extensa revisão bibliográfica sobre *scale up* e/ou crescimento rápido e/ou alto crescimento de empresas.

Para a adaptação da Farol, após extensa revisão sistemática, foram selecionadas as seguintes dimensões e categorias de análise da literatura de *scale up* conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Síntese das principais dimensões e categorias de análise da literatura de *scale up*.

(continua)

Dimensão de Estudo	Categorias de Análise	Autores
Características de empresas de rápido	1. Características do fundador Formação acadêmica História do empreendedor	Barringer <i>et al.</i> (2005)

crescimento	Experiência prévia do empreendedor Rede de relacionamento social e profissional Empresa ser iniciada por um time	
<i>Scale up</i>	<p>1. Posicionar produtos / serviços em um mercado expandido O relacionamento com o cliente e os canais de distribuição devem ser desenvolvidos e a oferta de produto/serviço expandida, refinada e reposicionada para atender às necessidades de um mercado expandido.</p> <p>2. Manter a capacidade de resposta do cliente/mercado No início, quando surgem questões e problemas do cliente, as decisões são tomadas rapidamente e a resolução é rápida. Com o crescimento, a especialização funcional e as camadas organizacionais tornam o processo lento e novos processos internos devem ser desenvolvidos e implementados para manter a capacidade de resposta do cliente.</p> <p>3. Desenvolver processos e infraestruturas eficazes Processos de decisão eficazes e processos e infraestruturas operacionais e de gestão eficientes são essenciais para apoiar o crescimento. Conforme a empresa ganha força no mercado, novos sistemas e infraestruturas deverão entregar valor aos clientes, se adaptar a um ambiente em mudança e apoiar o crescimento dos negócios.</p> <p>4. Construir capacidade financeira Não se trata apenas de arrecadar dinheiro. Os investidores também estão interessados na utilização eficiente dos recursos, controles eficazes, gestão eficiente do capital de giro, projeções financeiras confiáveis, e comunicações claras e eficazes com os <i>stakeholders</i>.</p> <p>5. Gerenciar riscos e vulnerabilidades Os empreendimentos de crescimento rápido com todos os ovos em uma cesta são uma fonte de risco vulnerável, incluindo crescimento rápido, uma base de receita estreita, funcionários inexperientes, deserções de funcionários importantes, infraestruturas inadequadas, sistemas de informação e gestão, e uma tendência para a tomada de risco empresarial.</p>	Picken (2017)

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

Quadro 9 – Síntese das principais dimensões e categorias de análise da literatura de *scale up*.

(conclusão)

<i>Scale up</i>	<p>1. Parceria com atores estratégicos Seleção de parceiro estratégico para facilitar adaptação Engajamento dos atores (funcionários, clientes, parceiros) Implementação inovativa de papéis-chave dentro da organização</p> <p>2. Novas normas e regras institucionalizadas Reconhecimento da importância de sustentabilidade e bem-estar social Coordenação com a adaptação de normas e regras e estabelecimento de novo normas e regras para promover um mundo melhor</p>	Santoreli (2020)
<i>Scale up</i>	<p>1. Certificar-se de que o produto pode operar em escala Construir a base técnica para isso</p>	Zajko (2017)

	<p>2. Escala de produto de marketing Campanha de marketing eficiente para vender também para a maioria inicial, não apenas para os adotantes iniciais e alcançar um processo de vendas repetível</p> <p>3. Projetar produto para escala Otimizá-lo para uma ampla variedade de casos de uso que nunca foram antecipado com a primeira versão do produto</p> <p>4. Uso adequado de métricas Antes e durante a escalabilidade. O principal risco da escalabilidade é o momento prematuro.</p>	
<i>Scale up</i>	<p>1. Colocar por escrito Criar os documentos necessários para ensinar e compartilhar a cultura em todas as unidades de forma consistente e forma sistemática.</p> <p>2. Medir tudo o que puder O que é medido, pode ser gerenciado.</p> <p>3. Energizar a cultura através do contato dos funcionários com os clientes Quando funcionários sentem e demonstram aos clientes a paixão original do fundador durante a performance dos seus trabalhos diários, eles energizam a cultura.</p> <p>4. Recompensar os gestores pelo crescimento dos seus funcionários Dada a velocidade de aceleração do negócio, preparar os gestores para o próximo nível de gestão também é uma tarefa importante.</p> <p>5. Tornar a vitória normal Colher feedback dos clientes Definir metas altas, mas alcançáveis</p>	Ford e Ungaro (2020)
Cultura para <i>scale up</i>	<p>1. Cultura Clã Foco Interno sendo a grande preocupação com as pessoas Estímulo à criatividade e flexibilidade Comunicação aberta Trabalho em equipe</p> <p>2. Cultura Adhocracia Foco externo sendo o principal ponto a inovação Criação de produtos novos e únicos Cultura orientada a risco, não hierárquica e dinâmica</p>	Strengers <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Adaptado pela autora (2022).

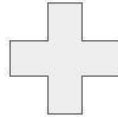
3.4 INSTRUMENTO UTILIZADO

Para tanto, o instrumento utilizado no presente trabalho foi um resultado da adaptação da Metodologia Farol de Feuerschutte et al. (2017) e de dimensões encontradas na literatura de *scale up*, inovação e cultura organizacional.

Figura 4 – Instrumento adaptado utilizado no presente trabalho.

Metodologia Farol: Feuerschutte et al. (2017)

Identidade Organizacional	Planejamento e tomada de decisão
Artefatos visíveis e regras não escritas	Gestão de pessoas
Socialização organizacional	Aprendizagem e gestão do conhecimento
Liderança e Atitude Gerencial	Parcerias externas e cooperação



Categorias encontradas na literatura e não contempladas na FAROL

Dimensão 1 - Identidade Organizacional

A orientação ao crescimento está explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa.

Dimensão 2 - Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas

A empresa possui práticas e preza pela observância dos princípios ESG na estratégia e condução do negócio?

A empresa e a liderança são flexíveis com a criação e adaptação de normas e regras que incentivam a escalabilidade?

A empresa possui práticas organizacionais como rituais que possibilitam o desenvolvimento de comportamentos orientados ao crescimento?

Dimensão 5 - Planejamento e Tomada de Decisão

A empresa utiliza metodologias como OKRs ou KPIs para gerenciar, medir e acompanhar os resultados?

A empresa possui métricas de crescimento definidas no planejamento estratégico?

Dimensão 6 - Gestão de pessoas

O setor de recursos humanos possui um processo estruturado de recrutamento e seleção favorável a contratar pessoas de forma ágil e eficiente?

Dimensão 7 - Aprendizagem e gestão do conhecimento

A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento alinhados à sua estratégia de conhecimento?

Dimensão 8 - Parcerias Externas e Cooperação

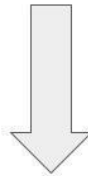
A empresa participa de iniciativas de cooperação, benchmark e/ou outras ações em rede, para geração de conhecimento e network?

Dimensão 9 - Orientação para o mercado/cliente (Dimensão adicional)

Os stakeholders envolvidos (colaboradores, sócios, investidores, e outros) sabem qual o principal negócio da empresa?

A empresa mantém um diálogo contínuo com seus grupos de interesse e busca mapear novas oportunidades de mercado e potenciais clientes?

A direção incentiva e investe na identificação contínua do potencial de escala por meio das TICs (Tecnologia da informação e comunicação)?



Framework Proposto

Dimensão 1 - Identidade Organizacional

Dimensão 2 - Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas

Dimensão 3 - Socialização organizacional

Dimensão 4 - Liderança e Atitude Gerencial

Dimensão 5 - Planejamento e Tomada de Decisão

Dimensão 6 - Gestão de pessoas

Dimensão 7 - Aprendizagem e gestão do conhecimento

Dimensão 8 - Parcerias Externas e Cooperação

Dimensão 9 - Orientação para o mercado/cliente (Dimensão adicional)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, o instrumento utilizado conta com nove (09) dimensões, sendo elas: identidade organizacional, artefatos visíveis e regras não escritas, socialização organizacional, liderança e atitude gerencial, planejamento e tomada de decisão, gestão de pessoas, aprendizagem e gestão do conhecimento, parcerias externas, cooperação e orientação para o mercado/cliente.

Cada dimensão é composta por um grupo de afirmativas, as quais devem ser categorizadas pelos entrevistados em uma escala de: Discordo Totalmente, Discordo,

Concordo e Concordo Totalmente. Além das afirmativas, as dimensões 2, 5, 6, 7, 8 e 9 tem perguntas abertas para resposta discursiva. Apesar de contar com uma avaliação quantitativa, o resultado deve ser utilizado apenas para obter um panorama geral de quais dimensões necessitam de ajustes e interferência mais rapidamente do que as outras, visto que o instrumento é majoritariamente qualitativo, no qual cada afirmativa é aberta para comentários por parte dos entrevistados, além de ter perguntas abertas.

O instrumento totaliza 9 (nove) dimensões, contendo 41 (quarenta e uma) afirmativas, e 11 (onze) perguntas discursivas, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.

(continua)

Dimensões	Afirmativas	Perguntas discursivas
D1: Identidade Organizacional	1 - A empresa é um lugar dinâmico e empreendedor.	
	2 - A empresa valoriza a confiança e a transparência.	
	3 - As regras da empresa dão espaço à participação e à criatividade.	
	4 - A orientação ao crescimento está explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa.	
	5 - A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é reconhecida na empresa	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.

(continuação)

D2: Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas	1 - O ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade	7- A empresa possui práticas e preza pela observância dos princípios ESG na estratégia e condução do negócio?
	2 - São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução	8- A empresa e a liderança são flexíveis com a criação e adaptação de normas e regras que

	de problemas, experimentação que favorecem a inovação	incentivam a escalabilidade?
	3 - É comum na organização uma linguagem baseada em termos técnicos, gírias e jargões, dentre outros, associados à inovação.	9 - A empresa possui práticas organizacionais como rituais que possibilitam o desenvolvimento de comportamentos orientados ao crescimento?
	4 - As pessoas costumam falar sobre a história, as conquistas, as crises, dentre outros eventos marcantes ocorridos ao longo da existência da empresa	
	5 - A empresa utiliza múltiplos canais de comunicação em seu relacionamento com o público interno e externo.	
	6 - A empresa é receptiva a novas ideias apesar das regras formalizadas.	
D3: Socialização Organizacional	1 - Os processos e as práticas de inovação são apresentados quando do ingresso de novos empregados.	
	2 - A empresa desenvolve programas de integração estruturados em valores que focam a inovação como experiência coletiva de sucesso.	
	3 - Ao ingressarem na empresa, os membros são estimulados a se integrar e colaborar com novas ideias e projetos.	
	4 - As práticas de socialização dão espaço à expressão das ideias, a criatividade, as iniciativas e o compartilhamento de novas experiências.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.

(continuação)

D4: Liderança e Atitude Gerencial	1 - A liderança na empresa não é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais.	
	2 - Iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de	

	novas lideranças.	
	3 - Os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores; aceitam desafios e enfrentam riscos.	
	4 - Os líderes da empresa estimulam a interação das pessoas, fomentando a colaboração e a parceria na geração de ideias e na promoção de comportamento inovador.	
D5: Planejamento e Tomada de Decisão	1 - A empresa investe em iniciativas voltadas à inovação.	6 - A empresa utiliza metodologias como OKRs ou KPIs para gerenciar, medir e acompanhar os resultados?
	2 - A empresa incentiva a participação dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisão.	7 - A empresa possui métricas de crescimento definidas no planejamento estratégico?
	3 - A empresa comunica claramente os seus objetivos de crescimento, dentre os quais a inovação ocupa papel de destaque.	
	4 - O planejamento é revisto continuamente e submetido a ajustes para atender a novas oportunidades.	
	5 - O planejamento e a tomada de decisão procuram equilibrar o alcance de resultados e a busca por novas oportunidades.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.

