

PREMISSAS E BENEFÍCIOS DO MODELO DE GESTÃO COLABORATIVO EM *STARTUPS*

PREMISES AND BENEFITS OF THE COLLABORATIVE MANAGEMENT MODEL IN STARTUPS

Luciano Franco Carvalho Monti Maffia, DuPont - Learning & Development Solutions, luciano@apos.com.br

Marcelo Henrique Gomes Couto*, Universidade de São Paulo (USP), marcelohgc@usp.br

Ricardo Fernandes Santos, Universidade de São Paulo (USP), ricardofs@usp.br

Fábio Lotti Oliva, Universidade de São Paulo (USP), fabio@usp.br

Celso Claudio de Hildebrand e Grisi, Universidade de São Paulo (USP), cchgfea1@usp.br

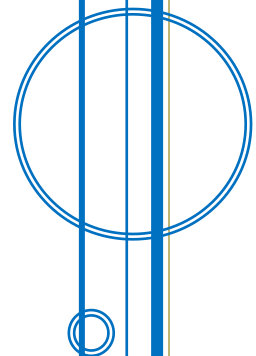
Hamilton Luiz Correa, Universidade de São Paulo (USP), hamillco@usp.br

Submetido: Novembro 2017

Aceito: Fevereiro 2018

*Contato para Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v6n1.04



Resumo:

O objetivo deste artigo é investigar e descrever as principais premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em *startups*. Para alcançá-lo, adota-se a abordagem qualitativa, o método de estudo de casos múltiplos e o caráter descritivo de pesquisa. O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitem, a priori, identificar premissas relacionadas aos processos de comunicação, cooperação e coordenação organizacional necessárias para a adoção dos modelos de gestão colaborativos, bem como benefícios de mesma natureza oriundos a partir de sua adoção. Desta forma, as evidências observadas permitem concluir que a gestão colaborativa pode ser uma alternativa viável ao desenvolvimento das *startups*, visto o ambiente e o contexto no qual esses negócios estão inseridos, assim como as necessidades de desenvolvimento rápido e estrutura diminuta e enxuta que os caracterizam. Entretanto, apesar dos benefícios identificados na presente investigação, a adoção do modelo de gestão colaborativo em uma organização necessita de análises e estudos mais profundos, uma vez que a adoção de um modelo desta natureza deve estar adequado às necessidades inerentes à gestão organizacional, aos objetivos e ao contexto no qual opera.

Palavras-chave: Modelos de gestão; Colaboração; Gestão colaborativa; *Startups*.

Abstract:

The objective of this article is to investigate and describe the main assumptions and benefits of the collaborative management model in startups. To achieve this, we adopt the qualitative approach, the multiple case study method and the descriptive character of the research. The instrument used for data collection was the semi-structured interview. For the analysis of the data the technique of content analysis was used. The results allow, a priori, to identify premises related to the processes of communication, cooperation and organizational coordination required for the adoption of collaborative management models, as well as benefits of the same nature arising from their adoption. In this way, the observed evidence allows to conclude that the collaborative management can be a viable alternative to the development of the startups, given the environment and the context in which these businesses are inserted, as well as the needs of rapid development and small and lean structure that characterize them. However, despite the benefits identified in the present research, the adoption of the collaborative management model in an organization requires deeper analysis and studies, since the adoption of such a model must be adequate to the inherent needs of organizational management, objectives and the context in which it operates.

Keywords: Management models; Collaboration; Collaborative management; Startups.

1 Introdução

A sociedade estrutura-se sobre organizações e o bom funcionamento delas é o que permite que uma maior qualidade de vida e melhores níveis de desenvolvimento humano, econômico e cultural sejam alcançados (Ferreira, Cardoso, Corrêa & França 2009). Entretanto, à medida que a sociedade torna-se mais complexa e as economias mais interdependentes, os desafios de competitividade e eficiência têm provocado os padrões de gestão administrativa correntes (Fischer, 1992), tornando-se mais difícil para as organizações alcançarem o sucesso em ações de forma unilateral durante o processo de consumação de seus objetivos (Gray, 1989).

Assim, em face desse constante desenvolvimento socioeconômico e tecnológico, esforços contínuos na procura por modelos de gestão que se revelem mais adequados às necessidades subordinadas à gestão organizacional atual e que incorporem variáveis abrangentes e universais (Ferreira *et al.*, 2009), bem como proporcionem um diferencial competitivo (dos Santos Bento, Schmidt, Nogueira & Nogueira, 2014; Utzig & Beureu, 2014) são realizados pelas organizações.

Contudo, esse processo não é simples, pois, o desafio da gestão reside na articulação dos recursos disponíveis de forma criativa, coesa e alinhada a um conjunto de orientações estratégicas, que por sua vez são oriundas do posicionamento competitivo da organização (dos Santos, Kelm & de Abreu, 2001; Ferreira *et al.*, 2009).

Desde então, para superar esses desafios e alcançar o sucesso, as empresas têm buscado modelos alternativos de gestão baseados em uma estrutura mais descentralizada, a fim de possibilitar uma atuação mais próxima ao mercado, aumentar a eficiência e operar como uma espécie de estrutura em rede (dos Santos *et al.*, 2001). Assim, é nesse cenário que ao longo das últimas décadas, soluções colaborativas têm surgido como alternativa para resolução dos problemas e desafios em todos os setores da sociedade, tais como nos negócios, governo, trabalho e meio ambiente (Gray, 1989).

Entendida como um processo (Wood & Gray, 1991) ou forma de trabalho em grupo (Fielding, 1999; Grosz, 1996; McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 2014; Morris & Miller-Stevens, 2015), a colaboração envolve o compartilhamento de informações, recursos e responsabilidades entre as partes, na tentativa de alcançar um determinado objetivo comum (Nof, Ceroni, Jeong & Moghaddam, 2015). Na prática, isso tem proporcionando maior envolvimento dos funcionários e melhor desempenho das equipes (McClelland *et al.*, 2014) o que, conseqüentemente, tem despertado o interesse das instituições por esses tipos modelos de gestão.

Desta forma, é nesse contexto que, as *startups*, caracterizadas como novos negócios de elevado potencial de crescimento exponencial e que estão em processo de estruturação empresarial e procura por um modelo de negócios (Meyer, 2012; Blank & Dorf, 2014) têm apresentado um papel de destaque no processo de desenvolvimento de modelos de gestão alternativos, muitas vezes suportados pelos princípios de colaboração, na medida em que, enquanto grupo de pessoas que buscam transformar uma ideia ou visão em um novo produto ou empresa (Ries, 2012), utilizam da ideia de colaboração como um meio para a exploração coletiva de um determinado problema (Wood & Gray, 1991).

Assim, diante do exposto e, na tentativa de contribuir para a compreensão e estímulo ao sucesso desses modelos de gestão nesses negócios, emerge-se uma pergunta: quais as premissas são fundamentais a uma gestão colaborativa em *startups* e quais os benefícios desse modelo de gestão a esses negócios? O objetivo deste artigo, portanto, é investigar e descrever as principais premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em *startups*.

