

Mega: Insistir na Iniciativa Pública ou Pivotar para o Setor Privado?

Mega: Insist on the Public Initiative or Pivot to the Private Sector?

Mega: ¿Insistir en la iniciativa pública o pivotar hacia el sector privado?

Recebido: 30/01/2023 | Revisado: 16/05/2023 | Aceito: 25/05/2023 | Publicado: 23/06/2023

Tailane Aparecida Lira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4216-3751>

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

E-mail: taylanelyra@hotmail.com

Jonas Wilpert

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9590-1658>

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

E-mail: jonas.wilpert@unoesc.edu.br

Fabio Lazzarotti

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4286-3042>

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

E-mail: fabio.lazzarotti@unoesc.edu.br

Fernando Fantoni Bencke

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9721-3173>

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br

Resumo

Este caso de ensino concentra-se na Mega, uma *startup* com nome fictício no setor de inovação, fundada por Ramon e posteriormente incorporando Jonathan e David como sócios, também com nomes fictícios. Durante a elaboração do caso de ensino, os pesquisadores conduziram entrevistas com gestores da empresa. A Mega enfrenta desafios relacionados à viabilidade e direcionamento de seus projetos, com foco em soluções para órgãos públicos. No entanto, a insegurança jurídica percebida pelos

gestores públicos dificulta a entrega do produto final. A Mega está diante do dilema de decidir entre aprofundar os estudos para conquistar contratos no setor público ou redirecionar seus esforços para o setor privado. A falta de adoção do produto pelas prefeituras levanta preocupações sobre sua viabilidade financeira. Os sócios precisam equilibrar as contas e garantir a sustentabilidade da empresa, considerando a possibilidade de manter os dois projetos em andamento ou abandonar o setor público em favor do privado. O objetivo deste caso é avaliar o contexto para tomar a decisão estratégica adequada, levando em conta a sustentabilidade financeira, o potencial de crescimento em diferentes mercados e a capacidade de adaptação do produto. É essencial analisar as tendências do mercado, compreender as necessidades dos clientes e estar preparado para inovar e se adaptar. O caso proporciona reflexões sobre estratégia, inovação, empreendedorismo e análise de mercado, destacando a importância de reavaliar a estratégia, buscar oportunidades de diversificação e crescimento em mercados mais receptivos.

Palavras-chave: *Startup*; Mercado; Decisão; Inovação; Estratégia.

Abstract

This teaching case focuses on Mega, a fictitious startup in the innovation sector, founded by Ramon and later incorporating Jonathan and David as partners, also with fictitious names. During the development of the teaching case, researchers conducted interviews with managers from the company. Mega faces challenges related to the viability and direction of its projects, with a focus on solutions for public organizations. However, the legal uncertainty perceived by public managers hinders the delivery of the final product. Mega is confronted with the dilemma of deciding whether to deepen its studies to secure contracts in the public sector or redirect its efforts towards the private sector. The lack of product adoption by municipalities raises concerns about its financial viability. The partners need to balance the books and ensure the sustainability of the company, considering the possibility of keeping both projects ongoing or abandoning the public sector in favor of the private sector. The objective of this case is to evaluate the context in order to make the appropriate strategic decision, taking into account financial sustainability, growth potential in different markets, and product adaptability. It is essential to analyze market trends, understand customer needs, and be prepared to

innovate and adapt. The case provides insights into strategy, innovation, entrepreneurship, and market analysis, highlighting the importance of reassessing strategy, seeking opportunities for diversification and growth in more receptive markets.

Keywords: Startup; Market; Decision; Innovation; Strategy.