(continuação)

D6: Gestão de Pessoas	1 - Na empresa cada gestor atua como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados.	7 - O setor de recursos humanos possui um processo estruturado de recrutamento e seleção favorável a contratar pessoas de forma ágil e eficiente?
-----------------------	---	---

	2 - A seleção de novos empregados leva em conta a identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação.	
	3 - No processo seletivo a empresa equilibra a captação de pessoas de seus próprios quadros e do mercado de trabalho.	
	4 - A empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação.	
	5 - A avaliação de desempenho é realizada com o objetivo de oferecer feedback diante da performance individual e/ou das equipes de trabalho.	
	6 - O clima organizacional é monitorado de modo a oportunizar um bom nível de satisfação no trabalho.	
D7: Aprendizagem e Gestão do Conhecimento	1 - A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências.	6 - A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento alinhados à sua estratégia de conhecimento?
	2 - Os programas de capacitação e desenvolvimento dos empregados estimulam o desenvolvimento de competências para a inovação.	
	3 - A empresa valoriza os relacionamentos que constroem o conhecimento, por meio da troca de informações e do compartilhamento de experiências.	
	4 - As pessoas são estimuladas a buscar o conhecimento necessário para contribuir com os planos da empresa.	
	5 - A empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a “reinvenção da roda”.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 10 – Instrumento proposto com as dimensões, afirmativas e perguntas discursivas.

(conclusão)

D8: Parcerias Externas e Cooperação	1 - A empresa possui processos que facilitam as colaborações externas	7- A empresa participa de iniciativas de cooperação, benchmark e/ou outras ações em rede, para geração de conhecimento e network?
-------------------------------------	---	---

	2 - Na empresa os vínculos de confiança permitem o estabelecimento de parcerias duradouras.	
	3 - É comum os empregados participarem de projetos em parceria com universidades.	
	4 - Os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento de novos produtos/serviços.	
	5 - Os fornecedores costumam ser envolvidos nos esforços de aperfeiçoamento e inovação dos processos da empresa.	
	6 - A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação.	
D9: Orientação para o mercado/cliente		1 - Os stakeholders envolvidos (colaboradores, sócios, investidores e outros) sabem qual o principal negócio da empresa?
		2 - A empresa mantém um diálogo contínuo com seus grupos de interesse e busca mapear novas oportunidades de mercado e potenciais clientes?
		3 - A direção incentiva e investe na identificação contínua do potencial de escala por meio das TICs (Tecnologia da informação e comunicação)?

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

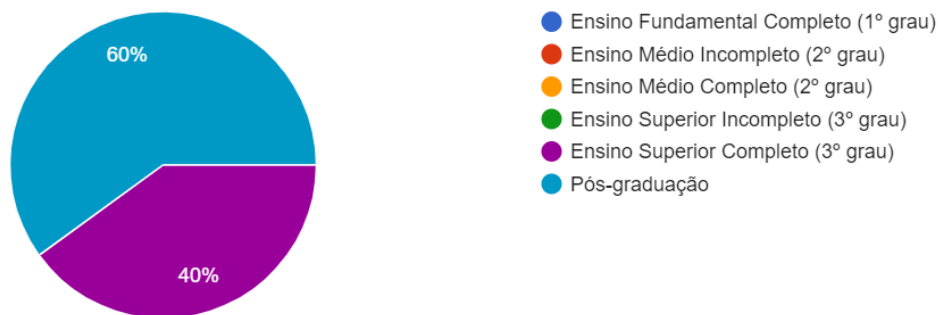
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO CASO ANALISADO

Neste item serão analisadas as informações obtidas no resultado da aplicação do instrumento criado, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria para a empresa ALPHA no que diz respeito às dimensões de culturas organizacionais preponderantes para

apoiar a escalabilidade sustentável da empresa, de acordo com os objetivos geral e específicos deste trabalho.

A amostra utilizada foi praticamente homogênea quanto ao grau de escolaridade, de maneira que 60% dos entrevistados possuem uma pós-graduação e 40% têm o ensino superior completo. Os dados podem ser observados na Figura 5.

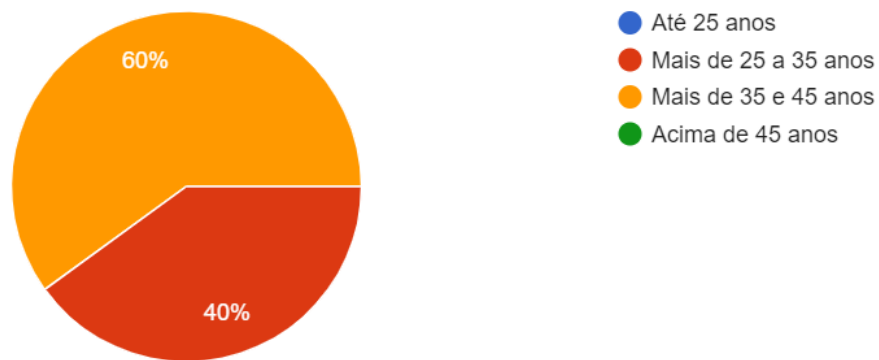
Figura 5 – Grau de Escolaridade dos entrevistados desse estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação à idade, também demonstrou ser uma amostra homogênea, com 60% dos respondentes em uma faixa etária de 35 anos (trinta e cinco) até 45 (quarenta e cinco) anos de idade, e 40% na faixa etária de 25 (vinte e cinco) a 35 (trinta e cinco) anos, conforme Figura 6.

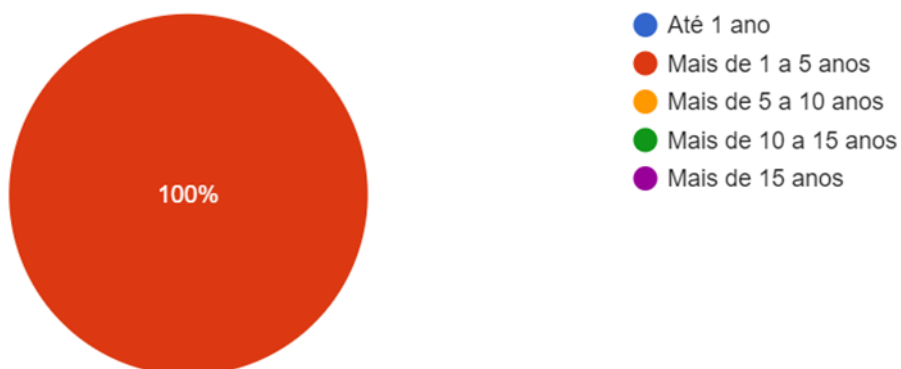
Figura 6 – Idade dos entrevistados desse estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por se tratar de uma empresa nova, com um total de 5 (cinco) anos desde a sua fundação, 100% da amostra entrevistada possui de 1 (um) ano a 5 (cinco) anos de empresa, completando os dados sobre os perfis dos entrevistados, conforme Figura 7.

Figura 7 – Tempo de trabalho dos entrevistados desse estudo na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1 DIMENSÃO 1: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL - NOTA: 3,52

A primeira dimensão da metodologia analisa a identidade da empresa, identificando a missão, visão e valores da organização escritos nas políticas internas, e nas ações e padrões de comportamentos dos membros. Tal dimensão é composta por 5 (cinco) afirmativas e obteve como média geral a nota de 3,52.

No Quadro 11, é possível visualizar as afirmativas da dimensão Identidade Organizacional que tiveram um nível maior de concordância ou discordância, segundo seus scores, tendo os levantamentos explicados posteriormente na análise da dimensão.

Quadro 11 – Dimensão 1: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 1	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa valoriza a confiança e a transparência - 3,4	A empresa é um lugar dinâmico e empreendedor - 3,8
A orientação ao crescimento está explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa - 3,2	
A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é reconhecida na empresa - 3,4	As regras da empresa dão espaço à participação e à criatividade - 3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Observa-se no Quadro 11, com o resumo das médias, que as afirmativas relacionadas ao perfil e as regras da empresa obtiveram pontuação igual e acima da média. Além disso, todas as médias das afirmativas foram superiores a 03 (três), com a afirmativa “A orientação ao crescimento está explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa” com a menor pontuação, sendo a média 3,2.

A primeira afirmativa da categoria refere-se à empresa ser um lugar dinâmico e inovador. A Empresa ALPHA é reconhecida por seus profissionais como tal, esses atributos podem ser analisados por meio de diferentes fatores na organização, tal qual obteve a média de 3,8. Há um consenso por parte da direção que a empresa fornece espaço para as pessoas trazer soluções e criar possibilidades de inovação, seja no produto ou em processos.

Há iniciativas de inovação por parte do time de produto que estão em constante troca com os clientes e trazem sugestões para serem analisadas pelo time de tecnologia, para a evolução do produto. A empresa também iniciou um projeto chamado Tech Touch no qual consiste em atender clientes de forma automatizada possibilitando escalar o atendimento aos clientes. Além disso, foi designado um orçamento específico para a evolução dos módulos do produto no planejamento estratégico.

Sobre o dinamismo, a empresa ALPHA é uma empresa jovem classificada como startup. Uma startup pode ser definida como “uma organização temporária projetada para

buscar um modelo de negócio repetível e escalável” (BLANK; DORF, 2012). A empresa executa as suas atividades na modalidade de trabalho remoto, sendo que há empregados morando em diferentes regiões do Brasil, na qual maioria dos seus colaboradores está na faixa de 25 a 35 anos, e possui rituais de cultura que reforçam a comunicação aberta e a flexibilidade das camadas hierárquicas, onde todos tem acesso aos líderes.

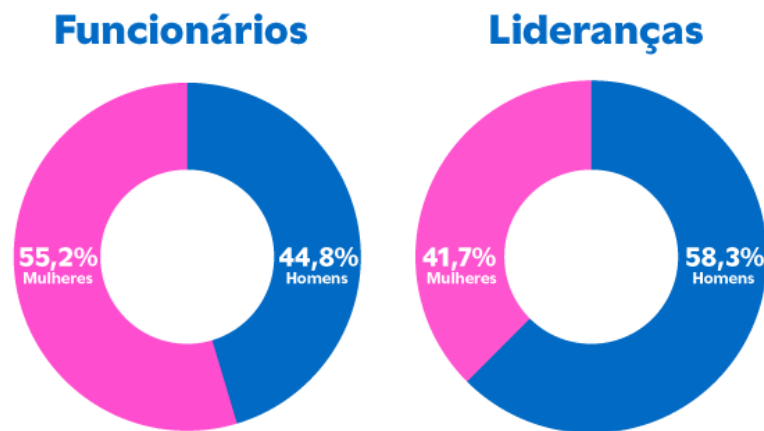
A segunda afirmativa apresentada na dimensão 1, foi referente à empresa valorizar a confiança e transparência, com uma média de 3,4, ou seja, abaixo da média. Um dos valores da empresa é “Aqui a gente não esconde nada”, no qual se refere à transparência na troca de informações e consistência nos dados fornecidos. Houve um consenso por parte dos entrevistados que a empresa valoriza a confiança, porém a transparência é algo a ser melhorado. Eles alegam que há tentativas para isso, como um ritual de cultura chamado comitê de indicadores onde as áreas apresentam os seus dados, porém não é o ideal e não estão conseguindo repassar as informações para os demais níveis.

Sobre as regras da empresa darem espaço à participação e à criatividade, a média ficou em 3,8, sendo uma concordância dos entrevistados. Identificou-se que a estrutura hierárquica não possui muitos níveis, e isso facilita aos empregados em geral darem sugestões e a contribuírem com sugestões de forma geral. No entanto, não há uma política formal que incentive ao time a esse ponto.