2 Revisão Teórica

2.1 *Startups*

Apesar de tradicionalmente definido pela literatura de novos negócios como um novo negócio em estágio inicial, atualmente o conceito de *startup* tem sido empregado sob diferentes perspectivas, destacando diferentes critérios para sua caracterização e, conseqüentemente, diferenciando-o de um negócio tradicional (Ries, 2012; Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014).

Assim, para Meyer (2012), por exemplo, uma *startup* é um modelo de negócio que começa pequeno, mas que apresenta grande possibilidade de crescimento exponencial devido ao seu potencial inovador. Neste sentido, Avnimelech & Teubal (2006) também destacam o potencial inovador como principal fundamento da estratégia empresarial para caracterizar esses negócios, critério esse que também é adotado pela Financiadora de Estudos e Projetos [FINEP] (<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>, recuperado em 06, janeiro, 2017), além de outros, como o estágio de estruturação empresarial ou “quase-empresa” e posicionamento ainda não definido no mercado.

Além disso, apesar de negócios que muitas vezes se concentram em mercados potenciais grandes e lucrativos, e que procuram identificar necessidades de mercado ainda não satisfeitas ou mal atendidas (Cusumano, 2013), uma *startup* no início de seu desenvolvimento, devido ao posicionamento ainda não definido, caracteriza-se por desconhecer quem são os seus clientes e o que percebem como valor (Ries, 2012; Edison, Smørsgård, Wang & Abrahamsson, 2018). Isso, conseqüentemente, imprime novos desafios a esses empreendedores e acaba por contribuir para que o ambiente no qual esses negócios desenvolvem-se seja caracterizado pelo contexto de extrema incerteza e de rápida evolução (Ries, 2012; Blank, 2013). Entretanto, apesar das condições ambientais de extrema incerteza, para Harrigan, Ramsey & Ibbotson, (2012) a reduzida dimensão dessas instituições pode apresentar algumas vantagens ao negócio como a lealdade dos funcionários, a flexibilidade, a possibilidade de iteratividade constante com os clientes e a capacidade de responder de maneira rápida às mudanças.

Logo, diante de uma série de características específicas, uma *startup*, conseqüentemente, não pode ser considerada uma versão menor de uma grande companhia (Blank, 2013), mas uma organização temporária que busca por um modelo de negócio repetível, escalável e lucrativo e que, diferentemente das firmas tradicionais, busca também desenvolver um produto e entender seu mercado consumidor, para então desenhar os contornos do modelo de negócio (Ries, 2012; Blank & Dorf, 2014).

Assim, de maneira geral, apesar do conceito de *startup* relacionar-se ao ato de começar algo novo, o que o caracteriza como um modelo de empresa nascente e em fase de implementação e organização, criado para testar modelos de negócio desenvolvidos sobre novas ideias em ambientes de incerteza (Harrigan *et al.*, 2012), as inúmeras características que envolvem esses negócios acaba por requerer novos princípios de administração que sejam mais adaptados aos mesmos (Ries, 2012) e, naturalmente, novos modelos de gestão.

2.2 Modelos de gestão

O modelo de gestão adotado por uma organização é o cerne do comprometimento da mesma para com a inovação (Utzig & Beureu, 2014). Assim, de modo simplista, o desenvolvimento da inovação em uma organização relaciona-se ao ambiente no qual a mesma se encontra, à sua capacidade de estimular a criação de ambientes internos inovadores e de se ajustar às condições ambientais, adequando a sua estrutura organizacional a esses contextos (Otley, 1999; dos Santos *et al.*, 2001; Utzig & Beureu, 2014). No entanto, a crescente competitividade do mercado global tem tornado cada vez mais complexo para as organizações encontrarem um diferencial competitivo e, para superar esse desafio, elas têm adotado diferentes formas ou modelos de gestão (dos Santos Bento *et al.*, 2014).

Entendido como um produto do subsistema institucional fundamentado sobre as crenças e valores de seus líderes, o modelo de gestão é, portanto, o conjunto de normas e princípios que orientam os gestores na tomada de decisão sobre as melhores alternativas para cumprimento da missão institucional com eficácia (Crozatti, 1998), além do instrumento utilizado para orientação quanto a utilização e emprego dos recursos disponíveis para produção dos bens e serviços (dos Santos, Kelm & de Abreu, 2001; Ferreira *et al.*, 2009; Silva & Reis, 2015).

Em resposta às constantes mudanças no ambiente de negócios, atualmente diversos modelos de gestão desenvolvidos e adotados pelas organizações podem ser identificados (Ferreira *et al.*, 2009), os quais a distinção fundamental encontra-se essencialmente no foco da gestão adotado por cada modelo (dos Santos *et al.*, 2001). Assim, enquanto alguns focam os resultados, a equipe ou os clientes, outros priorizam a estratégia ou a tecnologia. No entanto,

apesar das diferenças estruturais e gerenciais deve ser unânime que a opção pelo modelo de gestão seja capaz de viabilizar a sustentabilidade da organização com o maior grau de certeza possível. Por isso, essa decisão deve estar intimamente relacionada ao mercado-alvo de atuação da empresa, aos fatores críticos de sucesso, às forças externas do ambiente de negócios e ao tamanho ou estrutura de capital (dos Santos *et al.*, 2001).

Portanto, a adequação do modelo de gestão às características específicas de cada organização se torna de fundamental importância para o sucesso da gestão o que, conseqüentemente, torna os modelos de gestão dinâmicos (dos Santos Bento *et al.*, 2014; Ferreira *et al.*, 2009; dos Santos *et al.*, 2001). Por isso, apesar de inexistentes soluções universais que atendam aos requisitos de um modelo de gestão eficiente universal, é fundamental que a organização identifique, compreenda e combine as variáveis que compõem a sua gestão administrativa de maneira coerente, atendendo às suas necessidades em um determinado momento e contexto no espaço-tempo (Ferreira *et al.*, 2009), sem esquecer a sua natureza propriamente dita e a sua relação com o ambiente (Ferreira *et al.*, 2009; dos Santos *et al.*, 2001).

2.3 A teoria da colaboração

Segundo Gray (1989), a colaboração ocorre quando um grupo de partes autônomas e interessadas em um determinado domínio de problema envolve-se em um processo iterativo, compartilhando regras, normas e estruturas para atuar ou decidir sobre questões relacionadas a esse domínio. Assim, apesar de comumente entendido como similar à cooperação, o termo colaboração exhibe significativas diferenças, demonstrando que as partes envolvidas devem além de compartilhar informações, recursos e responsabilidades para planejar, implementar e avaliar coletivamente o conjunto de atividades necessárias para alcançar um objetivo comum (Nof, Ceroni., Jeong & Moghaddam, 2015).

