

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO COMO FUNDAMENTO DE MEDIDA DA MATURIDADE DE GESTÃO DE STARTUPS PELO COBIT: UM ENCONTRO POSSÍVEL?

Autoria

Suzane dos Santos do Nascimento
Curso de Administração/UNIBRASIL

Professor Orientador

CLAUDIO MARLUS SKORA

Resumo

Maturidade empresarial está diretamente ligada ao conhecimento adquirido ao longo do tempo e como esse conhecimento se transforma em resultados efetivos. Neste sentido, a maturidade de uma organização está ligada aos seus processos e a como eles são planejados, realizados, controlados e gerenciados. Neste trabalho será apresentado o estudo de caso desenvolvido na startup Navegg, empresa tecnológica, localizada em Curitiba - Paraná. Startups são consideradas empresas pouco estruturadas e formalizadas, motivo pelo qual este trabalho tem como objetivo analisar o grau de maturidade na gestão de uma startup voltada para o ramo de marketing digital, como ela se originou, suas relações de trabalho e a sua existência como uma empresa de audiência online e publicidade. Foram analisadas quais as ferramentas de gestão utilizadas, qual foi o ponto inicial que a levou a atingir o seu espaço dentro do mercado e como a excelência no modelo de gestão foi desenvolvido dentro da empresa. O estudo foi realizado por meio de pesquisas de campo, bem como pesquisas qualitativas e entrevistas. A empresa em estudo possui grande potencial de crescimento devido à sua gestão flexível, que a leva a atingir resultados significativos. Portanto, a análise do grau de maturidade identificou os pontos fracos e fortes, verificando o desenvolvimento de sua estrutura de negócios, que futuramente poderá ser utilizada para eventuais estudos de casos acadêmicos.

Empreendedorismo, Startups e Inovação

**O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO COMO FUNDAMENTO DE MEDIDA
DA MATURIDADE DE GESTÃO DE STARTUPS PELO COBIT: UM ENCONTRO
POSSÍVEL?**

Resumo

Maturidade empresarial está diretamente ligada ao conhecimento adquirido ao longo do tempo e como esse conhecimento se transforma em resultados efetivos. Neste sentido, a maturidade de uma organização está ligada aos seus processos e a como eles são planejados, realizados, controlados e gerenciados. Neste trabalho será apresentado o estudo de caso desenvolvido na startup Navegg, empresa tecnológica, localizada em Curitiba - Paraná. Startups são consideradas empresas pouco estruturadas e formalizadas, motivo pelo qual este trabalho tem como objetivo analisar o grau de maturidade na gestão de uma startup voltada para o ramo de marketing digital, como ela se originou, suas relações de trabalho e a sua existência como uma empresa de audiência online e publicidade. Foram analisadas quais as ferramentas de gestão utilizadas, qual foi o ponto inicial que a levou a atingir o seu espaço dentro do mercado e como a excelência no modelo de gestão foi desenvolvido dentro da empresa. O estudo foi realizado por meio de pesquisas de campo, bem como pesquisas qualitativas e entrevistas. A empresa em estudo possui grande potencial de crescimento devido à sua gestão flexível, que a leva a atingir resultados significativos. Portanto, a análise do grau de maturidade identificou os pontos fracos e fortes, verificando o desenvolvimento de sua estrutura de negócios, que futuramente poderá ser utilizada para eventuais estudos de casos acadêmicos.

Palavras-chave: Startup. Práticas de Gestão. Maturidade de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi baseado na empresa Navegg, startup que atua no ramo de marketing digital. Segundo Ries (2012), startup está relacionada ao ato de iniciar algo novo e geralmente buscam explorar atividades inovadoras no mercado. De acordo com Leite e Barreto Junior (2013), promoveu-se nas últimas décadas um ritmo de crescimento de empresas que nunca fora visto, dentre elas, um grupo que carregava consigo uma gama de especificidades e que acabou se tornando familiar no meio de investidores, mídia e agentes econômicos, as startups. Tais empresas são jovens e buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, utilizando a tecnologia como meio de desenvolvimento de um modelo de negócio escalável e repetível.

Ries (2012) informa que modelos de negócio como as startups, termo anteriormente utilizado para designar empresas recém-criadas e rentáveis, começou a ser popularizado no Brasil para agrupar empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia como apontam Gitahy (2010) e Mozzato e Grzybovski (2011).

Neste contexto, apresenta-se o estudo de caso a ser desenvolvido em uma empresa tecnológica, em que se identifica o encontro de sua gestão com a teoria do MEG (Modelo de Excelência da Gestão), cujo pode ser considerado para balizar o nível de maturidade de gestão, com base na ferramenta COBIT (Control objectives for information and related technology). A ferramenta COBIT foi utilizada como sistema de mensuração da maturidade da empresa e abrange os seguintes temas: consciência e comunicação; política, planos e procedimentos; ferramentas e automação; habilidades e especialização; responsabilidade e responsabilização e definição de objetivos e métricas.

Para tanto, a pergunta que norteou este trabalho questiona se o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade pode ser considerado para balizar o nível de maturidade de gestão de startups baseado no COBIT (Control objectives for information and related technology). Ademais, o objetivo geral deste trabalho compreende verificar se o Modelo de Gestão da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade pode ser utilizado como suporte à escala de atributos de maturidade em gestão baseado no COBIT. Com isso, observa-se que os objetivos específicos dizem respeito a avaliar a gestão da empresa por meio do questionário de competência de média e pequena empresa, além de cotejar o MEG com os atributos de maturidade da gestão de startup e identificar fatores para as escalas definidas como gerenciado e mensurado e otimizado. No mais, buscou-se identificar os atributos de maturidade da gestão da Navegg, por meio do questionário MPE.

Este estudo se utiliza do Modelo de Excelência da Gestão como ferramenta que norteia a avaliação do grau de maturidade da gestão, visto que o MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo que se organizam em oito critérios de forma sistêmica. É possível a partir de seu estudo evidenciar os resultados referentes à gestão de uma empresa, bem como verificar o entendimento do mercado e dos cenários locais ou globais na qual a organização está inserida, evidenciando os pontos que necessitam ser melhorados.

O grau de maturidade da gestão pode ser definido por meio de pontuação das respostas, as quais são direcionadas para avaliação a partir de tabelas oriundas de pesquisa idealizada pelo Midi Tecnológico (2014), que por sua vez, foi embasado pela ferramenta COBIT, criado para medir a maturidade de processos de TI. Sendo assim, o COBIT foi utilizado para diagnóstico de maturidade empresarial, utilizando-se da aplicação do questionário de avaliação de Micro e Pequenas Empresas da Fundação Nacional da Qualidade e questionário criado pelos autores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para elaboração do presente trabalho abordou-se conceitos e características de modelos de gestão, práticas de gestão, startup e maturidade do modelo de gestão, visando um melhor entendimento do problema em estudo pela visão de autores especializados no assunto.