Resumen

Este caso de enseñanza se centra en Mega, una startup ficticia en el sector de la innovación, fundada por Ramon y posteriormente incorporando a Jonathan y David como socios, también con nombres ficticios. Durante la elaboración del caso de enseñanza, los investigadores realizaron entrevistas con directivos de la empresa. Mega enfrenta desafíos relacionados con la viabilidad y dirección de sus proyectos, con un enfoque en soluciones para organismos públicos. Sin embargo, la inseguridad jurídica percibida por los gestores públicos dificulta la entrega del producto final. Mega se encuentra ante el dilema de decidir entre profundizar en los estudios para obtener contratos en el sector público o redirigir sus esfuerzos hacia el sector privado. La falta de adopción del producto por parte de los municipios plantea preocupaciones sobre su viabilidad financiera. Los socios deben equilibrar las cuentas y garantizar la sostenibilidad de la empresa, considerando la posibilidad de mantener ambos proyectos en marcha o abandonar el sector público a favor del privado. El objetivo de este caso es evaluar el contexto para tomar la decisión estratégica adecuada, teniendo en cuenta la sostenibilidad financiera, el potencial de crecimiento en diferentes mercados y la capacidad de adaptación del producto. Es esencial analizar las tendencias del mercado, comprender las necesidades de los clientes y estar preparados para innovar y adaptarse. El caso proporciona reflexiones sobre estrategia, innovación, emprendimiento y análisis de mercado, destacando la importancia de reevaluar la estrategia, buscar oportunidades de diversificación y crecimiento en mercados más receptivos.

Palabras clave: Startup; Mercado; Decisión; Innovación; Estrategia.

Introdução – O Real Começo

Um administrador formado há alguns anos, atuante na área de negócios em sua própria empresa familiar, mas que sempre foi atraído pela tecnologia, decide trocar a

estabilidade para seguir sua verdadeira paixão. Jonathan Ferraz é o *Product Owner*, ou PO, da *startup* Mega, que investiu em suas habilidades para realizar seu principal sonho: contribuir para solucionar problemas da sociedade e tornar o mundo um lugar melhor. Como PO, ele é responsável por estudar as funcionalidades a serem desenvolvidas em novos projetos e desmembrá-las para os programadores.

O *Product Owner* (PO) tem um papel fundamental como representante do cliente na equipe. Ele é responsável por definir os requisitos, sua importância e prioridade. É crucial que o *Product Owner* tenha um profundo conhecimento das regras de negócios do cliente, para esclarecer dúvidas da equipe sobre as funcionalidades do produto (CARVALHO; MELLO, 2012). Além disso, o PO desempenha um papel essencial na tradução das necessidades de negócios em um software implementado, coletando e priorizando os requisitos, além de avaliar se os recursos desenvolvidos atendem aos critérios de conclusão estabelecidos (BASS *et al.*, 2018).

O principal sócio da empresa, Ramon Linhares, é o *Product Manager*, ou PM, responsável pela parte comercial e contribuição na geração de ideias. A missão do PM é auxiliar sua equipe ou empresa a desenvolver o produto adequado para seus usuários. Sendo responsável por duas principais áreas: a descoberta e definição do produto a ser criado, além da gestão do seu desenvolvimento, lançamento e aprimoramento contínuo (BUSSGANG, EISENMANN; GO 2015).

Ramon, formado em programação, reside em Vila Perdizes, interior de Santa Catarina. Em 2020, ao perceber a carência de mão de obra qualificada na região, iniciou uma escola de informática. Com o tempo, identificou a falta de programadores como a principal demanda do setor. Desafiado a desenvolver estudantes de ciência da computação que precisavam realizar estágio obrigatório, criou uma escola profissionalizante que também terceiriza serviços de programação para empresas de tecnologia, aproveitando a mão de obra em estágio.

Inicialmente, a escola de informática oferecia uma variedade de serviços para capacitar a mão de obra local e promover o desenvolvimento de programadores. Isso incluía cursos de formação em informática, abrangendo programação, desenvolvimento web e banco de dados. Além disso, fornecia formação profissionalizante para alunos de ciência da computação, preparando-os para o mercado de trabalho. Através da terceirização de serviços, a escola utilizava estagiários para oferecer soluções reais e

aplicáveis de programação a empresas de tecnologia. Também estabelecia parcerias com a universidade local, proporcionando vagas de estágio para desenvolver e preparar os estagiários em projetos de programação.

Visando o aperfeiçoamento do conhecimento adquirido durante a graduação, a escola promovia trabalhos em projetos de programação que apresentassem soluções reais e aplicáveis. Nesse sentido, em colaboração com a universidade do município, surgiu a ideia de oferecer vagas de estágio para programadores, visando seu desenvolvimento e preparação para o mercado. Naquela época, Ramon ainda não sabia que essa escola evoluiria para a criação de uma *startup*.