Nesse mesmo sentido, Wood e Gray (1991) complementam ainda que a colaboração, diferentemente da cooperação, é um processo que busca explorar de maneira coletiva e sob diferentes perspectivas um determinado problema. Assim, para explanar o conceito os autores identificam seis elementos que compõem a definição de colaboração (Quadro 1).

Quadro 1 – Elementos que compõem a definição de colaboração

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
<i>Stakeholders</i> do domínio do problema	Grupos ou organizações com interesse no domínio do problema e objetivos compartilhados. As partes interessadas podem ter interesses comuns e diferentes no início de um processo colaborativo, mas esses interesses podem mudar ou serem redefinidos à medida que o processo avança.
Autonomia	As partes interessadas mantêm seus poderes de decisão independentes. Em alguns casos, as partes têm total autonomia. Em outros, os participantes podem concordar em renunciar a alguma autonomia em prol da aliança colaborativa.
Processo interativo	Relação orientada para a mudança em que as partes interessadas estão em constante interação.
Regras, normas e estruturas compartilhadas	As partes interessadas devem concordar explicitamente com as regras e normas que irão reger o processo interativo. Colaboração como estruturas temporárias e em evolução.
Ação ou decisão	A colaboração existe enquanto as partes interessadas se engajarem em um processo destinado a resultar em ação ou decisão.
Orientação ao domínio	A colaboração exige que os participantes orientem seus processos, decisões e ações para questões relacionadas ao domínio do problema que os uniu.

Fonte: Adaptado de Wood e Gray (1991).

Com base nos elementos propostos por Wood e Gray (1991) é possível perceber que a colaboração relaciona-se a uma abordagem coletiva e integrada de decisão para resolução de problemas, na qual o poder é compartilhado e as partes interessadas assumem a responsabilidade coletiva por suas ações e resultados subsequentes (Selin & Chavez, 1995).

Neste sentido, em um contexto organizacional a colaboração pode ser compreendida como uma forma de trabalho em grupo, no qual os membros desse grupo, por meio da ação conjunta, visam o sucesso do projeto e compreendem que a falha de um dos participantes pode implicar na falha do grupo como um todo (Grosz, 1996). Por isso, é preciso planejar as tarefas interdependentes e realiza-las de modo integrado, favorecendo e facilitando uma postura proativa e participativa dos indivíduos envolvidos, bem como uma maior união do grupo (Fielding, 1999).

Em seu artigo seminal, Ellis, Gibbs e Rein (1991) apresentam o modelo 3C de colaboração, baseado na concepção de que para que esta exista a colaboração, é necessário que os membros de um grupo comuniquem-se, coordenem-se e cooperem-se. Segundo o modelo, a comunicação envolve o compartilhamento de informações e a negociação de compromissos (tarefas); a coordenação é o meio pelo qual os indivíduos, atividades e recursos são gerenciados, em vista de minimizar conflitos e desperdícios de esforços de comunicação e de cooperação; e a cooperação é o resultado do trabalho compartilhado entre os membros do grupo em um espaço comum. Assim, apesar de didaticamente separadas para efeito de análise, essas atividades

devem ser realizadas de maneira contínua e iterativa durante o desenvolvimento do trabalho compartilhado (Fuks, Raposo, Gerosa & Lucena, 2005).

Em suma, a colaboração pode então ser resumidamente entendida como uma atividade ou interação em grupo que envolve duas ou mais pessoas, organizações, ou ambas, em que a partir de uma ampla gama de configurações (Morris & Miller-Stevens, 2015) emergem novas estruturas e o capital social e organizacional é construído (Poocharoen & Ting, 2015). Por isso, em um contexto organizacional a compreensão desta definição é de suma importância para que as decisões inerentes a um modelo de gestão, seja na formulação de suas políticas, seja na implementação das mesmas, ocorra de maneira eficiente (Selin & Chavez, 1995).

2.4 Modelos de Gestão Colaborativos

À medida que a sociedade torna-se mais complexa e as economias mais interdependentes, os desafios de competitividade, inovação e eficiência organizacionais são capazes de alterar os padrões de gestão administrativa vigentes, exigindo das organizações uma postura mais inovadora por meio do constante redesenho de seu formato e de seu modelo de gestão (Fischer, 1992).

Assim, esse crescente dinamismo organizacional exigido pelo contexto mundial tem tornado os modelos focados em silos funcionais, ou seja, aqueles mais rígidos e fragmentados, insuficientes na solução dos novos problemas estruturais enfrentados na atualidade, principalmente devido ao seu foco especializado e à limitação de comunicação e integração entre as áreas do negócio (Oliveira, de Carvalho, Jamil & Carvalho, 2010).

Deste modo, para responder a essa intensa dinâmica competitiva, as organizações têm tentado estruturar unidades funcionais que valorizem a aprendizagem, as mudanças, a flexibilidade e o maior grau de autonomia (Junquillo, Waiandt & Souza, 2005), a partir do estímulo a criação de ambientes internos inovadores, nos quais novos estilos de liderança, comunicação e motivação são desenvolvidos (Tidd, Bessante & Pavitt, 2005; Utzig & Beureu, 2014).

Entretanto, se uma estrutura descentralizada proporciona maiores agilidade e capacidade de inovação a uma organização, em contrapartida requer a criação de instrumentos de gestão que assegurem a consecução dos objetivos estratégicos desses negócios (Junquillo *et al.*, 2005; dos Santos *et al.*, 2001). Nesse contexto, a colaboração então tem se apresentado como uma estratégia de grande importância para o sucesso dessas estruturas, uma vez que possibilita a um grupo de interesse trabalhar tarefas complexas e que requerem habilidades

multidisciplinares (Fucks, 2000) de maneira sustentada pelo trabalho em equipe e pela ação conjunta na busca pelo sucesso do projeto (Grosz, 1996), no qual a autonomia e a flexibilidade oferecida ao processo de tomada de decisão (Junquillo *et al.*, 2005; dos Santos *et al.*, 2001) é coordenada pelos indivíduos que o compõe (Ellis, Gibbs & Rein, 1991).

Portanto, a gestão colaborativa deve estar baseada no compartilhamento voluntário de informações operacionais e no planejamento estratégico integrado (Giro Moori, de Almeida Filho & Cavaleiro Marcondes, 2007), de modo que cada etapa do fluxo produtivo considere o impacto que suas ações podem exercer sobre as demais etapas (Fliedner, 2003). Por isso, é comum é que neste tipo de gestão que a liderança se altere durante a resolução das tarefas, como resposta as competências requisitadas pela própria tarefa ou projeto, permitindo que os papéis se revezem entre os participantes, independente do nível de poder e responsabilidade pela tarefa (Fielding, 1999).