Na afirmativa 4 da dimensão 1, que se refere à orientação ao crescimento estar explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa, a pontuação resultou em 3,2, posicionando-se abaixo da média. Um ponto levantado recorrentemente nas respostas, foi o fato da empresa possuir a cultura e valores explícitos no manifesto de cultura, porém não é bem disseminado no dia-a-dia. A diretoria sente dificuldade em identificar e orientar o time em como agir de acordo com a cultura descrita no manifesto. Foi levantado também que a empresa ALPHA não possui missão e visão, e é algo que está mapeado a ser construído em 2023.

Sobre a diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, a pontuação resultou em 3,4. Os entrevistados reconhecem que há diversidade em todos os níveis da empresa, inclusive em uma pesquisa interna realizada em março de 2022, apontou que do quadro de funcionários da empresa ALPHA, 55,2% eram compostos por mulheres e 44,8% eram compostos por homens. Em se tratando da liderança, a diferença é pequena em relação aos homens, sendo 41,7% mulheres e 58,3% homens, conforme Figura 8 a seguir.

Figura 8 – Porcentagem de homens e mulheres da empresa ALPHA em Março de 2022.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A direção concorda que há respeito geral e que todos têm oportunidade de crescimento. No entanto, há também um consenso sobre a falta de uma política de diversidade e inclusão formal e na identificação dos grupos existentes na empresa.

4.2 DIMENSÃO 2: ARTEFATOS VISÍVEIS E REGRAS NÃO ESCRITAS NOTA: 3,23

Smirch (1983) aborda que as organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, mas, também, como subproduto, produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias.

Para Freitas (2012), uma das principais funções da cultura é a de dar estabilidade ao grupo, construindo um 'saber de receita', regras partilhadas em relação à forma de agir em certas situações.

A dimensão 2, que obteve como média a pontuação de 3,23, procura identificar aspectos do ambiente físico, características das práticas desenvolvidas na empresa e em sua gestão, que oportunizam o desenvolvimento da inovação e da orientação ao crescimento. Também é observado se as formas e canais de comunicação, o modo como a empresa revela a sua história e os relacionamentos informais são valorizados de modo a permitir aos membros o desenvolvimento de práticas que promovam o crescimento organizacional.

A seguir, no Quadro 12, é possível observar as afirmativas e scores da dimensão 2 categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada categoria desmembrados nos tópicos seguintes.

Quadro 12 – Dimensão 2: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 2	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a inovação - 2,4	O ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade - 3,6
É comum na organização uma linguagem baseada em termos técnicos, gírias e jargões, dentre outros, associados à inovação - 3,2	A empresa utiliza múltiplos canais de comunicação em seu relacionamento com o público interno e externo - 3,8
As pessoas costumam falar sobre a história, as conquistas, as crises, dentre outros eventos marcantes ocorridos ao longo da existência da empresa - 3	A empresa é receptiva a novas ideias apesar das regras formalizadas - 3,4

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmativa 1 que busca entender se o ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade obteve 3,6 como pontuação média. Por possuir escritórios físicos nas cidades de Florianópolis/SC e Rio de Janeiro/RJ, os entrevistados concordaram que os escritórios estimulam a interação e criatividade por serem construídos em um conceito de “*open space*”, que significa espaço aberto, isso é, um escritório que não tem salas e nem mesas separadas, com isso é esperado aumentar a comunicação com os chefes e aumentar a colaboração nas áreas das empresas. Porém, um diretor apontou uma preocupação que é em relação à ergonomia, na qual pode ser melhorada.

A afirmativa 2, que busca entender se são desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas e experimentação que favorecem a inovação, obteve a menor pontuação da dimensão 2, com um total de 2,4. Os entrevistados entendem que alguns setores não têm tanto espaço para geração de ideias, pois as decisões já vêm prontas, em um estilo *top down*. Um dos diretores entende que, além de precisar evoluir, esse incentivo para o desenvolvimento de práticas de inovação acontece somente com alguns times como o de tecnologia. Outro entrevistado entendeu que não acontecem práticas e sim casos pontuais, e que acontece com mais frequência na parte nos níveis mais altos da hierarquia do que no restante da empresa.

Sobre a afirmativa 3, pela empresa ALPHA identificar-se como uma empresa de tecnologia, os entrevistados entenderam que termos técnicos, gírias e jargões associadas à

inovação fazem parte da cultura, muito vivenciado diariamente em reuniões. Com a média de 3,2, essa afirmativa aparece no quadro como discordante, porém está muito próximo da média da dimensão. Além disso, há gírias que foram criadas pelos sócios diretores e que fazem parte do manifesto de cultura.

Para Freitas (2012), as histórias exercem papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura, e a afirmativa 4, que aborda esse ponto, obteve pontuação 3,0. As pessoas da empresa ALPHA costumam falar sobre as histórias e conquistas, porém de forma informal. Há espaço de melhoria, segundo a direção, para criação de rotinas onde as histórias, e principalmente as conquistas e eventos marcantes sejam repassados ao time de forma consistente e precisa.

Em relação aos canais de comunicação, a empresa ALPHA utiliza o pacote Google como ferramenta oficial de comunicação interna, por meio do uso do gmail, google chat e *Google Meet*. Além disso, há um sistema terceiro para departamento pessoal que possui um mural onde é possível lançar comunicados e publicar políticas. Levantou-se, contudo, uma preocupação pelo uso do *Whatsapp*, que aparece como um dilema entre usar o mais seguro para a empresa e, ao mesmo tempo o mais ágil para relacionamento com o mercado e soluções com o time interno.

Por ser uma empresa dinâmica, como já abordada na dimensão 1, há um consenso por parte dos entrevistados que a empresa ALPHA é receptiva às ideias apesar das regras formalizadas. A direção está sempre aberta a ouvir sugestões, sendo que na reunião de boas-vindas do CEO com os estagiários selecionados no primeiro programa de estágio da empresa, ele reforçou que todos tem acesso a ele e que são bem vindos a contribuir com o sucesso do negócio.

As questões 7, 8 e 9 da dimensão 2 foram perguntas abertas. Na questão 7, foi questionado se a empresa possui práticas e preza pela observância dos princípios ESG (*Environment, Social and Governance*) na estratégia e condução do negócio. Todos os entrevistados responderam que não, porém entendem que precisa haver um amadurecimento nas características básicas, como os processos internos, para depois evoluir para práticas de ESG. A questão 8 buscava entender se a empresa e a liderança são flexíveis com a criação e adaptação de normas e regras que incentivam a escalabilidade, e houve unanimidade na resposta afirmativa de todos os entrevistados, sendo que o CEO trouxe uma que esse é um ponto que a maior parte da empresa não entende, pois parte da liderança da empresa quer discutir qual deve ser o rumo da empresa e são coisas completamente diferentes pois, a definição do rumo da empresa é definida por uma cúpula específica e depois há espaço para

que todos coloquem suas sugestões e ideias de como atingiremos os combinados estabelecidos com a cúpula, resultando em um embate com tais empregados e passa a impressão de que a empresa não é flexível. A questão 9 questionou se a empresa possui práticas organizacionais como rituais que possibilitam o desenvolvimento de comportamentos orientados ao crescimento, onde todos os entrevistados responderam que sim, porém com ressalvas importantes a serem analisadas. Foi abordado que a empresa passa por um momento no qual a diretoria perdeu um pouco de foco em relação à orientação ao crescimento. Entendem que já existem rituais, como um chamado “Comitê de Indicadores”, porém não aborda de forma clara a orientação ao crescimento e que devem ser criados outros ritos e rituais para tal ponto.

4.3 DIMENSÃO 3: SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOTA: 3,15

A dimensão 3 refere-se à forma como a organização recebe os novos membros e os integra à sua cultura, a partir de ações que favoreçam o desenvolvimento da inovação. Nesta dimensão há 4 (quatro) afirmativas e no Quadro 13, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada afirmativa.

Quadro 13 – Dimensão 3: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 3	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
Os processos e as práticas de inovação são apresentados quando do ingresso de novos empregados - 3,0	Ao ingressarem na empresa, os membros são estimulados a se integrar e colaborar com novas ideias e projetos - 3,4
A empresa desenvolve programas de integração estruturados em valores que focam a inovação como experiência coletiva de sucesso - 2,6	As práticas de socialização dão espaço à expressão das ideias, a criatividade, as iniciativas e o compartilhamento de novas experiências - 3,6

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmativa 1 busca entender se os processos e as práticas de inovação são apresentados quando do ingresso de novos empregados, sendo a pontuação final 3,0, que está abaixo da média da pontuação da dimensão 3. Os entrevistados abordaram que existe um processo de *Onboarding* estruturado, porém, não são apresentadas as práticas de inovação. Um ponto importante que foi explanado, foi que no processo de *onboarding*, a empresa não

apresenta as atualizações do produto e os módulos que estão sendo criados, o que se torna uma perda muito grande para a empresa, pois os novos empregados acabam por não conhecer todo o projeto e consequentemente, dificulta no entendimento do negócio.

A afirmativa 2 obteve a menor média da pontuação, que foi de 2,6 e foi perguntado se a empresa desenvolve programas de integração estruturados em valores que focam a inovação como experiência coletiva de sucesso, e todos os entrevistados entendem que não, porém um dos diretores relatou que já houve eventos e programas que atendeu a esse tópico. Um dos programas de integração estruturado que aconteceu foi em Março de 2022, onde foi realizado o primeiro “Alpha Tech”, que foi um evento de um final de semana na cidade do Rio de Janeiro/RJ, que reuniu o time de tecnologia, produto, projetos e negócio, sendo o time de negócio no caso da empresa ALPHA, o time de *marketplace*, que cuidam do atendimento ao sucesso do cliente. Nesse evento, foram apresentados os principais desafios para 2022 e quais os módulos da evolução do produto que iriam ser trabalhados. Todos os participantes foram incentivados a colaborar com ideias e sugestões de soluções que deveriam ser implementadas. Também houve palestras de diferentes parceiros com assuntos disruptivos e temas ligados ao mercado de *marketplace* e *e-commerce*.

A afirmativa 3, que obteve como pontuação 3,4, buscava entender se ao ingressarem na empresa, os membros são estimulados a se integrar e colaborar com novas ideias e projetos. Todos os respondentes concordam que os membros são estimulados, porém foram levantadas questões pontuais e importantes como o de entender que os estímulos existem, mas não damos oportunidades dos funcionários participarem de projetos de outras áreas e foi citado como exemplo um projeto interno chamado “*tech touch*” que poderia ser aberto para outras pessoas interessadas participar da construção e implementação, desde que não atrapalhasse as demandas da área atual.

A afirmativa 4 que pergunta se as práticas de socialização dão espaço à expressão das ideias, a criatividade, as iniciativas e o compartilhamento de novas experiências, obteve a maior pontuação da dimensão, sendo 3,6 a média. Mesmo sendo a maior média de todas as afirmativas contidas na dimensão, não houve um consenso nas respostas. A analista de recursos humanos respondeu que quando tem alguma iniciativa, existe, mas não tem a prática de socialização e que seria de extrema importância entender como promover mais práticas de socialização e trazer as pessoas a discutirem, trazer as pessoas a trazer soluções, propor algo e resolver os problemas. Um dos diretores respondeu que a empresa disponibiliza bastante espaço, contudo não é colocado em prática a maioria dos pontos abordados em iniciativas, ou seja, são recebidas bastante ideias, mas ainda não são concretizadas.

4.4 DIMENSÃO 4: LIDERANÇA E ATITUDE GERENCIAL NOTA: 3

A dimensão 4 Analisa como a liderança é identificada e reconhecida na empresa, bem como o estilo e a forma como os líderes administram os membros, suas relações e as práticas voltadas ao desenvolvimento da inovação. Atualmente a empresa ALPHA conta com 5 (cinco) sócios diretores, 5 (cinco) gerentes, e 9 (nove) coordenadores.

Nesta dimensão há 4 (quatro) afirmativas e no Quadro 14, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada afirmativa.