2.1 STARTUPS

Startup é um termo relativamente novo que passou a designar empresas recém-criadas que se tornam rentáveis, popularizadas na década 90, nos Estados Unidos quando surgiu a bolha da internet, mas no Brasil apenas se popularizou nos anos de 1999 a 2001, quando passaram a atuar no ramo eletrônico (GITAHY, 2010). Ainda nas palavras do autor, na fase inicial de uma startup é necessário um fundo de capital de risco, que são investimentos específicos que tem como objetivo investir em empresas no seu início.

De acordo com Ries (2012), muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia, encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis, através de investidores anjos. O autor define o investidor anjo como uma pessoa ou uma organização, que ao reconhecer o potencial sucesso de uma startup, investe seu capital em troca de participação na empresa, seja temporária ou preferencial. De forma geral, o investidor anjo é um profissional com vasta experiência e pode ajudar no desenvolvimento da empresa investida, podem atuar sozinhos e não pretendem construir longos laços de participação com os responsáveis pela empresa. Esses têm como objetivo apenas investir e ter em troca uma participação temporária e lucrativa (BOTELHO, 2006).

Em adição ao exposto acima, é ressaltado por Moraes *et al* (2013), que o termo “investidor anjo” é um tipo de investimento individual em que há um aporte de capital em troca de participação societária, temporária e preferencial, associada a uma expectativa de ganho de capital expressivo na venda futura de sua participação, em montante compatível com o risco assumido. O capital anjo é considerado um capital inicial competente, que combina recursos financeiros com capital humano. Em suma, pode-se afirmar que o investidor anjo prepara a empresa nascente para a próxima rodada de investimentos.

É possível verificar que as startups, logo em sua fase inicial, geram lucros de forma rápida e cada vez maiores. Muitos especialistas, assim como Ries (2012), definem que qualquer pequena empresa em seu período inicial, aproximadamente nos dois primeiros anos podem ser consideradas uma startup. O autor complementa acerca do significado de startup, como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Nesse sentido, Moraes e Capellari (2014) entendem que uma startup traz novos moldes em relação à sua forma de gestão, e, de que forma esta gestão torna uma empresa com uma ideia que foge dos padrões convencionais, tão promissora.

Esse conceito foi introduzido por Ries (2012) com o *lean startup*, um conjunto de procedimentos adotados por empreendedores para desenvolver produtos e mercados, combinando desenvolvimento ágil de produto, desenvolvimento de clientela (*customer development*) e *software* (frequentemente *softwares* livres). Para o autor, cerca de 75% das startups fracassam nos primeiros anos de vida, isso se dá porque desenvolver um novo negócio requer, acima de tudo, uma enorme força de vontade por parte do empreendedor, que assume riscos e precisa se dedicar intensamente a uma visão que existe apenas em sua imaginação.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

A gestão dentro das organizações tem se tornado cada vez mais flexível, diante das características de cada organização é necessário um modelo de gestão que se ajuste de forma adequada. Quando as coisas começam a sair do controle e a organização está em risco, procura-se adotar um modelo de gestão para entender o porquê das coisas estarem ocorrendo de certa forma e encontrar uma solução para tais situações.

Para melhor entendimento, a palavra modelo vem do latim *modulus*, que significa molde, forma, como em exemplos da vida cotidiana que se tem modelos como referência que são seguidos, mesmo que de forma despercebida. Na área da gestão é onde se organiza e modela, “por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem” (FERREIRA *et al*, 2015).

Segundo Berg e Pietersma (2015), modelo de gestão é uma ferramenta para resolver problemas e desafios, este pode mudar o funcionamento de uma atividade econômica, oferecendo melhorias nos métodos de gestão e no desempenho da organização. Na busca por resolver problemas, esta ferramenta pode ser útil para análise, apoio para tomada de decisão, melhoria no desempenho da organização, entre outros benefícios decorrentes de um modelo de gestão, que por sua vez, tornam o problema menos complexo e suas causas mais claras, trazendo grande perspectiva e uma solução concreta.

De acordo com Ferreira *et al* (2015), uma das dimensões que abrangem os modelos de gestão é a forma, esta trata o “como”, é priorizada e pode ser entendida como a configuração organizacional adotada. A forma predomina os desejos, intenções, motivos, objetivos e outros comportamentos individuais, estabelecendo e adotando um modelo a ser seguido por meio de normas e procedimentos a objetivos. Ou seja, além dos recursos financeiros e materiais, as pessoas também devem ser geridas. Lacombe e Tonelli (2001) complementam essa afirmação argumentando que, a gestão dos recursos humanos vem sendo incrementada pela necessidade das empresas estarem em vantagem diante da concorrência do mercado globalizado que se apresenta cada vez mais competitivo. Além dos recursos já citados, a tecnologia também deve ser sistematizada para chegar ao resultado objetivado, isso devido às suas constantes mudanças, mesmo que sendo um fator intangível (SOUZA, 2003) e (FERREIRA *et al*, 2015).

A singularidade das organizações, ainda nas palavras de Ferreira *et al* (2015), dificulta a adoção de um modelo de gestão estabelecido ou ideal, mesmo que seja um dos melhores modelos, cada organização possui suas características próprias e deve-se adotar o modelo mais adequado para o êxito da gestão. Portanto, não há como adotar um modelo com tudo pronto, sempre haverá a necessidade de adequá-lo as características e valores de cada organização.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO

As práticas de gestão fazem parte do sistema de gestão, que é definido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como “(...) um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados” (FNQ. p.4, [2014]). Suas práticas são os subsistemas dessa gestão, definidas pelo modelo de excelência da FNQ em oito critérios principais que simbolizam a organização como um todo, cada um com sua parte essencial dentro do funcionamento da organização. Os oito critérios são: liderança, informações e conhecimento, pessoas, clientes, sociedade, estratégias e planos, processos e resultados.

A FNQ propõe que se a organização conseguir utilizar essas oito práticas dentro da sua gestão, então, terá um modelo excelente, se tornará sustentável,

cooperativas e trarão valores para a sociedade e outras partes interessadas. A liderança, segundo Chiavenato (2004), é definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder é estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais.