Assim, essa complementação de capacidades e papéis que acontece a partir do auxílio mútuo e da motivação estimulados pela colaboração. permite que os colaboradores estejam melhores preparados para se relacionar, negociar, expor, liderar, ter responsabilidades e se comunicar, além de coordenar e cooperar em tarefas e projetos organizacionais (Fuks, 2000). Como consequência, por exemplo, muitas vezes o trabalho colaborativo relaciona-se positivamente ao maior envolvimento dos funcionários e ao desempenho da equipe. (McClelland *et al.*, 2014).

Contudo, a colaboração não é um tema abordado apenas em contextos organizacionais internos. Em sentido mais amplo, ou seja, que avançam sobre os limites intraorganizacionais, as redes de colaboração também podem ser observadas, como resposta à complexidade do processo de inovação e à dificuldade vivenciada pelas empresas em suas atividades requeridas para manutenção da competitividade (Müller, Strauhs, Queiroz & da Silva, 2017). Neste sentido, Verschoore e Balestrin (2008) apresentam alguns ganhos competitivos e benefícios proporcionados aos agentes envolvidos em uma rede de colaboração interorganizacional (Quadro 2).

Quadro 2 – Ganhos e benefícios das redes colaborativas

GANHOS COMPETITIVOS	BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS
Geração de soluções coletivas	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade transacional, produtividade.
Acumulo de capital social	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	Socialização de informações e experiências acesso a novos conhecimento externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2008).

Além de também observados em seus estudos por Müller *et al.* (2017), os ganhos e benefícios apresentados por Verschoore e Balestrin (2008) apesar de diretamente relacionados à colaboração entre empresas, também podem ser facilmente visualizados como ganhos e benefícios proporcionados pela gestão colaborativa dentro de uma organização, na medida em que são suportados pelos três pilares propostos por Ellis *et al.* (1991).

Por fim, vale ainda complementar que evidências empíricas recentes da aplicação da gestão colaborativa em projetos industriais seguem que este modelo de gestão pode ainda encurtar o ciclo de desenvolvimento, melhorar a qualidade e eficiência do projeto, reduzir o custo do produto e aumentar a competitividade da empresa (Liu & Cao, 2016). Além disso, o modelo pode funcionar como uma espécie de redesenho do trabalho informal, o qual está associado a resultados positivos de engajamento e desempenho no trabalho (McClelland *et al.*, 2014).

3 Metodologia

3.1 Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa apresenta abordagem qualitativa, uma vez que adota um conjunto de técnicas interpretativas para compreender e interpretar o fenômeno em estudo, por meio do entendimento e perspectiva dos agentes envolvidos no próprio fenômeno (Cooper & Schindler, 2016).

Quanto à natureza, esta investigação classifica-se como exploratória, porque busca desenvolver uma melhor compreensão sobre o fenômeno. Ela também pode ser classificada como descritiva porque também busca descrever o fenômeno da gestão colaborativa nos casos analisados (Cooper & Schindler, 2016).

O estudo de casos múltiplos (Yin, 2015) foi o método escolhido para a presente investigação. Esta escolha justifica-se, pois, este método permite a generalização analítica e a compreensão do fenômeno a partir de múltiplas evidências, bem como a identificação de semelhanças e diferenças dentre os casos analisados (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2015).

Além disso, a opção pelo método de estudo de casos múltiplos responde ao que Yin (2010) identifica como as três condições estratégicas básicas para este tipo metodológico de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa (estratégia preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” estão sendo colocadas); o controle do pesquisador sobre eventos comportamentais (o investigador tem pouco controle sobre os eventos); e o foco no contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

Por fim, uma vez que os estudos de casos múltiplos podem envolver numerosos níveis de análise (Yin, 2010) e muitas vezes combinar métodos de coleta de dados, tais como análise documental, entrevistas, questionários e observações, ou seja, evidências de natureza qualitativa e quantitativa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010), esse método foi preferencialmente desenvolvido também, pois, além de permitir o envolvimento de 17 indivíduos para os dois casos, através da utilização de roteiros de entrevista – enquanto fonte de dados qualitativos –, possibilitou a consulta a documentos públicos como artigos e entrevistas disponíveis na internet sobre os casos e registros de projetos de cada negócio. Pretendeu-se com isso verificar se os discursos a serem analisados seriam corroborados com outras fontes de evidência, por meio de comparação e convergência.

Logo, a triangulação dos dados, enquanto fundamento lógico que se utiliza de várias fontes de evidência para o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, como forma de proporcionar robustez ao estudo (Yin, 2010; Yin, 2015) utilizou além dos dados qualitativos obtidos em diversas entrevistas, documentos públicos disponíveis para acesso (como artigos, reportagens e entrevistas na internet) e registros internos da empresa em ambos os casos (como registros de projetos finalizados e em execução, e-mails e atas de reuniões).

3.2 Base Conceitual

A base conceitual utilizada para construção e orientação desta pesquisa estruturou-se principalmente nas definições constitutivas encontradas nos estudos abordados no referencial teórico, conforme o Quadro 3. Desta forma, as questões elaboradas pelos autores para compor o instrumento de pesquisa basearam-se nos conceitos e estudos indicados nessa base conceitual proposta no Quadro 3.

Quadro 3 – Definições utilizadas para construção do roteiro de pesquisa

TERMOS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
Modelo de Gestão	Fornecer uma ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto e, desta forma, significa como uma empresa organiza e modela sua estrutura organizacional por meio de instrumentos e técnicas adequadas (Ferreira <i>et al.</i> , 2009)
Colaboração	A colaboração é um processo que ocorre quando um grupo de partes interessadas na solução de um problema específico se envolve em um processo interativo, compartilhando regras, normas, responsabilidades e estruturas para atuar ou decidir sobre questões relacionadas a esse problema, de maneira coletiva e sob diferentes perspectivas, criando, desse modo, valor agregado. (Gray, 1989; Wood & Gray, 1991; Nof <i>et al.</i> , 2015).
Modelo de Gestão Colaborativo	Modelos predominantemente orgânicos, flexíveis e descentralizados (Ferreira <i>et al.</i> , 2009) que possibilitam ao grupo de interesse trabalhar tarefas complexas e que requerem habilidades multidisciplinares (Fucks, 2000) com maior autonomia (Junquilha <i>et al.</i> , 2005; dos Santos <i>et al.</i> , 2001), por meio do trabalho em grupo e da ação conjunta na busca pelo sucesso do projeto (Grosz, 1996), sustentando-se na comunicação, coordenação e cooperação dos membros (Ellis <i>et al.</i> , 1991).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3.3 Obtenção de Dados

Para a investigação do fenômeno proposto escolheu-se a entrevista semiestruturada como a técnica de coleta de dados (Martins & Theóphilo, 2009; Cooper & Schindler, 2016). Esta modalidade foi adotada principalmente por oferecer liberdade ao entrevistado para falar livremente sobre o assunto (Gil, 2008), premissa essa fundamental para o desenvolvimento deste estudo exploratório.