Quadro 14 – Dimensão 4: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 4	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A liderança na empresa não é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais - 1,6	Iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de novas lideranças - 3,4
	Os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores; aceitam desafios e enfrentam riscos - 3,6
	Os líderes da empresa estimulam a interação das pessoas, fomentando a colaboração e a parceria na geração de ideias e na promoção de comportamento inovador - 3,4

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmativa 1 foi a de menor pontuação, sendo 1,6 a média. Isso aconteceu, pois, a liderança na empresa é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais, o que contradiz com a pergunta feita. Um dos entrevistados respondeu que a empresa ALPHA é bem hierárquica, ou seja, a estrutura é determinada por definições funcionais formais, o que é um ponto de atenção, pois para Martins e Terblanche (2003), a estrutura enfatiza certos valores que influenciam a promoção ou restrição da criatividade e inovação nas organizações.

A afirmativa 2 buscou entender as iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de novas lideranças. Diante da colocação, as respostas variaram entre

positivas e negativas, nas quais se repetiram pontos como a ocorrência apenas em casos isolados e a estrutura ser hierárquica como prejudicial para a iniciativa. Um ponto importante destacado por um dos diretores foi o fato da empresa não possuir um plano de desenvolvimento e que houve empregados que foram promovidos para crescimento devido às demandas e do bom trabalho executado, conseguindo conduzir um projeto do início ao fim. Apesar da maioria dos entrevistados demonstrarem uma visão bastante negativa a respeito, a média da afirmativa foi de 3,4, maior que a média da dimensão.

A afirmativa seguinte questionou se os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores; aceitam desafios e enfrentam riscos. A nota obtida foi de 3,6, maior nota da dimensão. Um ponto importante que foi abordado foi que nem todos os líderes possuem esse perfil, que há lideranças distintas. Uma observação a ser ponderada é que a grande maioria dos líderes são empreendedores e aqueles que não são, acabam saindo, como uma forma de seleção natural.

Na afirmativa 4, foi questionado se os líderes da empresa estimulam a interação das pessoas, fomentando a colaboração e a parceria na geração de ideias e na promoção de comportamento inovador. Um dos entrevistados relatou que depende da liderança, pois no ponto de vista dele nem todos os líderes têm preparo e desapego, justificando que tais líderes não incentivam seu time a interagir e acabam fazendo gestão de micro gerenciamento. Cameron e Quinn (2011), ponderam sobre a importância de incentivar os profissionais a assumirem riscos, evitando punir as pessoas quando elas tentam algo novo e falham. É de extrema importância cultivar esse senso de pertencimento e incentivar os integrantes do time a criar um comportamento inovador para aumento do desempenho, pois a expressão do desempenho, segundo Gilbert *et al.* (2006) se dá por meio dos comportamentos que as pessoas manifestam, mas também, por suas consequências, caracterizadas pelos resultados e realizações.

4.5 DIMENSÃO 5: PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO NOTA: 2,92

A dimensão 5 possui como foco verificar a alocação de recursos para a inovação, o grau de participação, a comunicação, a flexibilidade e a tolerância aos riscos inerentes ao planejamento e processo decisório na empresa.

Nesta dimensão há 5 (quatro) afirmativas e no Quadro 15, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a

explicação e análise de cada afirmativa. Também consta na dimensão, 2 (duas) perguntas abertas.

Quadro 15 – Dimensão 5: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 5	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa investe em iniciativas voltadas à inovação - 2,6	O planejamento é revisto continuamente e submetido a ajustes para atender a novas oportunidades - 4
A empresa incentiva a participação dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisão - 2,8	O planejamento e a tomada de decisão procuram equilibrar o alcance de resultados e a busca por novas oportunidades - 3,4
A empresa comunica claramente os seus objetivos de crescimento, dentre os quais a inovação ocupa papel de destaque - 1,8	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmativa 1 buscava entender se a empresa investe em iniciativas voltadas à inovação, obtendo uma pontuação de 2,6, abaixo da média. A razão por essa nota foi que os entrevistados entenderam que hoje não é o foco investir em inovação, quando a empresa faz, faz de forma pontual, porém, pensando em tecnologia, a empresa possui um acordo com inovação do código, sendo uma questão contratual e há um time de produto e de desenvolvedores trabalhando na evolução e inovação dos módulos do produto.

A afirmativa seguinte, que também está ao nível de discordância, obteve uma média de 2,8. e especulou se a empresa incentiva a participação dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisão. Um dos valores da empresa ALPHA é “Aqui a gente não esconde nada”, referindo-se à transparência das informações. Há um ritual de cultura chamado “*check point*”, o qual consiste em uma reunião com todos os membros da empresa ALPHA, onde o objetivo principal é colocar todos a par do que está acontecendo no ambiente corporativo. Contudo, o CEO traz que é preciso desenvolver as pessoas e os comportamentos para ter mais participação do time, pois ele nota que os empregados que participam trazendo questionamentos e mostrando interesse, são sempre os mesmos. Além disso, precisa haver um consenso na equipe executiva que influenciará o comportamento adaptativo da organização,

como mudanças em sua estratégia, estrutura, relacionamento com *stakeholders*, etc. (GARG, 2017).

A afirmativa 3 foi a menor pontuação da dimensão, com uma nota de 1,8 e perguntava se a empresa comunica claramente os seus objetivos de crescimento, dentre os quais a inovação ocupa papel de destaque. Todos os entrevistados concordam que não há uma comunicação clara e objetiva. O CEO traz que é muito concentrado em algumas poucas pessoas, e as metas e objetivos deveriam ser apresentados em um fórum diferente da liderança.

Como parte da cultura da empresa, utiliza-se a hierarquia da área para comunicar e algumas vezes a forma como a informação é repassada gera desalinhamento. Um ponto de extrema importância trazida pelo COO, foi que a empresa escala muito rápido e faz a necessidade de adaptação de forma acelerada, encontrando uma dificuldade em comunicar claramente os objetivos, pois eles mudam com uma frequência maior do que uma empresa mais antiga e complementa dizendo que a realidade da empresa ALPHA é uma empresa de mudanças. O que leva a afirmativa seguinte, que questiona se o planejamento é revisto continuamente e submetido a ajustes para atender a novas oportunidades, com a maior unanimidade de respostas de todas as dimensões, onde todos os entrevistados responderam que concordam totalmente, resultando na pontuação 4.

O manifesto de cultura da empresa ALPHA inicia com a seguinte frase: “Somos mais ágeis que o ágil”, referindo-se à velocidade em que as decisões e planejamento são revisitados e modificados, se caso necessário. De acordo com os sócios diretores, essa frase define a cultura da agilidade da empresa ALPHA na qual enfatizam a adaptabilidade com que a empresa ALPHA encara a escolha de ser exponencial, ou seja, de ser uma empresa classificada como *scale up*.

A última afirmativa da dimensão investigou se o planejamento e a tomada de decisão procuram equilibrar o alcance de resultados e a busca por novas oportunidades, resultando em uma pontuação de 3,4, sendo acima da média da dimensão. Um dos entrevistados explanou que a busca por uma nova oportunidade não é necessariamente trazer um procedimento novo, explicando que a empresa ou um líder pode melhorar um processo existente e mesmo assim estar em direção ao alcance de resultados, e ainda complementou que a empresa deve criar uma cultura de enxugar os excessos para ser excelente com os recursos disponíveis.

A pergunta 6 (seis) foi aberta e questionou se a empresa utiliza metodologias como OKRs ou KPIs para gerenciar, medir e acompanhar os resultados. Houve um consenso por parte dos entrevistados que, no ano de 2022, iniciaram-se processos para implantação de

métricas, como o comitê de indicadores, onde cada área reporta números e métricas relativas aos processos de cada time, contudo há muito a evoluir e há métricas que não acompanham resultados e sim notificam o que está acontecendo de forma superficial e sem ter uma visão holística.

A pergunta 7 (sete), que também era aberta, questionou se a empresa possui métricas de crescimento definidas no planejamento estratégico, e todos responderam que sim, com a ressalva que para algumas áreas não estão claro quais métricas serão necessárias serem implementadas para atingimento do objetivo geral da empresa ALPHA.

4.6 DIMENSÃO 6: GESTÃO DE PESSOAS NOTA: 2,83

A dimensão 6 possui como foco entender como funciona o setor de recursos humanos e envolve as práticas e os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização utilizados pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Nesta dimensão há 6 (seis) afirmativas e no Quadro 16, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada afirmativa. Também consta na dimensão, 1 (uma) pergunta aberta.

A empresa ALPHA não tinha um departamento de recursos humanos até 2021. No final de 2021, entendendo que para continuar escalando de maneira sustentável e rápida, fazia-se necessário montar uma estrutura que desse suporte a isso, a diretoria optou por contratar uma gerente de gente e gestão para criar todos os processos envolvendo as práticas de gestão de pessoas, pois até então, o que existia de processos relacionados a pessoal, era um departamento pessoal executado pelo setor financeiro e uma contabilidade externa.

Dentre os objetivos estabelecidos para o setor de recursos humanos no ano de 2022, a criação das políticas internas e times multifuncionais eram as metas principais. Segundo Dorenbosch, Van Engen e Verhagen (2005), as práticas de RH, como a criação de equipes multifuncionais pode melhorar a criatividade do capital humano desenvolvendo um ambiente colaborativo e de compartilhamento de conhecimento que têm sido associados a uma maior inovação, por exemplo.

Quadro 16 – Dimensão 6: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 6	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA

A empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação - 1	Na empresa cada gestor atua como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados - 3,4
A avaliação de desempenho é realizada com o objetivo de oferecer feedback diante da performance individual e/ou das equipes de trabalho - 2,8	A seleção de novos empregados leva em conta a identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação - 3,6
O clima organizacional é monitorado de modo a oportunizar um bom nível de satisfação no trabalho - 2,4	No processo seletivo a empresa equilibra a captação de pessoas de seus próprios quadros e do mercado de trabalho - 3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmativa 1 buscava entender se na empresa cada gestor atua como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados, obtendo pontuação 3,4. Apesar da pontuação da afirmativa resultar acima da média da dimensão, houve ressalvas importantes que foram observadas. A analista de RH enfatizou que o RH tem que intervir bastante para passar as orientações para o time e que em situações mais difíceis alguns líderes têm dificuldade de administrar o conflito ou agir sozinho, e até mesmo sinalizar que precisa de ajuda para executar um feedback. Um dos entrevistados pontuou que em algumas situações a hierarquia não é respeitada e situações são resolvidas sem o envolvimento do líder direto. Os sócios diretores foram unânimes em afirmar que, por mais que a empresa evoluiu na capacitação das lideranças, ainda há trabalho a ser feito, pois, a maioria dos líderes não estão preparados.

As afirmativas 2 e 3 referem-se ao processo de recrutamento e seleção da empresa ALPHA, sendo que a afirmativa 2 questiona se a seleção de novos empregados leva em conta a identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação. Quatro dos cinco entrevistados responderam que concordam totalmente e apenas um entrevistado discorda, e justificou dizendo que não tem certeza se nos processos seletivos o desenvolvimento da inovação é levado em consideração. A dúvida é se a empresa e os líderes levam em consideração no processo seletivo ou somente na sua dor pontual.

A afirmativa 3 obteve a maior pontuação da dimensão com a média de 3,8 e buscava entender se no processo seletivo a empresa equilibra a captação de pessoas de seus próprios quadros e do mercado de trabalho. A pontuação foi alta, pois o processo de recrutamento interno que foi estruturado pelo setor de RH acontece de forma eficiente e há vagas que são abertas de forma mista, ou seja, aceitam candidaturas internas e externas, sendo que os empregados podem candidatar-se e participam do processo seletivo. Os sócios diretores

afirmam que atualmente o quadro de funcionários da empresa ALPHA é enxuto e que movimentações são feitas para evitar contratação de novas pessoas.