As pessoas na organização envolvem as questões de qualidade de vida e possíveis oportunidades dentro da área de trabalho, porque hoje os funcionários não se satisfazem somente com o salário e esses quesitos são cruciais para um bom funcionamento de gestão e também se pode considerar uma estratégia potencial para retenção de talentos dentro da área de pessoas, o funcionário tendo esse reconhecimento, se sente motivado a continuar com a empresa. Para Chiavenato (2008) as pessoas devem ser consideradas parceiras das organizações, uma vez que elas possuem conhecimentos, habilidades, competências que ajudam no desenvolvimento da organização e, sobretudo o crescimento financeiro.

De acordo com a FNQ o critério cliente, aborda os processos relativos ao tratamento das informações dos clientes e mercados atuais e potenciais, analisando a relação da empresa com a satisfação dos clientes e as reclamações. Uma das principais estratégias que podem ser adotadas na parte de clientes é referente ao valor que desejam passar para estes, pois isso inibe a concorrência de disputar com a sua empresa somente pela luta de preços.

A sociedade, segundo a FNQ dá significado à responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que identifica as necessidades e o que é esperado pela sociedade e segue as regras que são padronizadas pela legislação.

Segundo o Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, os resultados têm suas apresentações de formas operacionais e estratégicas, que são importantes para a organização, são transformados em indicadores para ser avaliada a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de requisitos das pessoas e os processos que formam a cadeia de valor.

Além disso, a FNQ definiu algumas características que as práticas de gestão devem possuir, a começar com a metodologia, que define o método e as regras de funcionamento; a responsabilidade, no sentido de quem implanta, controla e mantém a organização; o controle, que gerencia a execução conforme os padrões previstos na metodologia; a proatividade, estabelecendo como são prevenidas e antecipadas as situações indesejáveis; a abrangência, com a finalidade de delimitar onde a prática está aplicada; a continuidade, a fim de estabelecer desde quando e com que periodicidade a boa prática está implantada; o refinamento, verificando como ela é avaliada e pode ser melhorada; a integração retrata como é a relação entre as áreas e com partes interessadas, processos, práticas, estratégias e princípios de uma boa prática e, por fim, os resultados, que apuram os benefícios e o que melhorou com a implantação dessas características de uma boa prática (FNQ, [2014]).

2.4 MATURIDADE DO MODELO DE GESTÃO EM STARTUPS

Para identificação do grau de maturidade de startup foi utilizado o Midi Tecnológico (2014), que foi desenvolvido por meio do modelo CERNE que busca realizar um monitoramento dos empreendimentos. A metodologia de avaliação da maturidade das Startups foi embasada em dois pontos, o primeiro foi o comportamento ou perfil do empreendedor e do negócio e o segundo a avaliação dos principais processos, englobando a maturidade da execução das atividades gerenciais das startups, os processos de gestão analisados foram: estratégia, modelo e gestão do negócio e projetos, financeiro, cliente, marketing, serviços, inovação, produtos, infraestrutura e pessoas.

Para criação do nível e atributos de maturidade foram estabelecidos atributos para cada processo de gestão. O nível de maturidade foi elaborado em uma escala composta por seis níveis, tendo como base para criação o modelo COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology).

De acordo com o quadro 1, apresentado a seguir, a escala proposta divide-se em seis níveis de maturidade apresentados na vertical, são estes: 1 – inexistente; 2 – inicial (*ad hoc*); 3 – repetível e intuitivo; 4 – processo definido; 5 – gerenciado e mensurado; e 6 – otimizado, estes fazem relação com seis atributos apresentados na horizontal, quais sejam: consciência e comunicação; políticas, planos e procedimentos; ferramentas e automatização; habilidades e especialização; responsabilidades e responsabilização; e definição de objetivos e métricas. Cada atributo possui seis modelos característicos, desta forma, a relação é feita identificando as características dos atributos que indicará um nível de maturidade.

Este método foi criado a fim de identificar o nível de maturidade dos processos de TI, por meio deste é possível identificar em seus níveis, que as práticas e processos da empresa podem estar enquadrados desde 1 - inexistentes, que não possuem resultados para avaliação, para uma evolução que chega a 6 - práticas e processos otimizados, onde a gestão destes é bem definida e aplicada.

QUADRO 1 - ATRIBUTOS DE MATURIDADE

	Consciência e comunicação	Políticas, planos e procedimentos	Ferramentas e automatização	Habilidades e especialização	Responsabilidades e responsabilização	Definição de objetivos e métricas
Inexistente	-	-	-	-	-	-
Inicial (<i>ad hoc</i>)	Reconhecem a necessidade do processo; comunicação esporádica das questões	Os processos procedimentos e políticas são indefinidos	Podem existir ferramentas e sistemas, porém não há utilização ou enfoque planejado para o uso	Não há treinamento e nem habilidades definidas para a prática do processo	Não há responsável e nem responsabilização	Objetivos não são claros e não há utilização de indicadores
Repetível e intuitivo	Planejamento de ação para formalização do processo; comunicação genérica	Processos intuitivos e práticas conduzidas informalmente	Soluções desenvolvidas por pessoas chaves e ferramentas não utilizadas da forma correta	Habilidades mínimas são identificadas; treinamento para a prática dos processos são reativos	Responsabilidades não acordadas e nem formalizadas	Alguns objetivos são definidos e acompanhamento de indicadores globais
Processo definido	Comunicação formalizada e estruturada para melhor entendimento	Processos, políticas e procedimentos são definidos e formalizados	Ferramentas e sistemas utilizados nos principais processos e área da empresa	Habilidades requeridas são definidas e formalizadas para todas as áreas. Treinamentos são baseados por iniciativas individuais	Responsabilidades e responsabilização definidas, porém sem autoridade	Objetivos e métricas estruturados, sem relação de causa e efeito e não comunicados
Gerenciado e mensurado	Existe conhecimento de todos os requerimentos. Ferramentas de comunicação são aplicadas	Processos sólidos, documentados. Aplicação de boas práticas.	Ferramentas utilizadas em fase de integração e padronização	Habilidades definidas, atualizadas e planejamento de treinamento proativo. Envolvimento maior nos processos para melhoria	Responsabilidades e responsabilização definidos, porém com restrição de atuação	Estruturação de indicadores em diversos níveis da organização, buscando a correlação entre eles
Otimizado	Entendimento avançado dos requerimentos; comunicação proativa e aplicação de técnicas de comunicação	Evolução dos processos para ferramentas automatizadas, integradas	Sistemas e ferramentas totalmente integrados e automatizados	Compartilhamento e gestão do conhecimento aplicado. Trabalho de melhoria contínua	Poder e autoridade para a condução dos processos. Visão sistêmica, integrada e compartilhada	Sistema de gestão integrado, ligando os indicadores operacionais, táticos e estratégicos

FONTE: Midi Tecnológico (2014)

Boa parte das startups que existem estão ligadas a tecnologia da informação, por isso o método de medida do grau de maturidade das startups foi criada com base no modelo COBIT que segundo ITGI (IT Governance Institute) ele foi criado para pesquisar, desenvolver, publicar e promover um modelo de controle para governança de TI e que deverá ser adotado por organizações e utilizado no cotidiano por gerentes de negócios voltado para área de tecnologia de informação.