Para operacionalizar a técnica de coleta de dados escolhida, o roteiro de entrevista criado foi composto por 23 questões e organizado em três diferentes seções, a saber: i) identificação do respondente e da *startup*; ii) identificação das premissas da gestão colaborativa nas *startups*; iii) identificação dos benefícios da gestão colaborativa; Esta estruturação obedeceu, desta forma, ao objetivo proposto pelo estudo, bem como a organização dos discursos para análise e comparação. Além disso, as questões elaboradas basearam-se principalmente nos elementos constitutivos apresentados no Quadro 3.

Antes da aplicação do instrumento, entretanto, o roteiro elaborado foi apresentado e avaliado por um profissional especialista no tema, fundador de duas empresas sustentadas sobre o modelo de gestão colaborativo. As considerações pontuais apresentadas pelo especialista foram adotadas na versão final do instrumento de pesquisa.

Para compor as unidades de análise do estudo as entrevistas foram aplicadas a 17 indivíduos, dos quais oito pertenciam à Humans e 9 à Dervish. Devido ao modelo de gestão

adotado pelas empresas, todos os entrevistados podem então ser classificados como sócios do negócio. Consequentemente, além de possuírem conhecimentos relevantes sobre o modelo gestão, também participam e integram o fenômeno na prática. Além disso, o número total de unidades de análise por caso diferencia-se, pois, respondeu ao processo de saturação das informações. Ou seja, oito unidades no primeiro caso foram suficientes para a saturação das informações e, de mesmo modo, 9 no segundo.

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial no período de fevereiro de 2017. Os conteúdos foram registrados em gravação digital e por anotações manuscritas, após autorização do processo pelos entrevistados. Ao final, os registros foram armazenados para acesso na fase de análise do conteúdo.

3.4 Análise e Apresentação dos Resultados

Para a análise dos resultados empregou-se o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010). O método, segundo a autora, envolve um conjunto de técnicas de análise de comunicação e procedimentos sistemáticos e objetivos, a partir do qual se pode fazer a identificação e descrição dos principais conteúdos das mensagens sob análise.

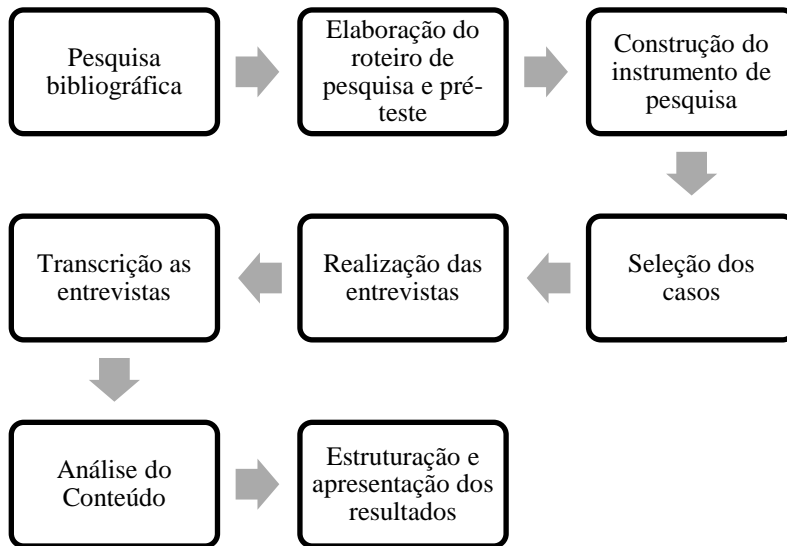
Deste modo, o primeiro passo do método consistiu da transcrição das entrevistas realizadas com os sócios-colaboradores das empresas. Após a transcrição, o processo de análise de conteúdo seguiu as três etapas definidas por Bardin (2010): i) pré-análise; ii) exploração do material e; iii) inferência e interpretação à partir do tratamento dos resultados.

A primeira etapa, denominada de pré-análise, consistiu da leitura flutuante das mensagens transcritas. Na fase seguinte, de exploração do material, atentou-se aos pontos recomendados por Bardin (2010) quanto à codificação e decomposição dos dados (mensagens). Essa codificação obedeceu à seleção de palavras e expressões associadas aos termos ou ao entendimento dos mesmos como “princípios necessários à implementação e sustentação do modelo”, “vantagens competitivas” ou “desvantagens competitivas” do modelo de gestão colaborativo. Após as duas primeiras fases, a fase de tratamento, inferência e interpretação dos resultados desenvolveu-se a partir das palavras e expressões-chave identificadas e selecionadas em planilha de codificação específica elaborada.

Para apresentação dos resultados quadros de síntese do conteúdo analisado foram elaborados, buscando facilitar a leitura visual dos principais aspectos identificados. A apresentação desses recursos utilizou como base os modelos conceituais adotados pelo presente estudo, algumas vezes adaptado ao contexto desta pesquisa.

Por fim, de modo a facilitar a leitura dos processos metodológicos desenvolvidos no presente artigo, a Figura 1 apresenta de forma sintética um esquema com o fluxo das atividades executadas neste processo.

Figura 1 – Fluxo das atividades desenvolvidas no processo metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4 Análise dos Resultados

4.1 Identificação e Descrição dos Casos

Dervish e Humans são duas *startups* da área de marketing utilizadas como casos de análise do presente artigo. Os dois casos foram escolhidos por acessibilidade, ou seja, facilidade de acesso pelos pesquisadores. Entretanto, a utilização dessas empresas justifica-se, pois, ambas adotam os modelos de gestão colaborativa em seus processos, enquanto conjunto de ideias, normas e princípios fundamentado sobre as crenças e valores de seus componentes que organiza e modela sua estrutura organizacional, orientando-os na tomada de decisão para cumprimento da missão institucional, fenômeno esse de investigação desta presente pesquisa.

A Dervish é uma rede cultural *hackers* que desenvolve soluções para o mercado de comunicação. A *startup* não possui um espaço físico, nem uma equipe de colaboradores fixos contratados via CLT. Os profissionais são selecionados e convidados para trabalharem em determinados projetos. Entretanto, um grupo de 16 empreendedores, também designados como membros, sócios e colaboradores da *startup* são os responsáveis por prospectar clientes e organizar os projetos. A cada rearranjo de pessoas, uma nova forma de gestão é implementada. Deste modo, os projetos funcionam como zonas autônomas e temporárias que se desfazem

quando finalizados. O modelo de gestão é, portanto, baseado na autogestão, no protagonismo e na colaboração.

Na Dervish, ainda, os profissionais são desafiados a se desapegar de suas posições hierárquicas e se focarem diretamente no propósito comum do projeto. Nesse sistema a comunicação exige padrões flexíveis que promovam a inovação nos processos com a consequente ampliação dos resultados.

Já a Humans é uma agência de publicidade que opera em rede. Ela não possui uma sede física e os seus colaboradores são na verdade sócios do negócio. É formada por 18 profissionais de comunicação que trabalham sob o modelo de autogestão e sem hierarquia, na qual todos os sócios tomam decisões pela agência, colaboram entre si, buscam por clientes e trabalham de maneira remota.