A afirmativa 4 questiona se a empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação, e com a maior unanimidade de respostas de todas as dimensões, onde todos os entrevistados responderam que discordam totalmente, resultando na pontuação 1. Os diretores abordaram um ponto importante que, no ano de 2022 foi construído o plano de cargos e salários da empresa ALPHA contemplando a remuneração fixa de todos os cargos das áreas existentes. Além disso, algumas áreas, que são especificamente ligadas ao negócio, possuem remuneração variável de acordo com o atingimento de metas. Porém, em nenhum desses casos trata de remuneração diferenciada por ideias e projetos ligados à inovação.

A afirmativa seguinte questionava se a avaliação de desempenho é realizada com o objetivo de oferecer *feedback* diante da performance individual e/ou das equipes de trabalho e obteve como pontuação 2,8, resultando abaixo da pontuação da média da dimensão. Isto ocorreu pois, houve divergência nas respostas. Alguns entrevistados entendem que não há uma avaliação de desempenho formal. Outros entendem que o processo de *feedback* e 1:1 que acontece é uma forma de avaliar o time e nesse processo, é avaliado a performance individual de cada membro da equipe.

A afirmativa 6 buscou entender se o clima organizacional é monitorado de modo a oportunizar um bom nível de satisfação no trabalho, obtendo uma pontuação de 2,4, abaixo da média da dimensão. Os entrevistados disseram que não há um processo estruturado para monitorar o clima interno da empresa ALPHA. Porém, por ser uma empresa ainda com um número relativamente pequeno de funcionários, atualmente com 73 (setenta e três), e, segundo o Sebrae (2017), é classificada como empresa de médio porte, alguns dos entrevistados entendem que o clima é monitorado de forma informal.

A pergunta 7, sendo aberta, questionou se o setor de recursos humanos possui um processo estruturado de recrutamento e seleção favorável a contratar pessoas de forma ágil e eficiente e todos os entrevistados responderam que sim. Como aborda Harnish (2014), um dos quatro pontos que devem ser olhados com atenção em um momento de escalabilidade são as pessoas e os processos que envolvem elas, e por isso, faz-se necessário estruturar o recrutamento e seleção para que o processo ocorra de forma ágil, porém sem perder a devida eficiência. Atualmente as empresas, principalmente as de tecnologia, disputam mão de obra qualificada, e um processo seletivo extenso e burocrático, acaba desmotivando os candidatos.

É importante mencionar que as empresas também devem levar em consideração a experiência do candidato, trazendo clareza e organização na jornada.

4.7 DIMENSÃO 7: APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO NOTA: 2,72

A dimensão 7 abrange os mecanismos adotados para o desenvolvimento de competências para o trabalho, envolvendo os processos sistemáticos de aquisição, geração, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional.

Nesta dimensão há 5 (cinco) afirmativas e no Quadro 17, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada afirmativa. Também consta na dimensão, 1 (uma) pergunta aberta.

Quadro 17 – Dimensão 7: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 7	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências - 1,6	A empresa valoriza os relacionamentos que constroem o conhecimento, por meio da troca de informações e do compartilhamento de experiências - 3,6
Os programas de capacitação e desenvolvimento dos empregados estimulam o desenvolvimento de competências para a inovação - 1,6	As pessoas são estimuladas a buscar o conhecimento necessário para contribuir com os planos da empresa - 3,2
	A empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a “reinvenção da roda” - 3,6

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A primeira afirmativa questiona se a empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências, obtendo uma pontuação de 1,6, abaixo da média da dimensão. O motivo de tal pontuação foi porque houve muitas respostas em discordância. Entre elas, a falta de estímulo aos profissionais, pois acaba sendo um discurso bonito que não é colocado em prática, além de que se acredita que se pode criar um programa estruturado. Apesar disso, algumas iniciativas são percebidas pelos entrevistados, como o desenvolvimento do plano individual, porém a empresa não destina recursos e investimentos para que os profissionais se aperfeiçoem. Nesse sentido, a empresa ALPHA não possui programas de capacitação e desenvolvimento dos empregados que estimulem o desenvolvimento de competências para a inovação.

A afirmativa 3 buscou entender se a empresa valoriza os relacionamentos que constroem o conhecimento, por meio da troca de informações e do compartilhamento de experiências. Como pontos positivos, os entrevistados trouxeram que há muita troca, no sentido de informação e de experiências, principalmente dos sucessos e erros passados. Contudo, essa troca acontece de forma informal, sendo que a empresa ALPHA não possui um ritual estruturado para atender a esse quesito. Como pontos negativos, os diretores entendem que essa troca fica restrito a grupos específicos e até mesmo entre os grupos, como grupos de liderança. Além disso, o fato da maioria dos funcionários trabalhar na modalidade de teletrabalho foi apresentado como um fator negativo e que dificulta a interação entre as pessoas e na construção dos relacionamentos que compartilham conhecimentos. Em relação a essa questão, já foi construído em 2022, uma política de jornada de trabalho na qual traz como ponto principal o trabalho híbrido, ou seja, foi estabelecido que todos os funcionários que residam nas cidades na qual a empresa ALPHA tem escritórios físicos, tem que ir obrigatoriamente 1 (uma) vez por semana trabalhar presencialmente. A ideia principal da política é fomentar a interação entre os grupos para troca, inclusive fortalecimento da cultura.

Na afirmativa 4, a questão foi entender se as pessoas são estimuladas a buscar o conhecimento necessário para contribuir com os planos da empresa, sendo a pontuação 3,2, acima da média da dimensão. Um dos valores da empresa ALPHA é “Seja protagonista”, que incentiva os empregados a buscar a perspectiva do aprendizado, aprender com os erros que cometem, a abraçar os desafios e sair da zona de conforto. E complementa dizendo que todos jamais devem parar de aprender e entregar sempre a melhor versão. Porém, como já citado

anteriormente neste trabalho, a empresa ALPHA não possui um plano de desenvolvimento de competências, e não há um valor destinado à capacitação dos funcionários.

Sobre a afirmativa 5, se a empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a "reinvenção da roda" ou não, acompanhada de diversas ponderações, a média da afirmativa foi de 3,6. Entre os pontos positivos foi citado que não há reinvenção da roda, os erros são assumidos e corrigidos, os combinados são entregues, porém, sempre existe a tentativa de se aprender com os mesmos. Como pontos negativos, alegou-se que a organização perde muito conhecimento pois, não documenta todos os processos que são criados, além disso, muito conhecimento é perdido com a saída de funcionários, e as pessoas precisam partir do início cada vez que perde algum membro do time ou tem alguma mudança. Um bom conhecimento se perde pela simples saída de um funcionário. Para complementar, os diretores trouxeram que somente no time de tecnologia há uma cultura de lições aprendidas, por já fazer parte das rotinas estabelecidas no mercado de desenvolvimento.

Na pergunta aberta, foi questionado se a organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento alinhados à sua estratégia de conhecimento, e houve unanimidade na resposta negativa de todos os entrevistados. Foi trazido dois pontos principais, onde um entrevistado comentou haver um líder encarregado por criar todas as rotinas e acabou saindo, acontecendo então a contratação de outro líder que assumiu a área e está criando todas as rotinas do zero, o que conecta com a afirmativa 5 que fala que as pessoas precisam partir do início cada vez que perde algum membro do time ou tem alguma mudança. Também foi citado que a falta de visibilidade da estratégia dificulta ainda mais o processo de documentar e armazenar os conhecimentos.

4.8 DIMENSÃO 8: PARCERIAS EXTERNAS E COOPERAÇÃO NOTA: 2,73

A dimensão 8 tem foco nas relações externas mantidas pela empresa com vistas a desenvolver sua capacidade de inovação. Verifica a natureza das parcerias e frequência das interações mantidas.

Nesta dimensão há 6 (seis) afirmativas e no Quadro 18, visualizam-se as afirmativas e scores da dimensão, categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada afirmativa. Também consta na dimensão, 1 (uma) pergunta aberta.

Quadro 18 – Dimensão 8: Notas por Afirmativa.

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 8	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
É comum os empregados participarem de projetos em parceria com universidades - 1,2	A empresa possui processos que facilitam as colaborações externas - 3,2
Os fornecedores costumam ser envolvidos nos esforços de aperfeiçoamento e inovação dos processos da empresa - 2	Na empresa os vínculos de confiança permitem o estabelecimento de parcerias duradouras - 4
	Os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento de novos produtos/serviços - 3,2
	A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação - 2,8

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A empresa ALPHA tem uma área chamada Parcerias e B2B, onde uma gerente está à frente com o desafio de estruturar a área e todos os processos. Havia anteriormente um coordenador, porém, houve muitos processos que não foram documentados, visto que não existe uma gestão de conhecimento. Os sócios diretores afirmam que a empresa ALPHA está estruturando os processos, o que está em concordância com a afirmativa 1, que pergunta se a empresa possui processos que facilitam as colaborações externas, com pontuação de 3,2. O COO entende que inclusive, além dos processos para facilitar as colaborações externas, a empresa ALPHA pode evoluir com benchmark, e citou como exemplo o setor de recursos humanos que realizou diversas reuniões em formato de benchmark com um investidor/cliente e quer expandir essa iniciativa para as outras áreas.

A afirmativa 2 buscou entender na empresa os vínculos de confiança que permitem o estabelecimento de parcerias duradouras, sendo a maior pontuação da dimensão com a média 4. A unanimidade ficou evidente quando todos os entrevistados responderam que muitas das

relações, seja interna ou externa, é por causa da confiança, inclusive dos clientes, que primeiro entendem o que a empresa está desenvolvendo para depois fechar negócio, ou seja, eles querem ganhar confiança que a empresa ALPHA está sendo transparentes para depois assinar o contrato.

Na afirmativa 3, foi questionado se é comum os empregados participarem de projetos em parceria com universidades, obtendo uma pontuação de 1,2, a menor da dimensão 8. Essa média ocorreu, pois, 4 (quatro) dos 5 (cinco) entrevistados, responderam que discordam totalmente e apenas 1 (um) respondeu que discorda, devido ao fato da empresa ALPHA ter criado o primeiro programa de estágio da empresa no qual houve a participação de muitos inscritos de diferentes universidades e foram aprovados 6 (seis) estagiários que iniciaram todos juntos e com um processo estruturado para recebê-los e desenvolvê-los.

A afirmativa 4 buscou entender se os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento de novos produtos/serviços, tendo como média 3,2. Os pontos positivos que foram levantados foi que os clientes fornecem bastante opinião na evolução do produto, pois interagem diretamente com algumas áreas como produto e sucesso do cliente, e nessa interação há bastante troca e principalmente *feedback* da usabilidade do produto. Outro ponto de extrema importância é entender que de acordo com o *feedback* dos usuários, a empresa pode construir o processo de inovação baseado nos dados fornecidos.

Como ponto negativo, um dos entrevistados relatou que não tem certeza se acontece de forma holística e sim pontual, mas os clientes maiores e que têm mais impacto na empresa acabam tendo um envolvimento maior na evolução e criação de novos módulos do produto da empresa ALPHA, ou seja, essa participação não se estende a todos os clientes. A mesma análise foi feita quando os entrevistados foram questionados se os fornecedores costumam ser envolvidos nos esforços de aperfeiçoamento e inovação dos processos da empresa, e foi constatado que em alguns casos sim, porque há integração do sistema com o outro lado, nesse caso sendo os fornecedores.

A afirmativa 6 buscou entender se a empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação, obtendo a média de 2,8, com todos os entrevistados sendo divergentes nas respostas fornecidas, por isso a média da afirmativa ficou próximo da média da dimensão, que foi de 2,73. Dois entrevistados trouxeram uma informação importante que foi a empresa ALPHA ter sido selecionada pela Endeavor para o programa chamado “*endeavor scale up 2022*”, o que foi uma grande conquista devido à importância que tem a Endeavor na aceleração de *scale ups* no Brasil e mundo.