Uma *startup* não é uma versão reduzida de uma grande empresa, mas sim uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, a *startup* explora ideias e suposições sem ter clientes definidos (BLANK; DORF; 2014). Além disso, ela vai além de produtos, inovações ou ideias brilhantes, sendo uma iniciativa que valoriza o aspecto humano e lida com incertezas. O sucesso de uma *startup* não se resume a copiar um negócio existente, mas depende da execução e pode ser modelado com precisão (RIES, 2012).

A *startup* Mega foi fundada em setembro de 2020, com sede em uma sala alugada no centro da cidade. Jonathan foi o último sócio a ingressar, chegando em dezembro de 2021, e já participou de projetos desafiadores e processos importantes para o desenvolvimento do negócio. Sua entrada na Mega foi casual, durante um churrasco, quando recebeu o convite. Como um grande empreendedor, ele aceitou o desafio, sabendo que colheria, pelo menos, um fruto: a experiência.

A Inspiração

Observando o vai e vem dos ônibus que transportam alunos das escolas municipais de Vila Perdizes, surgiu a ideia de criar um programa que permitisse aos pais acompanhar o trajeto dos ônibus, fornecendo informações sobre a previsão de partida e chegada. Isso traria mais segurança e tranquilidade a todos os usuários do transporte público. Para tornar isso possível, a escola de informática precisaria se transformar em uma *startup* focada na criação de programas, e Ramon precisaria fortalecer sua estrutura de apoio para atrair investidores.

Para o desenvolvimento desse projeto, foram alocados recursos de um investidor que se tornou sócio, David Mascaneira. No entanto, os recursos são apenas uma das variáveis; ainda era necessário alguém capaz de se comunicar com os clientes para compreender a ideia, anotar os *backlogs* e traduzi-los para os programadores, que utilizam uma linguagem muito técnica.

O *backlog* do produto consiste em uma lista de funcionalidades organizadas por ordem de prioridade, representando as funcionalidades que provavelmente serão desenvolvidas ao longo do projeto (CARVALHO; MELLO, 2012).

É aí que Jonathan se torna uma peça fundamental desse quebra-cabeça, como sócio apoiador no desenvolvimento do trabalho, assumindo o papel de *Product Owner*. O PO é responsável por criar e testar a história do usuário em conjunto com o programador, pois este último costuma estar tão concentrado na programação que, muitas vezes, tem dificuldade em compreender as necessidades do cliente para além do código, incapaz de interpretar os problemas reais das pessoas.

Além disso, muitas vezes nem mesmo o próprio cliente sabe o que quer ou onde está o verdadeiro problema. Por isso, o *Product Owner* precisa entrar na mente do consumidor e ter empatia para compreender o serviço necessário ou identificar a dor do cliente.

– Eu atuo principalmente como intermediador, ficando entre o cliente e a equipe de produção, pois se o cliente estivesse ao lado do programador e começasse a falar, a conversa duraria apenas dois minutos. O cliente teria dificuldade em compreender praticamente tudo o que o programador está tentando dizer. Eu não tenho habilidades técnicas para realizar o trabalho de um programador, mas tenho a capacidade de entender o que ele fala, qual linguagem de programação ele utiliza, o significado de termos como "looping", "background", "front-end". Tenho o conhecimento da linguagem técnica utilizada por eles. [Sócio Jonathan].

Com essa disposição, a estrutura social básica da Mega foi estabelecida, capitalizando os recursos financeiros mínimos necessários e o engajamento, que são vitais para o desenvolvimento do projeto. Simultaneamente à formação da sociedade,

foram contratados cinco estagiários, selecionados com base no critério de destaque no ambiente de ensino. Essa escolha é estratégica, pois aproveita a mão de obra recentemente qualificada de acadêmicos de ciências da computação, que trazem consigo conhecimentos atualizados, além da vontade de aprender e enfrentar desafios, tudo isso a um custo abaixo da média salarial do mercado de programadores.

– Atualmente, dos cinco estagiários, três estão desempenhando suas funções em nível de programador júnior. A empresa possui uma sala alugada, onde são realizadas reuniões presenciais diárias em horários previamente agendados. Além dessa agenda, não há rigidez em relação à jornada de trabalho, mas sim em relação aos prazos de entrega. [Sócio Jonathan].