Na Humans, a liderança durante os trabalhos é compartilhada e pode existir o rodízio, da mesma, de acordo com a etapa em que o projeto está. Por exemplo, na parte inicial quando são mais latentes os problemas do negócio e posicionamento da marca, o planejamento estratégico lidera o projeto, mesmo que as outras funções participem das reuniões. Entretanto, após o fechamento do *briefing*, a criação assume a liderança frente ao cliente, por exemplo.

O foco na Humans centra-se nas conexões pessoais, o que permite a realização do trabalho em qualquer momento e em qualquer local, promovendo melhores condições de equilíbrio de vida ao profissional, sem prejuízo do resultado.

Percebe-se, portanto, que os sistemas de comunicação e as bases de informação são acessíveis a todos os profissionais nessas *startups*. Isso permite que o compartilhamento de recursos aconteça de maneira natural e que a coordenação dos esforços de trabalho baseie-se na autogestão. Além disso, observa-se que os papéis individuais e os processos administrativos funcionam apenas como uma referência das atividades para a organização. O objetivo é estimular o trabalho colaborativo de maneira natural por meio de esforços contínuos de comunicação, que permitem que a negociação em direção a um propósito comum seja mais eficiente e o fenômeno da colaboração seja incorporado à cultura da organização. Assim, a coordenação das atividades é negociada e compartilhada entre os membros, que passam a comunicar, negociar e tomar decisões referentes às tarefas sob sua responsabilidade, além de promover a integração sistêmica dessas tarefas.

4.2 Premissas da Gestão Colaborativa

O fenômeno da colaboração é complexo e se relaciona a uma abordagem coletiva e integrada da tomada de decisão para resolução de problemas (Selin & Chavez, 1995). Neste sentido, portanto, observa-se que, a partir das análises, essa abordagem de fato integra os modelos de gestão das *startups* analisadas, ao constituir as organizações como entidades que buscam, por meio de seus modelos de gestão, explorar de maneira coletiva e sob diferentes perspectivas os problemas a que cada *startup* se propõem a solucionar (Wood & Gray, 1991), compartilhando o poder de tomada de decisão entre os colaboradores e estimulando a responsabilidade coletiva pelas ações e resultados subsequentes dessas ações (Selin & Chavez, 1995).

Desta forma, observa-se que é essencial para a sustentabilidade da colaboração entre os colaboradores, bem como para o modelo de gestão colaborativo, que o processo de colaboração seja suportado pela comunicação, coordenação e cooperação (Ellis *et al.*, 1991), a fim de que as tarefas complexas e que necessitam de habilidades multidisciplinares sejam executadas e, conseqüentemente, o sucesso do projeto seja alcançado (Grosz, 1996).

Ainda nesse sentido, nota-se o importante papel exercido pelo compartilhamento das informações tanto operacionais, quanto estratégicas do negócio (Giro Moori *et al.*, 2007), o que aproxima o modelo a uma gestão além de compartilha, transparente. Além disso, a importância da complementação das capacidades profissionais e papéis dentro de um determinado projeto, como forma de estimular a motivação e o aprendizado para a colaboração, permitem que os colaboradores compartilhem entre si habilidades e competências essenciais ao sucesso de um projeto (Fuks, 2000). Isso, conseqüentemente, estrutura a cultura das *startups* sob os princípios da colaboração.

Desta forma, elementos como diálogo, liberdade de expressão, tolerância, abertura para as novas ideias e capacidade de assumir seus próprios erros, além de promover oportunidades para correção, complementam os princípios empíricos para o exercício de uma gestão colaborativa, sob a perspectiva dos entrevistados. Para estes, ainda, a boa relação entre a equipe, pautada sempre no respeito e na transparência é um elemento fundamental para o sucesso de uma gestão colaborativa.

Outro importante aspecto abordado é que as decisões não devem se pautar unicamente em uma pessoa, ou seja, serem executadas de maneira centralizada, apesar da autonomia incentivada pelo sistema. Em contrapartida, elas devem ser resultado da intensa participação e observação das opiniões de todos os agentes envolvidos no processo, o que aumenta o

engajamento e desempenho no trabalho da equipe (McClelland *et al.*, 2014) e favorece a geração de soluções e aprendizados coletivos (Verschoore & Balestrin, 2008; Müller *et al.*, 2017).

No entanto, apesar do coletivismo e espírito de equipe (Grosz, 1996) serem fatores extremamente importantes para o sucesso da gestão colaborativa e, conseqüentemente, estimulados pela equipe, a autonomia (Wood & Gray, 1991) também é parte fundamental do processo. Essa dualidade reside no fato de que a autonomia não compromete o espírito de equipe e permite ainda que o trabalho colaborativo seja executado em qualquer momento ou local, sem que haja prejuízos no fluxo das atividades do processo, no desempenho e no resultado final. O que deve existir, portanto, é a comunicação e compartilhamento dos resultados, a fim de melhorar o trabalho desenvolvido de maneira autônoma.

Para os entrevistados, é preciso também que o modelo permita a flexibilidade nos processos de trabalho, além de maior abertura para novas ideias que possam contribuir para a otimização dos resultados, o que evidencia a viabilidade desses modelos predominantemente orgânicos, flexíveis e descentralizados quando a incerteza, instabilidade e imprevisibilidade são elementos inerentes aos ambientes de operação (Ferreira *et al.*, 2009). Neste sentido, portanto, o modelo pode representar um mecanismo valioso para o desenvolvimento das *startups*, uma vez que, enquanto grupo enxuto de pessoas que dispõem de recursos limitados (Ries, 2012), esses negócios dependem do alto desempenho e comprometimento coletivo e de uma estrutura mais orgânica para alcançar seus objetivos.

Contudo, para que o sucesso e a longevidade do modelo de gestão colaborativo sejam alcançados, fica evidente a necessidade de treinamento dos colaboradores (McClelland *et al.*, 2014), de modo que se torne explícito os mecanismos necessários a operacionalização do modelo. Em outras palavras, faz-se necessário apresentar e evidenciar as regras, normas e estruturas do modelo (Wood & Gray, 1991) para que o colaborador compreenda em que consiste o trabalho colaborativo e se ajuste a ele.

Por fim, as premissas fundamentais ao exercício de uma gestão colaborativa identificadas e analisadas no presente estudo são apresentadas no Quadro 4. Elas se aproximam da perspectiva da colaboração como uma forma de trabalho em grupo (Fielding, 1999; Grosz, 1996; McClelland *et al.*, 2014; Morris & Miller-Stevens, 2015) e se relacionam principalmente ao entendimento do conceito de colaboração abordado por (Nof *et al.*, 2015), suportando-se, ainda, pelo modelo Ellis *et al.*, 1991.