Além disso, um dos diretores enfatizou a importância de 2023 fomentar a participação e estar em outros grupos de discussão que estejam envolvidos no mercado, necessitando que o setor de marketing e parcerias tenham essa visão externa. Criar fóruns de evolução também é importante, além de criar uma política de participação de eventos.

A pergunta 7 questionou se a empresa participa de iniciativas de cooperação, benchmark e/ou outras ações em rede, para geração de conhecimento e network e todos os entrevistados responderam que sim. Os pontos positivos que se destacam é que é utilizado bastante do próprio *network* dos empregados para ir avançando nas trocas com outras empresas. Há áreas que participaram de feiras e cursos destinados ao setor específico. Ser selecionado pela endeavor também foi um fator a ser comemorado e aumentou a participação da empresa ALPHA em fóruns específicos para troca e aprendizado, pois segundo os sócios diretores, a maior vantagem de participar do programa de aceleração da endeavor foi o fato da mesma conectar a empresa ALPHA às maiores referências em empreendedorismo do mundo, possibilitando dividir as dores do crescimento e lições aprendidas.

4.9 DIMENSÃO 9: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO/CLIENTE

Com a revisão sistemática realizada, identificou-se a necessidade de avaliar se as empresas que se enquadram como *scale ups* possuem a orientação para o mercado e clientes transmitidos por meio de processos, políticas, planejamento estratégico do negócio e focados na cultura por intermédio da missão, visão e valores. Como a Farol não tinha nenhuma dimensão com esse objetivo, foi criada a dimensão 9, com 3 (três) perguntas abertas. A análise de cada pergunta foi feita abaixo.

Na pergunta 1 foi questionado se os *stakeholders* envolvidos (colaboradores, sócios, investidores e outros) sabem qual o principal negócio da empresa. Houve divergência nas respostas. Dentre as respostas positivas, um entrevistado afirma que em termos de negócio sim, que todos têm ciência do que a empresa ALPHA desenvolve. Outro entrevistado afirmou que a empresa está em processo de clarear melhor esse entendimento para os *stakeholders* envolvidos, pois o ano de 2022 iniciou com a empresa ALPHA tendo 2 (dois) produtos principais, que diferiam, porém em algumas situações se complementavam e isso acabava dificultando o entendimento dos envolvidos, inclusive dos investidores.

Sobre os pontos negativos que foram levantados, a HRBP sinalizou que a maior dificuldade é com os empregados e que ela acredita que os outros envolvidos sabem muito bem. Um dos sócios diretores respondeu categoricamente que não, que confundem o nosso

negócio com outro tipo de negócio e isso acontece frequentemente. Outro entrevistado respondeu que não pois, afirma que com esse processo de mudança acabou dificultando a clareza das informações. Além disso, respondeu que a maioria dos empregados não entende o que a empresa ALPHA tem como negócio.

A pergunta 2 buscou entender se a empresa mantém um diálogo contínuo com seus grupos de interesse e busca mapear novas oportunidades de mercado e potenciais clientes, e houve conformidade de todos os entrevistados em responder que sim. O CEO complementou alegando que foi desenhada uma estratégia voltada às vendas e com os quadrantes de empresas e tipos de negócio muito bem definidos, além de mapear o mercado que a empresa ALPHA precisa atacar, um dos principais objetivos da diretoria no ano de 2023 é acompanhar as novas oportunidades de mercado e seguir com a inovação do produto. A pergunta 3 questionou se a direção incentiva e investe na identificação contínua do potencial de escala por meio das TICs (Tecnologia da informação e comunicação) e houve divergência nas respostas. Dos pontos negativos, um dos entrevistados respondeu que não há um processo estruturado que trate sobre as TICs.

Dos pontos positivos, foi identificado que um projeto, que já está em andamento, nomeado de “*tech touch*”, foi criado com o intuito de escalar a empresa por meio do atendimento a pequenos clientes. Além disso, a empresa possui diversas parcerias para aproveitar o (complementar) e não precisa reinventar a roda. Um dos diretores afirmou que há um investimento grande no time de tecnologia e nas *squads* (times) dos módulos do produto. Outro fator importante que foi abordado é que só foi possível a implementação de 18 (dezoito) projetos no ano de 2022 devido às TICs que forneceram escala. A data mais importante do ano para a empresa ALPHA, por se tratar de uma empresa de varejo, é a *Black Friday*, e no ano de 2022, diferentemente dos outros anos, foi um sucesso com apenas 4 (quatro) chamados referente a erros, o que possibilitou aos clientes da empresa obter uma excelente performance.

5 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO

Conforme apresentado na análise da realidade estudada, para os pontos de melhoria identificados nas dimensões de culturas organizacionais preponderantes para a escalabilidade rápida e sustentável da empresa ALPHA, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria. Entre elas, destacam-se oportunidades relacionadas à estratégia, como clareza das metas da empresa e das áreas, além do compartilhamento de objetivos para liderança e time; tensões mapeadas relativas aos valores e a necessidade de criação de processos de governança e melhores práticas de recursos humanos, aprendizagem e gestão do conhecimento, como programa de formação de competências, processo de gestão do conhecimento e uso das TICs para automatização de processos que deem possibilidade de aumento de escala.

Sendo assim, para ser possível propor um plano de ação para alcançar o aprimoramento nas dimensões e oportunidades de melhorias levantadas, elencou-se as afirmativas com score baixo, assim como as oportunidades de melhoria citadas pelos entrevistados e identificados pela autora, propondo possíveis soluções para cada afirmativa, às quais se recomenda intervenção da empresa. A classificação das afirmativas, oportunidades de melhoria com suas respectivas atividades para possíveis soluções, juntamente com o motivo e benefício que irá ocasionar, com uma proposta de como implementar as atividades, seus respectivos responsáveis, local e periodicidade são apresentadas no Quadro 19 a seguir.

Quadro 19 – Plano de Ação: O que, Por que, Como.

(continua)

Afirmativa	Oportunidade de Melhoria	O que	Por que	Como
		Objetivos e Metas	Motivo e Benefícios	Atividades e Processo
A orientação ao crescimento está explícita na missão, visão, valores, nos princípios e nas políticas da empresa.	Fortalecimento da cultura; Estabelecer processos e rituais que vinculem a cultura ao dia a dia; Estimular comportamentos positivos e senso de pertencimento no time.	Criação da missão e visão da empresa ALPHA; Criação do novo propósito com um produto principal	Maior clareza do propósito da empresa ALPHA; Melhor direcionamento dos times; Foco interno e transparência nas informações fornecidas.	-Criação do novo propósito, juntamente com a missão e visão; -Atualização do manifesto de cultura da empresa ALPHA -Apresentação do novo manifesto de cultura para o time -Revisão das políticas internas e adaptação se necessário para colocar foco na orientação ao crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 19 – Plano de Ação: O que, Por que, Como.

(continuação)

A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é reconhecida na empresa	Formalização do tema; Inclusão de mais pessoas diversas; Desconstrução de conceitos e alfabetização do time; Ambiente mais saudável e propício para inovação	Política de Diversidade e Inclusão	Aumento da criatividade organizacional; Diminuição da rotatividade; Maior engajamento dos funcionários; Fortalecimento da marca empregadora; Melhorar a experiência do candidato no processo de recrutamento e seleção.	-Censo interno para mapeamento do time -Criação de programa de estágio com foco em diversidade e inovação -Revisão do processo seletivo para melhorar a experiência do candidato -Agenda de cursos e palestras internos para capacitação de conceitos
São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a inovação	Falta de processos; decisões são top down; o time de produto conhece muito do produto principal, porém membros de outros times não.	Criação de pílulas de conhecimento como playbooks, vídeo aula, áudio explicativo para abordar formas diferentes de ensinar;	Unificar o entendimento de cada módulo do produto e ter um mesmo discurso de venda e divulgação. Evitar retrabalho do time técnico em explicar os mesmos assuntos	-Criação de uma intranet com as pílulas de conhecimento das squads; - Criação de uma página para acompanhamento das atualizações e criações de novos módulos; -Estabelecer um processo para o time técnico documentar e apresentar as novas informações; Criação de um FAQ para todos os módulos - Criação de um vídeo comercial para os módulos separadamente.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 19 – Plano de Ação: O que, Por que, Como.

(continuação)

Os processos e as práticas de inovação são apresentados quando do ingresso de novos empregados	Entendimento do negócio; Estímulo ao valor “Seja protagonista” instigando os novos empregados a trazer soluções;	Atualização do processo de onboarding existente	Visibilidade de soluções que estão sendo desenvolvidas por squad; Maior envolvimento das pessoas que estão iniciando na empresa;	-Criação da versão 2 do onboarding atual -Utilização de múltiplos canais como as pílulas de conhecimento para maior entendimento e envolvimento do time nos processos e práticas de inovação -Criação de um formulário ao final do onboarding para acompanhamento da efetividade do processo -Criação de política de publicação com remuneração diferenciada para publicações/artigos, videos e/ou ideias que sejam utilizadas ou publicadas nos canais oficiais da empresa.
A empresa comunica claramente os seus objetivos de crescimento, dentre os quais a inovação ocupa papel de destaque	Transparência e visibilidade dos objetivos principais da empresa ALPHA; Maior clareza dos objetivos e metas de cada área; Ter a liderança focada na entrega do final do mês, apresentando as metas, alinhadas ao resultado; Criar espaços para fomentar discussões ao final das reuniões, compreendendo a diretriz repassada e como realizá-la; Alinhamento melhor entre os sócios e as lideranças.	Conjunto de rituais mensais para garantir maior alinhamento da estratégia e dos objetivos do negócios e o seu desdobramento para as áreas.	Visibilidade das informações estratégicas da empresa ALPHA; Desdobramento das metas e a criação de ritos para garantir o alinhamento entre sócios, líderes e time; Coesão dos processos para que os objetivos sejam alcançados.	-Repasse dos objetivos e metas definidos pela direção e investidores para a área de planejamento, RH e financeiro; -Transformação dos objetivos gerais em OKRs; -Envio do material preparado por planejamento, RH e financeiro para os líderes definirem seus OKRs por área; -Líderes devem apresentar as metas da sua área na reunião quinzenal definida, garantindo o seu alinhamento com as diretrizes da empresa. -Reunião de cada líder com seu time para desdobramento das metas e acompanhamento no 1:1 estabelecido pelo setor de RH.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 19 – Plano de Ação: O que, Por que, Como.

(conclusão)

A avaliação de desempenho é realizada com o objetivo de oferecer feedback diante da performance individual e/ou das equipes de trabalho	Acompanhamento da performance individual e dos times; Diminuição da subjetividade organizacional para atuação mais objetiva na movimentação de pessoal; Execução do plano de carreira	Criação da avaliação de desempenho semestral da empresa ALPHA;	Alinhamento dos objetivos e metas da empresa ALPHA com os empregados; Mapeamento de habilidades específicas necessárias para o contínuo crescimento do negócio; Reconhecimento de pessoas-chave na organização, as quais são fundamentais para o sucesso e crescimento da empresa.	-Utilização dos OKRs já definidos por sócios e investidores e preparados pelo time de planejamento, RH e financeiro para criação dos objetivos do time; -Utilização da metodologia “SMART” para criação dos objetivos individuais e do time; -Treinamento de feedback e acompanhamento de metas para a liderança -Capacitação do time na avaliação do desempenho e em receber feedback.
A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências	Capacitação do time; Desenvolvimento de talentos; Incentivar os empregados a seguir o valor “Seja protagonista”	Criação de um programa de formação de competências;	Desenvolvimento das competências necessárias para o contínuo crescimento da empresa; Retenção de talentos; Melhor performance organizacional.	-Disponibilização de orçamento por área para cursos; -Definição de cursos prioritários a serem comprados por área; -Criação interna pelo setor de RH com cada líder de trilhas de aprendizado. -Acompanhamento pelo setor de RH e criação do “ROI” (retorno sobre o investimento).
A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação	Possibilidade de melhoria contínua; Estar inserido em um ambiente de troca; Acompanhamento de tendências do mercado e movimentações dos concorrentes;	Participação de grandes eventos para o setor, como por exemplo VTEX; Criação e participação de webinars para aumento de engajamento e rede de apoio;	Ganhar visibilidade no mercado; Construção de rede de relacionamentos para debate e divulgação; Probabilidade de aumento da carteira de clientes por indicação	-Mapeamento dos principais eventos do setor no Brasil; -Participação de eventos; -Criação de uma agenda de eventos online; -Realização de eventos virtuais ao vivo relacionados aos temas de inovação; - Criação de uma página para a inscrição de pessoas externas no evento

				e captação de dados.
--	--	--	--	----------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

6 CONCLUSÕES

Buscou-se formular uma proposta de um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação e suporte ao crescimento rápido e sustentável de uma empresa de base tecnológica, utilizando pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas por meio de um instrumento adaptado.