O COBIT foi criado com a intenção de ser voltado diretamente para os negócios baseado em controles e medições para facilitar os processos dentro das empresas da área de TI.

Segundo o ITGI o modelo segue alguns critérios específicos que determinam os seus processos. A efetividade que vai lidar com a informação mais relevante sabendo que está sendo entregue de maneira correta, consistente e utilizável; a eficiência que se relaciona com a melhor maneira que a informação será entregue; confidencialidade que vai estar relacionada com a proteção dessas informações. Integridade que envolve a credibilidade dos acordos realizados; disponibilidade que identifica a facilidade de acesso a essas informações; conformidade que atua na parte de seguir as predeterminações de regulamentações e leis e a confiabilidade que vai ser passada com a entrega das informações para os executivos poderem administrar apropriadamente.

O COBIT é diretamente orientado para processos que são definidos em quatro domínios, planejar e organizar, adquirir e implementar, entregar e suportar, monitorar e avaliar. Ele vai fornecer um modelo de processo de referência a uma linguagem mais comum para ser melhor compreendido por todos dentro da organização para que possam visualizar e gerenciar as atividade de TI e assim ajudar a preencher os espaços entre requisitos de negócios, necessidades de controle e problemas técnicos com o objetivo de garantir a integridade das informações e sistemas da organização.

Startups em sua maioria contam com equipes enxutas e recursos escassos, por isso, fazer uso de uma gestão madura e eficiente é útil para evitar gastos desnecessários. De acordo com Osterwalder (2011), empreendedores tradicionais costumam criar planos de negócio que apoiem sua decisão no início da operação de suas empresas, enquanto as startups tem como premissa a busca por um modelo repetível e escalável, como um modelo de gestão que cria, entrega e captura valor.

Sendo assim, considera-se que umas das razões da gestão de startups serem distintas das empresas tradicionais é a dificuldade de definir uma proposição de valor clara, e saber como exatamente se dá o encaixe entre duas coisas críticas: a oferta da empresa e a demanda do cliente. Em outras palavras, como menciona Junior, Junior e Toledo (2016), as startups muitas vezes trabalham com soluções desconhecidas para problemas desconhecidos ou mesmo inexistentes. As que têm muito sucesso são as que conseguem despertar no seu cliente o desejo inadiável de pagar pelo produto.

Para ter conhecimento sobre a cultura, comportamento organizacional, inovação, responsabilidades, valores e propósitos, entre outros fatores da empresa, foi utilizado o Questionário de Autoavaliação para Micro e Pequenas Empresas, promovido pelo Sebrae e Fundação Nacional da Qualidade, para analisar suas práticas de gestão, e assim, definir o seu grau de maturidade. Com a utilização do questionário do MEG e suas perguntas elaboradas foi possível enquadrá-las em cada fator da tabela utilizada para medir o grau de maturidade.

O primeiro fator é consciência e comunicação que no modelo do MEG encontra-se no critério liderança através da comunicação do líder para com sua equipe, apresentando os princípios e valores da organização e a comunicação para a tomada de decisão. No critério clientes este fator está presente na comunicação e troca de informações, bem como, nos meios utilizados pela empresa para com seus clientes, como são tratadas suas reclamações e sugestões, e também, como seus

produtos e serviços são divulgados, publicados e anunciados a estes. No critério pessoas estimulam-se as habilidades interpessoais da comunicação eficaz com seus colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders* o que também está presente no critério informações e conhecimentos, onde as informações devem ser disponibilizadas e comunicadas, seja na transmissão de dados entre técnicos e gestores, nas comunicações internas e a seus demais *stakeholders*. E, no critério sociedade representa a conscientização de questões relativas à responsabilidades socioambientais e se a empresa comunica sobre seus impactos sociais e ambientais a sociedade, é o relacionamento da empresa com a sociedade.

O segundo fator é políticas, planos e procedimentos que no modelo do MEG encontra-se no critério estratégias e planos que contêm todos os planos elaborados para cada área da organização e atribui a sua execução e das estratégias que aponta todo procedimento até o critério resultados. No critério processos está na implementação de normas, padrões, procedimentos e políticas, é a execução dos planos de ação e a implementação de ações corretivas se necessárias. No critério informações e conhecimento esta na divulgação e transmissão de todas as informações e conhecimento pertinentes a este fator. E, o critério resultados que permite observar se todo o procedimento se concluiu de acordo com as políticas, planos e procedimentos da empresa e estabelece planos de melhoria.

O terceiro fator é ferramentas e automatização que está presente no MEG no critério estratégias e planos que se utiliza de ferramentas para defini-los. No critério informações e conhecimentos se representa de maneira que as informações são passadas aos colaboradores através de sistemas de informações que são protegidos por mecanismos de segurança. E, no critério processos são utilizadas ferramentas como indicadores, ferramentas de gestão pela qualidade total e outras ferramentas de gestão. O MEG defende que o quarto atributo habilidade e especialização é importante, pois, demonstra se o colaborador possui conhecimento e se sabe executar cada responsabilidade da sua função na organização, são analisadas habilidades intrapessoais, interpessoais, de liderança e organizacionais. Ela pode ser construída através de treinamentos, cursos técnicos, seminários, congressos e visitas técnicas que proporcionam aumento do conhecimento e técnicas. Estas características estão presentes no MEG no critério liderança e pessoas.

O quinto atributo responsabilidades e responsabilização enquadram-se no critério processos do MEG, este defende que responsabilidade é relevante uma vez que se faz necessário um mapeamento dos processos definindo as atividades e as responsabilidades atribuídas para o uso adequado dos recursos disponíveis. No critério pessoas a responsabilidade é uma relação com os requisitos de todas as atividades que serão executadas e como devem ser feitas. O critério sociedade está relacionado à ética empresarial e sua transparência com seus públicos, voltado para o desenvolvimento sustentável. É importante porque a organização busca formas de minimizar os impactos negativos dos seus produtos ou serviços. Pode ser construído através de programas de coleta de lixo, gerenciamento de resíduos e da preferência na contratação de pessoas da região.