Quadro 4 – Premissas fundamentais ao modelo de gestão colaborativo

PREMISSAS	DESCRIÇÃO
Propósito e objetivo	O planejamento estratégico, assim como as demais informações sobre propósito e objetivos da empresa devem ser claros e compartilhados. Deste modo, colaboradores e gestores compartilham metas e propósitos. Isso gera mais responsabilidade de cooperação.
Confiança	A confiança na competência e responsabilidade exerce papel fundamental na consecução do trabalho colaborativo, uma vez que as partes se somam e integram o todo.
Papéis e responsabilidades	Papéis e responsabilidades devem ser claros e não ambíguos. A compreensão dos papéis e atribuições proporciona um ambiente de flexibilidade, confiabilidade e maior responsabilidade.
Comunicação	A comunicação em ambientes colaborativos deve ser aberta, multidirecional, objetiva e eficiente.
Estrutura de trabalho	A gestão colaborativa deve incentivar a participação, contribuição e compartilhamento de ideias entre os colaboradores, bem como a formação de ambientes mais tolerantes a diversidade, no que tange características profissionais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.3 Benefícios do Modelo de Gestão Colaborativo

Segundo Ferreira *et al.* (2009), um modelo de gestão fornece uma ideia de organização e ordenamento das partes que compõem um conjunto e, desta forma, significa como uma empresa organiza e modela sua estrutura organizacional por meio de instrumentos e técnicas adequadas para alcançar os seus objetivos. Neste sentido, os principais benefícios proporcionados pelo modelo de gestão colaborativo à estrutura organizacional das *startups* investigadas, de maneira direta ou indireta, são identificados e descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais benefícios do modelo de gestão colaborativo

(continua)

BENEFÍCIOS	DESCRIÇÃO
Maior eficácia na criação e desenvolvimento de soluções	Diferentes perspectivas e expertises oferecem diferentes percepções à criação, desenvolvimento e avaliação de soluções para a resolução de problemas comuns.
Aumento do senso de propósito	Os colaboradores passam a perceber valor no trabalho compartilhado, beneficiando assim todas as partes envolvidas e a organização como um todo, por consequência.
Aumento da percepção de igualdade	A maior percepção de igualdade entre o grupo é outro dos benefícios, pois, a partir dessa percepção a comunicação entre os diferentes níveis da estrutura empresarial melhora e os colaboradores tornam-se mais confiantes em compartilhar suas ideias e contribuir para o desenvolvimento de soluções.
Acesso a diferentes habilidades e estímulo ao aprendizado	O trabalho colaborativo integra diferentes conhecimentos e expertises num único projeto, o que por sua vez favorece a troca de conhecimento. O ambiente colaborativo auxilia ainda no aprendizado de como a organização opera em todos os seus níveis, independente da posição ocupada.

(conclusão)

<p>Maior capacidade de adaptação e mudança</p>	<p>Maior agilidade e capilaridade na identificação de oportunidades ou ameaças para adaptação, devido ao incentivo a participação e o trabalho colaborativo. Múltiplas informações são obtidas neste processo a partir dos múltiplos pontos de contato.</p>
<p>Aprimoramento da comunicação e interação entre os indivíduos por meio da tecnologia</p>	<p>A utilização de diversas ferramentas colaborativas para suporte ao trabalho colaborativo facilita a interação e a comunicação entre os colaboradores de uma organização, permitindo uma maior integração do processo.</p>
<p>Aumento da produtividade e aprendizado por meio da tecnologia</p>	<p>A tecnologia torna possível a grupos com objetivos e interesses comuns desenvolverem projetos de maneira simultânea, em diferentes locais, colaborando para uma maior produtividade coletiva e para o desenvolvimento de competências colaborativas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A partir do Quadro 5 observa-se que os benefícios percebidos pelos entrevistados e proporcionados pela gestão colaborativa são, além de consequência das práticas permitidas e associadas aos modelos predominantemente orgânicos, flexíveis e descentralizados (Ferreira *et al.*, 2009), reflexos diretos da contribuição dos princípios apresentados pelo fenômeno da colaboração, principalmente aqueles que se associam ao modelo 3C apresentado por Ellis *et al.* (1991). Isso reforça a importância da gestão dos processos de comunicação, cooperação e coordenação de forma contínua e iterativa durante o desenvolvimento do trabalho compartilhado (Fuks *et al.*, 2005), com vistas à manutenção da sustentabilidade do modelo de gestão colaborativo. Assim, esse modelo apresenta benefícios às *startups* que os modelos tradicionais, devido ao seu foco especializado e à limitação de comunicação e integração das áreas, não são capazes de apresentar para a solução dos novos problemas estruturais e de gestão enfrentados por essas empresas (Oliveira *et al.*, 2010).

Ainda neste sentido, destaca-se a relevância dos elementos de comunicação e cooperação no processo de favorecimento de uma postura proativa e participativa dos indivíduos envolvidos (Fielding, 1999), bem como do estímulo ao sentimento de responsabilidade, igualdade, desempenho e motivação em prol do propósito da empresa (McClelland *et al.*, 2014). Isso consequentemente colabora para o aprendizado e melhor preparação dos colaboradores para atividades que envolvam o relacionamento, a negociação, liderança e exposição de ideias em tarefas e projetos organizacionais (Fuks, 2000).

Além disso, o maior acesso a diferentes habilidades obtido a partir da integração entre diferentes *expertises* num único projeto, proporciona uma maior eficácia na criação e desenvolvimento de soluções (Verschoore & Balestrin, 2008; Müller *et al.*, 2017), auxiliando na construção e manutenção do fluxo de conhecimento e aprendizado dos próprios colaboradores e facilitando a incorporação desse conhecimento às rotinas e cultura da empresa.

Ainda segundo os entrevistados, de maneira particular, a gestão colaborativa pode ser associada a alguns ganhos (Quadro 6). Esses ganhos são proporcionados também pela adoção de ferramentas tecnológicas colaborativas, que facilitam a interação e a comunicação entre os colaboradores de uma organização, possibilitando também o desenvolvimento de projetos de forma simultânea em diferentes locais, o que contribui para uma maior produtividade coletiva e para o desenvolvimento de competências colaborativas.

Quadro 6 – Ganhos percebidos advindos da gestão colaborativa

GANHOS
Redução de custos
Reforço da cultura de trabalho em equipe
Acompanhamento em tempo real de atividades
Versatilidade e mobilidade
Aumento da produtividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim, a partir do Quadro 6 observa-se que os ganhos identificados pelos respondentes assemelham-se aos ganhos e benefícios apresentados por Verschoore e Balestrin (2008) e observados também por Müller *et al.* (2017), o que permite sugerir que o modelo de gestão colaborativo, em associação às ferramentas colaborativas, estimula a formação de redes de colaboração internas entre colaboradores.

Num contexto geral, o modelo de gestão colaborativo funciona como uma espécie de redesenho do trabalho informal, muitas vezes associado a resultados positivos de engajamento e desempenho no trabalho (McClelland *et al.*, 2014). Entretanto, para que os benefícios e ganhos proporcionados pelo modelo de gestão colaborativo sejam alcançados, é necessário que as premissas básicas apresentadas sejam atendidas.