O primeiro objetivo específico consistia em identificar os elementos que caracterizam e condicionam o *scale up* de uma organização e por meio de uma revisão sistemática foi possível identificar pontos convergentes, o qual foram primordiais para a adaptação da Farol, para assim, resultar em um instrumento de diagnóstico factível que pudesse ser utilizado nas entrevistas. E, neste contexto, faz-se importante obter um diagnóstico junto aos profissionais da empresa, sobre a percepção da cultura organizacional voltada para a inovação.

Sendo assim, fundamentada na análise e estudo da literatura existente e no estudo de caso da empresa ALPHA, uma empresa de tecnologia selecionada pelo programa “*scale up* endeavor Brasil”, esta pesquisa teve como objetivo “Proposta de um plano de ações para o fortalecimento da cultura de inovação e suporte ao crescimento rápido e sustentável de uma empresa de base tecnológica”. Para isso, foram elencados cinco objetivos específicos: Identificar os elementos que caracterizam e condicionam o *scale up* de uma organização; analisar os elementos de *scale up* e inovação; estabelecer um instrumento de diagnóstico de cultura de inovação em empresas de rápido crescimento; Aferir os pontos fracos e fortalezas da cultura de inovação na organização na perspectiva dos elementos que caracterizam o *scale up*; Realizar uma análise dos elementos da cultura organizacional de uma empresa de base tecnológica, como estudo de caso, que fundamente a formulação de uma proposta de um plano de ações.

Identificou-se junto à literatura, a relação entre inovação e crescimento organizacional, as dimensões das culturas organizacionais pertinentes para o alto crescimento sustentável. A análise e levantamento do referencial teórico deste estudo foi de extrema significância, qual foram primordiais para a adaptação da Farol, para assim estabelecer um novo instrumento de diagnóstico utilizado para a aplicação das entrevistas e posterior análise da realidade estudada.

O referencial teórico foi feito a partir de pesquisas bibliográficas e revisões sistemáticas. Foram abordados os temas relacionados à *scale up*, alto crescimento organizacional, inovação, relação da inovação com *scale up* e/ou crescimento organizacional,

cultura organizacional, cultura organizacional e performance, cultura organizacional e crescimento sustentável, alavancas culturais e barreiras culturais. Com base na teoria estudada, foi elaborado um instrumento de análise com nove dimensões: Identidade Organizacional, Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas, Socialização Organizacional, Liderança e Atitude Gerencial, Planejamento e Tomada de Decisão, Gestão de Pessoas, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento, Parcerias Externas e Cooperação e Orientação para o mercado/cliente.

As informações obtidas foram utilizadas na consolidação de um novo instrumento que avalia a preponderância dos elementos de cultura organizacional para a inovação que suporta o *scale up*, sendo o terceiro objetivo específico atingido.

No que se refere a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e método exploratório-descritivo, feita por intermédio de um estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas com os sócios-diretores, a analista sênior de recursos humanos e a gerente geral de *marketplace* da empresa mediante utilização de um instrumento elaborado em adaptação a outras metodologias e análise documental do site e apresentações institucionais. Por fim, a análise de dados foi descritiva e interpretativa, por meio de análise de conteúdo.

A partir da análise das entrevistas realizadas com a aplicação do instrumento criado, constatou-se o diagnóstico de que a empresa dispõe de uma cultura organizacional com diversas barreiras, as quais, grande parte delas, se dá em virtude por ser uma empresa jovem e com poucos processos estabelecidos, além de mudar rapidamente as metas e objetivos, dificultando a criação de rituais para dar suporte a cultura.

Além disso, observaram-se diversas dimensões da cultura organizacional atuando como barreira para a inovação e crescimento acelerado, como Aspectos da identidade organizacional, Planejamento e Tomada de Decisão, Processos relacionados a Gestão de Pessoas, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento e Parcerias Externas e Cooperação. Assim como, observou-se, também, a participação de algumas dimensões como alavancas para a inovação e escalabilidade da empresa, como Aspectos da identidade organizacional, Artefatos Visíveis e Regras Não Escritas, Socialização Organizacional, Liderança e Atitude Gerencial e Orientação para o mercado/cliente.

O resultado do diagnóstico realizado na empresa ALPHA é uma grande colaboração para acréscimo dos trabalhos já realizados e encontrados na literatura, principalmente à literatura do universo de empreendedorismo e startups, dada à compilação de ricas informações sobre a cultura organizacional, a inovação e *scale up* analisados no contexto da

empresa. Além disso, foi possível identificar as necessidades/gaps relacionados às dimensões culturais que afetam o desenvolvimento da capacidade de inovação da empresa, visto que o tema foi tratado com plena aceitação e entusiasmo pelos profissionais entrevistados, possibilitando verificar conexões entre as dimensões e a realidade estudada.

Como último objetivo específico, foi realizada uma análise dos elementos da cultura organizacional da empresa ALPHA e fundamentou a formulação de uma proposta de um plano de ações. Com base neste diagnóstico e no estudo do referencial teórico, esta pesquisa propôs um plano de ações para que a empresa seja capaz de trabalhar os elementos culturais para que a inovação que dá suporte à escalabilidade da empresa ALPHA, seja implementada e impulsionada. A proposta de intervenção tem como objetivo principal ser incluída no planejamento estratégico da empresa ALPHA por intermédio da estratégia do setor de recursos humanos. O plano de ações será apresentado aos líderes e o pretende-se implementar o processo de fortalecimento da cultura de inovação e de orientação ao crescimento, gerando resultados como inovação, aumento dos ativos intangíveis por meio da gama de competências que serão desenvolvidas, transparência nas informações para vivenciar o valor “Aqui a gente não esconde nada” e, principalmente, acompanhamento e formalização das ações de melhoria.

O plano de ação proposto reflete as afirmativas que obtiveram pontuação baixa, e nas quais os entrevistados trouxeram os principais pontos de atenção e sugestões de atividades para ações a serem realizadas nos próximos meses. Sua implantação e uso precisam ser acompanhados constantemente, principalmente pelo setor de recursos humanos e liderança, para que as ações sejam realizadas com eficiência.

A empresa ALPHA tem um comitê composto pelo CEO, COO, o gerente financeiro, a gerente de recursos humanos e a gerente de planejamento, no qual o plano de ações será entregue e recomenda-se o acompanhamento desse comitê junto às ações trabalhadas, assim como a revisão da mesma a fim de otimizar o desempenho da cultura a ser implementada. Também, sugere-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento do diagnóstico na empresa ALPHA, com o restante dos profissionais, líderes que não foram entrevistados e membros do time que não fazem parte da liderança, para contribuir no diagnóstico completo da empresa. Por fim, recomenda-se a aplicação do instrumento anualmente, pois como encontrado na literatura, uma empresa classifica como *scale up* muda rapidamente e precisa de um acompanhamento da cultura para o alto crescimento ser sustentável e duradouro.

Ademais, acredita-se que a pesquisa também contribui para a sociedade, pelo fato da empresa ALPHA fazer parte do programa de aceleração das *scale up* da Endeavor Brasil, refletindo os desafios vividos pelas startups em trabalhar a cultura organizacional para obter

um melhor desempenho e resultar em um modelo de trabalho alinhado com os objetivos de inovação e crescimento, proporcionando a alavancagem e sucesso das mais diversas empresas.

O novo instrumento criado é de grande contribuição para os instrumentos já existentes na literatura, podendo ser utilizado em outras empresas de realidade similar.

Cabe destacar que este estudo pode ser aplicado a outras empresas de base tecnológica (EBT), principalmente em empresas classificadas como startups que fazem parte do universo de empreendedorismo, pois tem como objetivo fortalecer e modificar, se necessário, os elementos da cultura organizacional para inovação que suporta o crescimento rápido e sustentável das empresas.

Visto que o escopo de recursos e tempo foram reduzidos, a presente pesquisa possui certas limitações. Não foram contemplados todos os membros da liderança da empresa ALPHA, assim como o restante dos empregados, para a aplicação das entrevistas. Os sujeitos da amostra explorados na pesquisa foram apenas os três sócios-diretores, a gerente geral de *marketplace*, produto e a analista sênior de recursos humanos, contemplando o trio da diretoria, os quais são responsáveis pelo planejamento estratégico junto com os investidores, a gerente geral de *marketplace* que é responsável pelo time de produto composto por *product owners*, os quais lidam diretamente com os clientes para as melhorias e evolução dos módulos do produto principal, além de ser responsável pelo time de *customer success*, os quais cuidam do sucesso do cliente, e a analista sênior de recursos humanos que trabalha em parceria com a gerente de recursos humanos. Os resultados e a proposta de intervenção se baseiam apenas na percepção de um grupo e não de toda a empresa.

Propõe-se a continuidade dos estudos sobre o assunto, tanto na empresa ALPHA, coletando dados de todos os profissionais, quanto no meio acadêmico, visto que o tema cultura organizacional, inovação e crescimento acelerado está em constante mudança. Além de trabalhos futuros para contribuição na ampliação e aprofundamento das dimensões analisadas e associação com outros elementos e temas.

Para finalizar, o fenômeno *scale up* ainda é pouco relacionado, em pesquisas acadêmicas, com assuntos correlatos à inovação e práticas organizacionais. O instrumento criado é uma contribuição para o meio acadêmico, sendo um avanço à própria área de pesquisa. Vários tipos de aprofundamentos poderão ser feitos, e conexão com outros assuntos que remetem a cultura e ao fenômeno *scale up*.

REFERÊNCIAS

- ABRISHAMKAR, Mohammed Mahdi; ABUBAKAR, Yazid Abdullahi; MITRA, Jay. The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 22, n. 3, p. 146-160, 2021.
- ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 120
- BARRINGER, Bruce R.; JONES, Foard F.; NEUBAUM, Donald O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 5, p. 663-687, 2005.
- BAUMOL, William J. The free-market innovation machine. In: **The Free-Market Innovation Machine**. Princeton: Princeton University Press, 2014.
- BENEŠOVÁ, Dana et al. Innovation activities of gazelles in business services as a factor of sustainable growth in the Slovak Republic. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 5, n. 3, p. 452-466, 2018.
- BLEDA, Mercedes; MORRISON, Kathryn; RIGBY, John. The role and importance of gazelles and other growth firms for innovation and competitiveness. **Innovation policy challenges for the 21st century**, v. 27, p. 110, 2013.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Start-up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. California: K&S Ranch Publishing Division, 2012.
- BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. 5. ed., New Jersey: John Wiley & Sons, 2020. p. 369
- BIRCH, David L. **Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work**. New York The Free Press, 1987. p. 255
- BIRCH, David L. et al. **The job generation process**. Cambridge, MA: MIT program on neighborhood and regional change, 1979. p. 51
- BIRCH, David. L.; MEDOFF, J. Gazelles. In: SOLMON, L. C.; LEVENSON, A. R. (Eds.), **Labor markets, employment policy and job creation**. Boulder, CO: Westview, 1994. p. 159-167
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOW, Michael J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BOS, Jaap W. B; STAM, Erik. Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in The Netherlands. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 145-169, 2014.
- BOEKER, Warren; KARICHALIL, Rushi. Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 818-826, 2002.