O sexto atributo definição de objetivos e métricas, encontra-se no MEG no critério resultados que, explicita sobre a importância das definições e análise dos resultados na forma de indicadores, demonstra se a organização cumpre com as metas estipuladas, se atinge seus objetivos estratégicos e podem ser construídos através da análise das entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos ou serviços), desempenhos dos fornecedores e a satisfação das partes interessadas ao negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método qualitativo foi escolhido como abordagem para a realização deste

estudo. De acordo com o problema estudado foi aplicado o método de pesquisa exploratória. Segundo Gil (1999) estudos exploratórios tem como objetivo dar uma visão geral do problema em estudo. O estudo de caso tem como principal característica, o estudo aprofundado sobre algum objeto, de forma que possibilite conhecer profundamente o objeto em estudo, tarefa que se torna difícil quando aplicada outro tipo de delineamento. De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso apresenta algumas vantagens importantes, sendo elas: possibilita novas descobertas, ressalta as dimensões do problema em estudo e permite realizar uma análise profunda do problema. Para processamento dos dados foi realizada uma análise de conteúdos. Esta técnica se aplica a textos escritos ou qualquer forma de comunicação, desde que esteja redigido em forma de texto (CHIZZOTTI, 2005). A análise de conteúdo tem como objetivo compreender criteriosamente os dados que foram coletados no campo de estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após realizado o referencial teórico sobre o tema em estudo, este capítulo desenvolveu-se afim de analisar os dados coletados após a aplicação do questionário MPE na organização, e, cotejar o modelo de excelência e os atributos de maturidade, desenvolvido pelo Midi Tecnológico (2014).

4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A Navegg é uma empresa que atua na área de soluções de audiência para sites e campanhas online, oferece soluções de planejamento e segmentação de audiência para veículos de comunicação online, agências, anunciantes e e-commerces. Foi fundada em 2008 por seus sócios e começou sua atuação em 2009. A empresa possui duas unidades, a sede fica localizada em Curitiba-PR, e a filial em São Paulo-SP. A matriz possui 12 colaboradores, todos contratados pelo regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

A tecnologia Navegg está presente em mais de 100 mil sites, com mais de 250 milhões de internautas segmentados – oferecendo soluções de classificação e gerenciamento de público para sites e anunciantes. É uma empresa de pequeno a médio porte e seu ramo de atuação é na área de soluções de audiência para sites e campanhas online. O principal mercado em que a empresa atua é o de marketing digital. E seus principais clientes são: *globo.com*; *abril.com*; *lanacion.com*; *cyrela brazil realty*; *mirum*; *wunderman*.

Suas principais necessidades e expectativas são aumentar receita, atuar com *big data*, *branding* e *lookalike*; canal direto com a Navegg; interação com a sua plataforma e *welcome kit*. Buscando manter um bom relacionamento, a empresa realiza ações para controlar e monitorar todo o seu processo. Para este controle realizam *benchmarking* com os demais fornecedores disponíveis no mercado. O ambiente no qual está inserida é propício, uma vez que, o mercado vem crescendo nos últimos cinco anos, decorrentes das mídias impressas estarem migrando para o digital.

A Navegg atua em parceria com os maiores portais e agências, para aproximar marcas e pessoas no ambiente digital, e vem ampliando suas parcerias com os melhores especialistas e *players* do mercado com objetivo de tornar o ambiente digital mais inteligente. A empresa busca novas tecnologias e se adequa aos novos padrões do mercado, esse tema é de grande relevância dado que a Navegg conta com equipamentos de alta qualidade.

4.2 A GESTÃO DA EMPRESA CONFORME O MEG

Para obtenção dos dados pertinentes, foi encaminhado via e-mail o MEG

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO no dia 08 de agosto de 2016 para a empresa. Recebeu-se o questionário preenchido no mesmo dia, ocasião em que fora relatado que a respondente ocupava o cargo de especialista de marketing e produtos, levou cinco horas para respondê-lo, apresentando a situação da empresa naquele momento quanto às suas práticas de gestão.

O critério liderança examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade e responsabilidade corporativa. Ele estuda como é exercida a liderança, incluindo o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. Neste critério foi identificado que os processos mais consistentes estão no fato da empresa possuir comportamento ético, as regras serem escritas, conhecidas e executadas pelos gestores e colaboradores. Há processos na empresa a serem aprimorados como a missão, que deve ser conhecida por todos os colaboradores e não apenas parte deles, outro fator a ser melhorado é a medição de desempenho de todos os aspectos ao negócio regularmente, o compartilhamento de informações que deve ocorrer com maior frequência, os gestores investirem em seu desenvolvimento e por fim incentivar os funcionários formalmente a apresentarem ideias que possam ser praticadas.

No que diz as estratégias e planos, os processos de formulação das estratégias são examinados, enfatizando a análise do mercado, bem como analisa o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes externos. Como ponto forte a empresa demonstra que seus planos de ação são definidos e acompanhados regularmente, porém necessitam aprimorar a maneira como é apresentada a visão da empresa para todos os colaboradores, as estratégias não são definidas formalmente e a empresa utiliza indicadores somente para algumas estratégias.

Ao que se refere a clientes, são abordados os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes, mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. Analisando a relação da empresa com a satisfação dos clientes e o tratamento de reclamações. No contexto deste critério foi identificado que os clientes da organização são agrupados por meio de suas necessidades e expectativas, a empresa utiliza meios adequados para otimizar a comunicação com os diferentes grupos de clientes, as reclamações recebidas são registradas e solucionadas e as informações obtidas pelos clientes são utilizadas para fidelização e captação de novos. O ponto a ser aprimorado no que tange este critério é o da empresa realizar mais vezes pesquisas de satisfação dos clientes.

Dentro do critério sociedade são abordadas a responsabilidade e a atuação socioambiental voltada para o desenvolvimento sustentável e social. Este critério está baseado principalmente no fundamento de responsabilidade social, o qual insere a comunidade como parte interessada perante a organização. Nota-se que a empresa cumpre as exigências legais aplicáveis e está sempre se atualizado, porém, não conhecem os impactos causados ao meio ambiente e não realiza projetos para comunidade local.