5 Considerações Finais

O presente artigo objetiva investigar e descrever as principais premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em *startups*, a partir da perspectiva dos entrevistados. As evidências permitem concluir que a gestão colaborativa pode ser uma alternativa viável, em contrapeso aos modelos tradicionais, para o desenvolvimento desses negócios, visto o ambiente e o contexto no qual estão inseridos, bem como as suas necessidades de desenvolvimento rápido e estrutura enxuta que dispõem. Entretanto, para que o modelo alcance os objetivos a ele designados, uma série de premissas devem ser consideradas para construção de um ambiente colaborativo.

Desta forma, é necessário que constantes esforços de comunicação e cooperação, somados aos princípios do fenômeno de colaboração, sejam incorporados à cultura da empresa, na tentativa de criar e desenvolver um sentido de propósito comum junto aos colaboradores, o que pode tornar a organização mais ágil, eficiente e transparente.

Neste sentido, a principal contribuição acadêmica apresentada pelo estudo, assim como a contribuição gerencial, relaciona-se ao conjunto prescritivo de condições necessárias para a implementação e desenvolvimento do modelo de gestão colaborativo em negócios que se encontram em fase de estruturação empresarial e procura por um modelo de negócios. Em outras palavras, apesar da literatura sobre modelos de gestão e, dentre eles o colaborativo, ser relativamente extensa, a investigação sobre aplicação dos mesmos em *startups* ainda é limitada. Neste propósito, portanto, este trabalho avança e contribui para que outros sejam desenvolvidos.

No que se refere aos benefícios e ganhos identificados e proporcionados pela gestão colaborativa, uma série deles relacionados ao estímulo da cultura de trabalho em equipe e do aprendizado, assim como ao aprimoramento na capacidade de criação e desenvolvimento de soluções e inovações foram observados. Esses aspectos, desta forma, reforçam o papel do modelo colaborativo na promoção do envolvimento e do melhor desempenho da equipe, aspectos esses fundamentais a negócios em fase de estruturação, visto os recursos limitados e a necessidade de participação ativa e do compromisso dos membros para que a ideia de fato se materialize em um negócio lucrativo.

No entanto, apesar dos benefícios identificados pela presente investigação, a adoção do modelo de gestão colaborativo em uma *startup* necessita ainda, conforme a própria definição do termo modelo de gestão sugere, de análises e estudos mais detalhados, observando as necessidades, os objetivos e o contexto ambiental no qual a organização está inserida.

A principal limitação desta pesquisa relaciona-se ao número de casos estudados. Por isso, sugere-se que pesquisas de natureza similar sejam replicadas em amostras maiores e sob a perspectiva da abordagem quantitativa, a fim de generalizar as premissas e benefícios identificados. Entretanto, outros estudos qualitativos que busquem explorar os fatores capazes de limitar ou estimular a aplicação de modelos de gestão colaborativos também devem compor a agenda de pesquisas futuras sobre o tema. E para isso, em especial, estudos longitudinais podem oferecer informações empíricas relevantes, visto sua perspectiva temporal.

Referências

- Avnimelech, G., & Teubal, M. (2006). Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. *Research Policy*, 35(10), 1477-1498.
- Bardin L., *Análise de Conteúdo*, A. (2010). 5ª Edição. Lisboa: Edições, 70.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books Editora.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos*, (18), 01-20.
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, 56(10), 26-29.
- dos Santos, J. L., Kelm, M. L., de Abreu, A. F. (2001) Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. *Revista de Administração*, 36(3), 59-69.
- dos Santos Bento, M. H., Schmidt, A. S., Nogueira, C. U., & de Moraes Nogueira, H. M. C. (2014). Sistema Integrado de Gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) Com o Modelo de Excelência em Inovação (MEI). *Desafio Online*, 2(2), 99-118.
- Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). *Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors*. *Journal of Systems and Software*, 135, 69-87.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ellis, C. A., Gibbs, S. J., & Rein, G. (1991). Groupware: some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39-58.
- Ferreira, V. C. P.; Cardoso, A. S. R.; Corrêa, C. J., & França, C. F. (2009). *Modelos de Gestão*. FGV Editora.
- Fielding, R. T. (1999). Shared leadership in the Apache project. *Communications of the ACM*, 42(4), 42-43.
- Fischer, R. M. (1992). A modernidade de gestão em tempos do cólera. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 27(4).

- Fliedner, G. (2003). CPFR: an emerging supply chain tool. *Industrial Management & data systems*, 103(1), 14-21.
- Fuks, H. (2000). Aprendizagem e trabalho cooperativo no ambiente AulaNet. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, (6).
- Fuks, H., Raposo, A. B., Gerosa, M. A., & Lucena, C. J. (2005). Applying the 3C model to groupware development. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 14(02n03), 299-328.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Giro Moori, R., de Almeida Filho, M. A., Cavalheiro Marcondes, R. (2007). Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 4(3).
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*.
- Grosz, B. J. (1996). Collaborative Systems (AAAI-94 Presidential Address). *AI magazine*, 17(2), 67.
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 40-64.
- Junquilha, G. S., Waiandt, C., & Souza, E. M. D. (2008). Mudanças Organizacionais nas Empresas Brasileiras: Mera importação de modelos?. *Gestão & Planejamento-G&P*, 1(12).
- Liu, Y. J., Cao, C. X. Research on the Collaborative Management of Industrial Design. *International Conference on Education, E-learning and Management Technology (EEMT)*, 2016.
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2 ed. Atlas, 2009.
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486.
- Meyer, J. (2012). *Welcome to entrepreneur country*. Constable.
- Morris, J. C., & Miller-Stevens, K. (Eds.). (2015). *Advancing collaboration theory: models, typologies, and evidence* (Vol. 13). Routledge.
- Müller, R., do Rocio Strauhs, F., Queiroz, J. V., & da Silva, C. L. (2017). Cooperative networks for innovation: a panorama of the Brazilian scenario between 2003 and 2011. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 41-51.
- Nof, S. Y., Ceroni, J., Jeong, W., & Moghaddam, M. (2015). *Revolutionizing Collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service* (Vol. 2). Springer.

- Oliveira, A. M. A., de Carvalho, R. B., Jamil, G. L., Carvalho, J. A. B. (2010). Avaliação de ferramentas de business process management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciências da Informação*, 15 (1).
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Poocharoen, O. O., & Ting, B. (2015). Collaboration, co-production, networks: convergence of theories. *Public Management Review*, 17(4), 587-614.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*, Leya.
- Selin, S., & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856.
- Silva, S. E., & Reis, L. P. (2015). O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 153-179.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change*. England: John Wiley and Sons.
- Utzig, M. J. S., & Beuren, I. M. (2014). Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 260-286.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4).
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.