BOTELHO, Joyce Machado; CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 152

BRUDERL, Josef; PREISENDORFER, Peter. Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. **International journal of sociology**, v. 30, n. 3, p. 45-70, 2000.

CALORI, Roland. Entrepreneurial high growth companies. **European Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 454-463, 1990.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. 3. ed. Michigan: John Wiley & Sons, 2011. p. 268

CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

COAD, A. **The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence**. 1 ed. Peru: Edward Elgar Pub, 2009. p. 199

COAD, Alex; RAO, Rekha. Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. **Research policy**, v. 37, n. 4, p. 633-648, 2008.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The economic journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

CORSINO, Marco; GABRIELE, Roberto. Product innovation and firm growth: evidence from the integrated circuit industry. **Industrial and corporate change**, v. 20, n. 1, p. 29-56, 2011.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 12, n. 5, p. 374-391, 1995.

COUTU, Sherry. The Scale-up Report on UK Economic Growth. Retrieved from creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2014.

DAHLIN, Peter et al. Absorptive capacity, co-creation, and innovation performance: A cross-country analysis of gazelle and nongazelle companies, **Baltic Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 81-98, 2020.

DAMANPOUR, Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. **British journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-236, 2006.

DAUNFELDT, Sven-Olov et al. The economic contribution of high-growth firms: Do definitions matter. **Ratio working papers**, v. 151, p. 1-20, 2010.

DAUNFELDT, Sven-Olov; ELERT, Niklas; JOHANSSON, Dan. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries?. **Industrial and Corporate Change**, v. 25, n. 1, p. 1-21, 2016.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life**. Mass: Addison-Wesley, v. 2, p. 98-103, 1982.

DELMAR, Frédéric. Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In: **Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium**. Routledge, 2019. p. 199-215.

DELMAR, Frédéric; DAVIDSSON, Per; GARTNER, William B. Arriving at the high-growth firm. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 189-216, 2003.

DESCHRYVERE, Matthias. High growth firms and job creation in Finland, **ETLA Discussion Papers: The Research Institute of the Finnish Economy**, n. 1144, p. 37, Helsinki, 2008.

DORENBOSCH, Luc; VAN ENGEL, Marloes L.; VERHAGEN, Marinus. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. **Creativity and innovation management**, v. 14, n. 2, p. 129-141, 2005.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Revista Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213- 225, 2004.

EISENMANN, Thomas R.; WAGONFELD, Alison Berkley. Scaling a startup: People and organizational issues. **Harvard business school entrepreneurial management case**, n. 812-100, 2012.

EKLUND, Carita Mirjami. Why do some SME's become high-growth firms? The role of employee competences. **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 5, p. 691-707, 2020.

ENDEAVOR BRASIL. **Scale-ups: conheça as empresas que mais crescem no Brasil**. 2022. Disponível em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/tudo-sobre-scale-ups-as-empresas-que-mais-gera-m-empregos-no-brasil/>>. Acesso em 15 de Ago. 2022.

EUROSTAT - OECD. **Manual on business demography statistics**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. p. 102 Disponível em: <<https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>>. Acesso em 10 de Jan. 2022.

FERTIG, Júlia. **Análise dos elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de transformação digital: O caso de uma empresa de tecnologia de Florianópolis/SC**. 2020. 135 f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2020.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi et al. Desenvolvimento de uma ferramenta para identificação de padrões culturais para a inovação: relato da trajetória de um projeto de cooperação técnico-científica. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 1, p. 327-352, 2017.

FLAMHOLTZ, Eric. Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. **European Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 39-51, 1995.

FLAMHOLTZ, Eric G.; RANDLE, Yvonne. **Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm**. 4. ed. EUA: John Wiley & Sons, 2012. p. 472

FORD, Robert C.; UNGARO, Richard. Seven key steps for rapidly scaling up multi-unit operations. **Business Horizons**, v. 63, n. 3, p. 265-274, 2020.

FREITAS, Maria Ester D. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. 2 ed. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. p. 128

GARG, Vinay. Executive team consensus-based perspective of organization evolution. **Management Research Review**, v. 40 n. 9, p. 954-970, 2017.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. In: **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 307, São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, Brett Anitra; MCDOUGALL, Patricia P.; AUDRETSCH, David B. New venture growth: A review and extension. **Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 926-950, 2006.

GOEDHUYS, Micheline; SLEUWAEGEN, Leo. High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach. **Small Business Economics**, v. 34, n. 1, p. 31-51, 2010.

GOEDHUYS, Micheline; SLEUWAEGEN, Leo. High-growth versus declining firms: the differential impact of human capital and R&D. **Applied Economics Letters**, v. 23, n. 5, p. 369-372, 2016.

GRIJALVA, Diego F. et al. Does firm innovation lead to high growth? Evidence from Ecuadorian firms. **Cuadernos de Economía**, v. 37, n. SPE75, p. 697-725, 2018.

HARTNELL, Chad A.; OU, Amy Yi; KINICKI, Angelo. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.

HARNISH, Verne. **Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't**. 1. ed. Asburn, Virginia: Gazelles, Inc., 2014. p. 256

HENREKSON, Magnus; JOHANSSON, Dan. Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. **Small business economics**, v. 35, n. 2, p. 227-244, 2010.

HÖLZL, Werner. Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. **Small Business Economics**, v. 33, n. 1, p. 59-75, 2009.

HÖLZL, Werner; FRIESENBIHLER, Klaus. High-growth firms, innovation and the distance to the frontier. **Economics Bulletin**, v. 30, n. 2, p. 1016-1024, 2010.

HÖLZL, Werner; JANGER, Jürgen. Does the analysis of innovation barriers perceived by high growth firms provide information on innovation policy priorities?. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1450-1468, 2013.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 2307-0919.1014, 2011.

KRAMMER, Sorin M. S. Drivers of national innovation in transition: Evidence from a panel of Eastern European countries. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 845-860, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Comércio varejista: variação do volume e receita nominal de vendas (%), novembro 2022**. Pesquisa Mensal de Comércio – PMC, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=destaques>. Acesso em 10 de Jan. 2023.

KUŚ, Agnieszka et al. The importance of innovation in the development of Polish Business Gazelles. **Central European Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 32-51, 2020.

LAUTENSCHLÄGER, Arndt. The composition of employment in new innovative firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 1, p. 143-159, 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. v. 340, p. 51-80, 1999.

LEE, Wang Ro; CHOI, Suk Bong; KANG, Seung-Wan. How leaders positive feedback influences employees innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1901, 2021.

LÓPEZ, Aníbal; NEVES, Pedro; CUNHA, Miguel. A high-growth firm contingency test of the formalization-performance relationship. **Journal of Small Business Management**, v. 57, p. 374-396, 2019.>.

MARTÍNEZ-FIERRO, Salustiano; BIEDMA-FERRER, José María; RUIZ-NAVARRO, José. Impact of high-growth start-ups on entrepreneurial environment based on the level of national economic development. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 1007-1020, 2020.

MARTINS, Ellen-Caroline; TERBLANCHE, Fransie. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MAWSON, Suzanne; BROWN, Ross. Entrepreneurial acquisitions, open innovation and UK high growth SMEs. **Industry and innovation**, v. 24, n. 4, p. 382-402, 2017.

MCC – ENET. **Índice de vendas online – Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://www.mccenet.com.br/indice-de-vendas-online>>. Acesso em 10 de Jan. 2023.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A. High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 96-111, 2019.

NADALI, Ahmad; GRILO, Antonio; ZUTSHI, Aneesh. Um quadro conceitual de identificação de riscos para empresas em expansão em período de transição. In: **Anais da Conferência Internacional sobre Engenharia Industrial e Gestão de Operações**, v. 2018-Março, p. 2346-2357, Bandung, Indonesia: Sociedade IEOM, 2018.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. In: MICHAEL, L., Tushman; PHILIP, Anderson. [eds.] **Managing strategic innovation and change: A collection of readings**, p. 200-216, New York: Oxford University Press, 1997.

OLAFSEN, Ellen; COOK, Peter Alex. **Growth entrepreneurship in developing countries: A preliminary literature review**. The World Bank Group, Washington, DC: Working Paper, 2016. p. 30

PAINA, Ligia; PETERS, David H. Understanding pathways for scaling up health services through the lens of complex adaptive systems. **Health policy and planning**, v. 27, n. 5, p. 365-373, 2012.

PENROSE, Edith; PITELIS, Christos. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 304

PETTIGREW, A. Studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 24, pp. 570-581, 1979.

PICKEN, Joseph C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017.

POSNER, Barry Z.; KOUZES, James M.; SCHMIDT, Warren H. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. **Human Resource Management**, v. 24, n. 3, p. 293-309, 1985.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-96

RONDONELI, J. **Vendas em marketplace crescem acima do total de e-commerce, diz EBIT/NIELSEN**. e-commerce Brasil, 2021. Disponível:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-em-marketplace-crescem-acima-do-total-de-e-commerce>>. Acesso em 10 de Jan. 2023.

SANTOLERI, Pietro. Innovation and job creation in (high-growth) new firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 29, n. 3, p. 731-756, 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 441

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHREYER, Paul. **High-growth firms and employment**: OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2000/03. Paris, France: Head of Publication Service, OECD, 2000. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/861275538813.pdf?expires=1673467114&id=id&accname=guest&checksum=FE1EDFEF0773ED55C50481A9DE554EC4>>. Acesso em 10 de Fev. 2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1942. p. 381

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, DF: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, 2013. Disponível em : <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 17 de Ago. 2021.

SEBRAE. **Perfil da ME e da EPP**: Perfil dos Pequenos Negócios do Rio de Janeiro, Data Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em 19 de Dez. 2022.

SEGARRA, Agustí; TERUEL, Mercedes. High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms. **Small Business Economics**, v. 43, n. 4, p. 805-821, 2014.

SEGARRA-BLASCO, Agustí; TERUEL, Mercedes; JOVÉ-LLOPIS, Elisenda. High-growth firms in European countries: the role of innovation. **Cuadernos de Economía**, v. 37, n. SPE75, p. 637-669, 2018.

SHAH, Syed Fida Hussain.; NAZIR, Tahira.; ZAMAN, Khalid. A literature review on growth models and strategies: The missing link in entrepreneurial growth. **Management Science Letters**, v. 3, n. 8, p. 2189-2200, 2013.

SIGGELKOW, Nicolaj. Why focus? A study of intra-industry focus effects. **The Journal of Industrial Economics**, v. 51, n. 2, p. 121-150, 2003.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STRENGERS, Julia et al. The organizational culture of scale-ups and performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 35, n. 8, p. 115-130, 2022.

TIDD, Joseph; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 600

TSENG, Shu-Mei. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 269-284, 2010.

VAN DE VRANDE, Vareska et al. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, n. 6-7, p. 423-437, 2009.

VIEIRA, A. M. Inteligência Emocional das Organizações. **Organizações em contexto**, v. 15, n. 30, p. 2, São Bernardo do Campo, 2019.

VOLBERDA, Henk W. **Building the flexible firm: How to remain competitive**. v. 1, n. 2, New York: Oxford University Press, 1998. p. 349

WIJEWARDENA, Hema; NANAYAKKARA, Gunapala; DE ZOYSA, Anura. The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 1, p. 150-161, 2008.

ZAJKO, Marian. Challenges of scaling-up process for start-ups. In: **International Conference on Engineering and Business Education**. Fredrikstad: Ostfold University College, 2017. p. 88-94