As informações e conhecimento englobam os processos gerenciais relativos ao tratamento de tomada de decisão, analisa a forma como é transmitido o conhecimento adquirido, entre dirigentes e colaboradores, e também, análise comparativa do desempenho. É notável que a empresa tem definido e compartilhado seu planejamento e execução das atividades para a tomada de decisão deixando-os claro aos colaboradores e utilizando mecanismo para a segurança das mesmas informações. Em contrapartida, pode-se observar que existe um compartilhamento de informações, porém, de forma desorganizada, atuando de maneira esporádica e a falta da melhoria das práticas de gestão de forma mais frequente influencia na desorganização dentro desse quesito. Foi observado também que as informações obtidas externamente são utilizadas para melhoria dos serviços e processos da empresa de forma mais objetiva, sem evidência da sua utilização na análise de

desempenho da melhoria dos processos e serviços.

No que se trata ao critério pessoas, são abordados os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. A empresa apresenta como ponto forte a sua seleção de acordo com padrões, seguindo requisitos e responsabilidades para a função, os perigos e riscos são identificados formalmente e utilizam-se os métodos do PPRA (programa de prevenção de riscos ambientais) e PCMSO (programa de controle médico de saúde ocupacional). Alguns processos devem ser aprimorados como a definição de maneira formal das funções e responsabilidades, promover a capacitação, proporcionar bem-estar e satisfação dos colaboradores corriqueiramente. No critério processos, o objetivo é abordar os principais aspectos da operação da empresa, incluindo os processos relativos ao produto, de apoio e o relacionamento com os fornecedores. Também examina como são administrados os recursos financeiros de maneira a suportar suas estratégias, seus planos de ação e a operação eficaz dos seus processos. Neste contexto a empresa possui como ponto forte a questão de seus processos serem controlados com base dos padrões pré-estabelecidos, documentados e controlados por meio de indicadores, no que se refere aos fornecedores são selecionados com base nos critérios e são avaliados periodicamente, buscando sempre a melhoria. Um ponto a ser aprimorado é criação de padrões de execução para todos os processos.

Por fim, o critério resultados aborda o desempenho da organização em forma de indicadores e o acompanhamento de comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado relativo aos clientes, colaboradores, as principais atividades da empresa e financeiros. A empresa apresenta como ponto predominante à existência de dados referente à produtividade no trabalho e margem de lucro considerando os três últimos resultados. Foi identificado que a empresa não possui informações suficientes para mensurar a satisfação e as reclamações dos clientes, capacitações ministradas para os colaboradores e acidentes de trabalho.

4.3 COTEJANDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E NÍVEIS DE MATURIDADE

O quadro abaixo foi elaborado após a obtenção das respostas do questionário MPE, as mesmas foram distribuídas de acordo com o nível de maturidade correspondente.

QUADRO 3 – NÍVEIS DE MATURIDADE E QUESTÕES DO MPE

NÍVEIS DE MATURIDADE		QUESTÕES MPE
A	INEXISTENTE	Não há definição de processos, procedimentos e práticas aplicadas 5,17,18,32,33,34,35
B	INICIAL (AD HOC)	Existem algumas práticas aplicadas, porém são realizadas de maneira informal e desorganizada 4,6,14,20,21,23,25
C	REPETÍVEL E INTUITIVO	Algumas práticas são conduzidas de forma mais estruturada e formal; Os processos e procedimentos começam a ser estruturados 1,3,7,8,9,22,27,28
D	PROCESSO DEFINIDO	Processos estruturados, seguidos e comunicados. 2,11,16,19,26
D+	GERENCIADO MENSURADO E	Processos estruturados, seguidos e comunicados. Procedimentos padronizados, algum grau de controle e início do uso de indicadores 10,15,24,29,30,36,37

D++	OTIMIZADO	Trabalhos de melhoria continua, boas práticas seguidas e automatização de processo.	12,13,31
------------	------------------	---	----------

Fonte: Os autores(2016)

A partir das questões que foram assinaladas como as alternativas “D”, surgiu-se a necessidade de um novo questionário que identificasse como se dava a realização dos processos “D+” e os “D++”. No dia 24 de agosto de 2016, o questionário foi encaminhado para uma nova análise das alternativas “D” pela necessidade de identificar se estas respostas se enquadram no nível gerenciado e mensurado ou no nível otimizado. A elaboração dos questionamentos surgiu a partir da escala de maturidade apresentada pelo Midi Tecnológico (2014).

Foi possível realizar o encaixe das questões enquadrando-as no nível 5 “gerenciado e mensurado” ou no nível 6 como “otimizado” por meio de análise das respostas das questões complementares. O questionário elaborado para complementar as questões encontra-se em apêndice.

As questões que foram enquadradas como resposta a alternativa “D+” esclarecem que, o plano de ação realizado pela empresa é conhecido por funcionários específicos, os quais são selecionados pelos sócios anualmente e são responsáveis pelo desempenho do plano, sendo avaliados por indicadores de desempenho. Quanto ao quesito de fidelização dos clientes, a resposta D+ afirma que as informações recebidas de clientes são utilizadas como meio de atender suas necessidades, bem como a captação de novos. Este acompanhamento é feito principalmente por meio eletrônico, envio de presentes em datas festivas e até mesmo através de contatos para suporte, treinamento e consultorias.

Em relação à seleção dos colaboradores, foi informado que esta é feita especificamente pela área que contrata, com participação do MD (manager director). As seleções seguem detalhes de acordo com a área, diferentes para cada setor. Sobre os principais processos do negócio, estes têm seu resultado controlado com base em padrões definidos, os quais são documentados e supervisionados pelo fundador da empresa. Estes resultados não são repassados aos funcionários.

Quanto aos fornecedores, estes são avaliados periodicamente pela empresa, principalmente através de verificação das entregas no prazo estimado, sua qualidade e o bom atendimento de suporte.

No que diz respeito aos resultados da empresa, estes são avaliados esporadicamente e realizados de modo informal. Os resultados financeiros obtidos relativos a margem de lucro pela empresa em decorrência de suas atividades, são também avaliados, mas não repassados aos demais colaboradores de staff.

As questões que foram enquadradas como resposta a alternativa “D++” esclarecem que, os produtos e serviços disponibilizados pela empresa são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes, por meios adequados, como mala direta, blog, e-marketing, os perfis das redes sociais da empresa e os perfis pessoais dos fundadores e da equipe de marketing. Além disso, é feita uma parceria com veículos específicos de comunicação para divulgar textos para seus públicos-alvo e ocorre a participação em eventos do ramo.

As reclamações em relação aos serviços prestados são registradas e tratadas regularmente, sendo o cliente informado da solução tomada. As reclamações são recebidas por email para a área de suporte, realizando abertura de chamados no painel ou por contato eletrônico/telefônico com a pessoa que faz o atendimento do cliente. Dependendo do grau de complexidade, o problema pode ser resolvido pelo funcionário que recebeu a reclamação, ou então, pode envolver a equipe técnica ou os gestores. O prazo de resposta depende da complexidade do problema.

No quesito finanças, existem controles financeiros utilizados pela empresa, realizados mensalmente e de modo formalizado.

4.4 A RELAÇÃO ENTRE MEG E ATRIBUTOS DE MATURIDADE NA NAVEGG

Conforme o quadro 4 encontrado neste capítulo, observa-se que as questões do MPE foram separadas por atributos, as respectivas respostas da empresa foram mensuradas através de uma média calculada por atributo, foi atribuído a cada resposta uma qualificação de 1 à 6, sendo para a alternativa de letra A valor 1, alternativa B valor 2 e assim sucessivamente, para determinação da média baseada nas respostas, que continham alternativas de A a D++, conforme expressa o quadro 3 – Níveis de Maturidade e Questões do MPE.

Este quadro de determinação de médias foi construído de forma em que as dimensões de maturidade se dividem em atributos e em seu lado direito estão os números das questões, bem como, suas determinadas respostas e o valor atribuído a cada uma delas. Por exemplo, a questão 1 se enquadra no atributo consciência e comunicação, a alternativa assinalada pelo respondente da empresa foi de letra C, para esta alternativa atribui-se valor de número 3, para cálculo da média. Desta forma foram distribuídas todas as questões e suas respostas em seus devidos atributos, que receberam o seu valor numérico, somando-os e desenvolvendo um valor total do cálculo da média para cada atributo. Assim, será possível identificar em que questões a empresa teve um bom desenvolvimento e onde teve um desenvolvimento menor. O quadro 4, abaixo, aponta os resultados:

QUADRO 4 – MÉDIA DOS ATRIBUTOS DE MATURIDADE, CONFORME QUESTÕES DO MPE

DIMENSÕES DE MATURIDADE	QUESTÕES DO MPE										MÉDIA
CONSCIÊNCIA E COMUNICAÇÃO	1	4	6	7	12	15	20	22	32	33	2,8
conceito avaliação MPE-MEG	C	B	B	C	D++	D+	B	C	A	A	
valor correspondente	3	2	2	3	6	5	2	3	1	1	
POLÍTICAS, PLANOS E PROCEDIMENTOS	2	8	16	23	26	27	3,3				
conceito avaliação MPE-MEG	D	C	D	B	D	C					
valor correspondente	4	3	4	2	4	3					
FERRAMENTAS E AUTOMATIZAÇÃO	11	14	21	2,7							
conceito avaliação MPE-MEG	D	B	B								
valor correspondente	4	2	2								
HABILIDADES E ESPECIALIZAÇÃO	5	19	24	25	30	34	36	37	3,5		
conceito avaliação MPE-MEG	A	D	D+	B	D+	A	D+	D+			
valor correspondente	1	4	5	2	5	1	5	5			
RESPONSABILIDADES E RESPONSABILIZAÇÃO	13	17	18	35	2,3						
conceito avaliação MPE-MEG	D++	A	A	A							
valor correspondente	6	1	1	1							
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E MÉTRICAS	3	9	10	28	29	31	4,2				
conceito avaliação MPE-MEG	C	C	D+	C	D+	D++					
valor correspondente	3	3	5	3	5	6					

Fonte: Os autores (2016)

O quadro demonstra quais aspectos dentro da empresa são mais desenvolvidos e em quais há necessidade investir em melhorias. Desta forma, entende-se que o primeiro ponto a ser melhorado, dentro da escala descrita, seria a consciência e comunicação, visto que a empresa ao expandir seus negócios, faz-se necessário o comprometimento total da equipe de trabalho com a missão da empresa e isso só se dá a partir da comunicação em larga escala, sem limitações do conhecimento da empresa por parte de seus colaboradores. Sendo assim, a sugestão proposta seria a inclusão dos demais funcionários em reuniões de tomada de decisão, não necessariamente para que atuem no processo decisório, mas para que tenham conhecimento das ações tomadas pela empresa

Em segundo plano, considera-se ainda prioridade da empresa como processos de melhorias o quesito ferramentas e automação, justamente por seu perfil de negócio que requer mais importância a esses atributos, sendo esse o principal meio de prestação de serviço e automaticamente, melhorar sua rentabilidade. A principal atitude a ser tomada pela empresa, a fim de melhorar esse ponto, seria verificar em quais processos de trabalho se encontram suas falhas, para que o problema seja reestruturado e automatizado na medida do possível.

No mais, seria necessário também aprimorar suas informações relativas à política, planos e procedimentos, devendo então alinhar sua política, planos e respectivamente seus procedimentos, tendo como consequência, uma empresa em linha com suas obrigações, e conhecimento do tempo hábil para planejar suas decisões e ainda ter controle do andamento das ações que foram planejadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs como objetivo geral compreender se é possível o Modelo de Gestão da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade ser utilizado como suporte à escala de atributos de maturidade em gestão baseado no COBIT.

Para comparar o MEG com os atributos de maturidade foi aplicado o questionário MPE, após a obtenção das respostas, separou-se as que assinaladas alternativa D bem como foram formuladas perguntas em forma de questionário, que encontra-se em apêndice, para identificar as questões que se enquadrariam nos níveis 5 e 6, que seriam as novas alternativas D+ e D++, com o intuito de averiguar a fundo como eram realizados os processos descritos, as respostas foram distribuídas nos atributos correspondentes.

Averiguou-se que é possível comparar o MEG e os atributos de maturidade, uma vez que este modelo proporciona realizar uma avaliação do grau de maturidade da gestão, pois, aponta os processos gerenciais e resultados organizacionais. Os atributos de maturidade sustentam a comparação porque também analisam pontos primordiais do negócio e os principais processos como estratégia, modelo de gestão e projetos, financeiro, cliente, marketing, serviços, inovação, produtos, infraestrutura e pessoas.

O questionário MEG possui escalas de maturidade das quais se definem as alternativas de A a D, sendo a constante A o extremo do que se define em D. Isto é, respostas A se relacionam a empresas pouco estruturadas, sem domínio de sua missão e propósito, enquanto as respostas D se relacionam a empresas coesas, competitivas e conscientes de seu negócio. Nesse sentido, compreende-se que o MEG classifica a gestão das empresas até a alternativa de letra D, sendo esta sua nota máxima, no entanto, há empresas que possuem níveis de maturidade acima da nota máxima classificada pelo MEG, para estas será utilizado o questionário complementar citado anteriormente.

Percebe-se que por meio do questionário MEG e suas respectivas perguntas pode-se realizar a comparação para se obter e desenvolver o grau de maturidade em startups. Defende-se que com a aplicação do questionário desenvolvido pelos autores, foi possível encontrar o ponto por meio do qual o questionário MEG não atingia, obtendo-se respostas que auxiliaram na identificação dos pontos em que a empresa encontrava-se melhor desenvolvida ou em desenvolvimento. Relacionando com o nível de análise do MEG, as respostas com padrão A definem uma empresa que se encontra com a gestão em defasagem e as respostas com padrão D encontram um modelo de gestão excelente. Baseando-se na ideia exposta, conclui-se que com o desenvolvimento de um questionário que vai além das respostas D, é possível obter resultados para ser mensurada a maturidade da gestão das empresas.

Foi utilizado como suporte o quadro atributos de maturidade desenvolvida

pelo Midi Tecnológico, o qual abrange temas similares ao MEG, como consciência e comunicação; política, planos e procedimentos; ferramentas e automação; habilidades e especialização; responsabilidade e responsabilização e definição de objetivos e métricas.

Decorrente do resultado foi desenvolvido um quadro final, no qual identificou-se a média de cada atributo. Com as médias obtidas formou-se um gráfico radar, que identificou os pontos altos da empresa, assim como os pontos baixos, em relação à maturidade de sua gestão, facilitando a identificação dos mesmos. Desta forma, entende-se que por meio do questionário MPE foi possível identificar o grau dos atributos de maturidade de uma startup. Para a empresa estudada, isto pode ser útil como um guia para o planejamento das ações da gestão. Desta forma, por meio da identificação de proximidades em que se encontra em relação aos atributos, pode-se avaliar se o resultado está de acordo com seu planejamento ou se necessita de melhoria.

Diante do exposto, foi possível notar que o Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade pode ser utilizado para balizar o nível de maturidade de gestão de startups. Observou-se que o MEG consegue atender aos requisitos de uma empresa convencional, porém, nota-se a necessidade de adaptar-se a modelos mais modernos de gestão. O estudo realizado possibilitou a construção de uma vertente tornando-se possível alcançar as startups de forma a medir o grau de maturidade de sua gestão.

A realização deste trabalho permitiu alcançar seu objetivo principal, mostrando que com o modelo de excelência de gestão da FNQ pode ser considerado e utilizado para se balizar o nível de maturidade de uma startup,

Para pesquisas futuras sugere-se como estudo: como implementar junto ao MEG as alternativas referentes a medição de maturidade de uma empresa; desenvolver um estudo afim de aprimorar o questionário avaliativo das questões D+ e D++; aplicar o modelo desenvolvido em outras startups, para identificar sua validade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Richard Medeiros; GOMES, Fabricio Pereira. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. In: VIII SEMEAD – Seminário em Administração, 2005, São Paulo – SP. **Anais eletrônicos**. VIII SEMEAD, 2005.

BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul. **Os Principais Modelos de Gestão: 77 Modelos que Todo o Gestor Devia Conhecer**. Coimbra:Leya, 2015

BOTELHO, Antonio José Junqueira; DIDIER, Daniela; RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Impulsionando o take-off da inovação no Brasil: o investidor anjo**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gctb-0483.pdf>>. Acesso em: 26 mar.2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al* . **Modelos de gestão**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV management, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelos de Excelência de Gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 28 de mar. 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão**. Disponível em: <http://es.mbc.org.br/uploads/es/files/1467827330sistemas_de_gestao_fnq.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup**. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em:26 mar.2016.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **CobIT4.1**. Disponível em: < http://analistati.com/wp-content/uploads/2010/01/cobit41_portuguese.pdf>. Acesso em: 27 de ago. 2016.

JUNIOR, Luiz José Marques; JUNIOR, Roque Rabechini; TOLEDO, Nilton Nunes. **Grau de maturidade em gerenciamento de projetos**. 2016. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho_GP_Maturidade.pdf> Acesso em: 02 out. 2016.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, v. 5, n. 2, p. 157 – 174, mai./ago., 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000200008&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 22 mar. 2016

LEITE, Gabriel Silva Lobo; BARRETO JUNIOR, Marcos Lopes. **Os Modelos de Desenvolvimento de Startups**: Um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico. Monografia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10008698.pdf>>. Acesso em: 17.mai.2016.

MIDI TECNOLÓGICO. **Metodologia de avaliação das startups do midi tecnológico**. Belém, 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCurtos/ID%2086.pdf>>. Acesso em: 12 de ago. 2016.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The Strategic Process**: concepts, Contexts and cases. London:Prentice-Hall Inc, 1988.

MORAES, Marcelo Rogoski de; CAPELLARI, Vinicius Gehring. **Metodologias Aplicadas em Startups Inovadoras no Desenvolvimento de Projetos de Sucesso**. 2014. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(11\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(11).pdf)>. Acesso em:17.mai.2016

MORAES, Rinaldo Ribeiro *et al.* **Empreendedorismo Start Up e Investidores Angel**: Uma análise mercadológica no setor tecnológico paraense. SEGeT, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/42818466.pdf>>. Acesso em: 05 Mar 2016.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize . Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84018975010>>. Acesso em: 13/03/2016.

NASCIMENTO, Paulo Francisco Gonçalves. **Gestão da Inovação**: Análise do Grau de Maturidade em Empresas de TI do Estado de Minas Gerais. Pedro Leopoldo: Fipel, 2009. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_paulo_nascimento_2009.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. São Paulo: Alta Books, 2011.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Editora Leya, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=vLiUj1h5fhkC&printsec=frontcover&dq=start+>>

up&hl=ptR&sa=X&ved=0ahUKEwjHub6tzK_LAhVTIpAKHcOSCfIQ6AEIHjAA#v=onepage&q=start%20up&f=false>. Acesso em: 13 mar.2016

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas: Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 16 maio. 2016.

SEBRAE. **Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas.** MPE Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio_MPE_2016_IMP.pdf> . Acesso em: 07 de ago. 2016.

SOUZA, Daniel Lúcio Oliveira. **Ferramentas de Gestão de Tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba.** Diss. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, 2003. Disponível em: <http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/dissertacoes/2003/ppgte_dissertacao_116_2003.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2016

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** 5 ed. Elsevier, 2005.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro.** Rev SOCERJ, 20(5):383-386, 2007. Disponível em: <<http://www.rbconline.org.br/artigo/o-estudo-de-caso-como-modalidade-de-pesquisa/>>. Acesso em: 16 maio. 2016