Durante reuniões com os principais interessados, como investidores, clientes e parceiros do projeto, são identificadas todas as demandas do negócio e as características a serem implementadas (CARVALHO; MELLO, 2012).

O fator de inexperiência dos estagiários é compensado pelo fato de o sócio fundador, Ramon, ser um programador sênior. Ele acompanha diariamente a equipe, favorecendo o desenvolvimento dos programadores e construindo uma cultura organizacional com identidade, levando efetivamente a *startup* a uma condição de empresa com propósito.

O Desafio

O sucesso de uma *startup* vai além dos produtos/serviços, envolvendo o fator humano na sua criação. Não se resume a desenvolver uma aplicação ou marca famosa. Empresas tradicionais não são consideradas *startups*, pois não enfrentam a incerteza que é característica desse modelo de negócio (PINTO et al., 2016).

Jonathan tem plena consciência dos desafios que envolvem trabalhar em uma *startup*.

– Uma condição para classificar uma empresa como startup é a sua instabilidade no mercado, especialmente no aspecto financeiro. Ela

parece estar sempre à beira da falência. No entanto, a partir do momento em que a empresa adquire uma estrutura de capital e um faturamento robustos, deixa de ser considerada uma startup. [Sócio Jonathan].

Equilibrar as contas para preservar a sustentabilidade financeira é um dos maiores desafios enquanto uma venda significativa não ocorre. Por conta disso, os custos e a eficiência dos processos têm sido motivo de constante preocupação. Essa preocupação se transforma em estímulo para a busca constante de inovações, tomada de decisões rápidas e início de um novo ciclo com total dedicação.

O sucesso da inovação está intimamente ligado a um conjunto de elementos que envolvem aprendizado, mudança, reinvenção e recriação (SILVA; BAPTISTA, 2021). Considerando que a frustração de iniciativas é comum na área de tecnologia e inovação, o ponto-chave é a rapidez com que se detecta a inviabilidade de um projeto e a velocidade para iniciar uma nova jornada, o que é conhecido como pivotagem.

Pivotar é o processo de adaptar a estratégia da empresa de acordo com o *feedback* do mercado, estimulando a flexibilidade e a capacidade de se ajustar às incertezas externas. Isso possibilita criar uma organização flexível e adaptável, que não se fixa em suposições ou estratégias fixas. A ação de pivotar envolve modificar a estratégia da empresa para atender às demandas reais do mercado, podendo ser realizado várias vezes, conforme necessário (PINTO *et al.*, 2016).

A pivotagem é um termo amplamente utilizado em empresas que investem em inovação. Ele deriva da expressão em inglês “pivot”, que significa girar, e se traduz na mudança de direção de um negócio, mantendo a mesma base que já existia. Esse conceito representa a sobrevivência das empresas diante de desafios ou crises. Significa também mudar completamente a direção ou propósito para alcançar o sucesso e a sustentabilidade, construindo uma empresa bem-sucedida.

O Processo

A *startup* utiliza métodos ágeis para detectar a demanda, formatar a solução e desenvolver a ferramenta, realizar testes e obter *feedback*, por meio da metodologia *scrum*.

– Antigamente, era comum que a construção de um sistema grande levasse dois ou três anos, com um processo de planejamento detalhado. No entanto, nos dias de hoje, em um período de dois ou três anos, esse sistema pode já não ter mais utilidade. É por isso que a agilidade se tornou tão importante na área de tecnologia. O que se pensa hoje precisa ser entregue amanhã, pois no dia seguinte pode ser que já não seja mais relevante. A agilidade permite acompanhar o ritmo acelerado das mudanças e garantir que as soluções sejam entregues de forma rápida e eficiente. [Sócio Jonathan].

Os métodos ágeis são caracterizados por terem uma estrutura menos rígida e confiarem na criatividade da equipe de desenvolvimento para lidar com situações imprevisíveis e encontrar soluções (OOMEN et al., 2017). O termo “ágil” é uma expressão amplamente utilizada para se referir a diversos métodos de gerenciamento e desenvolvimento de projetos de *software* (SVERRISDOTTIR, INGASON; JONASSON, 2014).

Esse método é importante, pois permite que seja possível errar rapidamente e corrigir o erro com ainda mais velocidade.

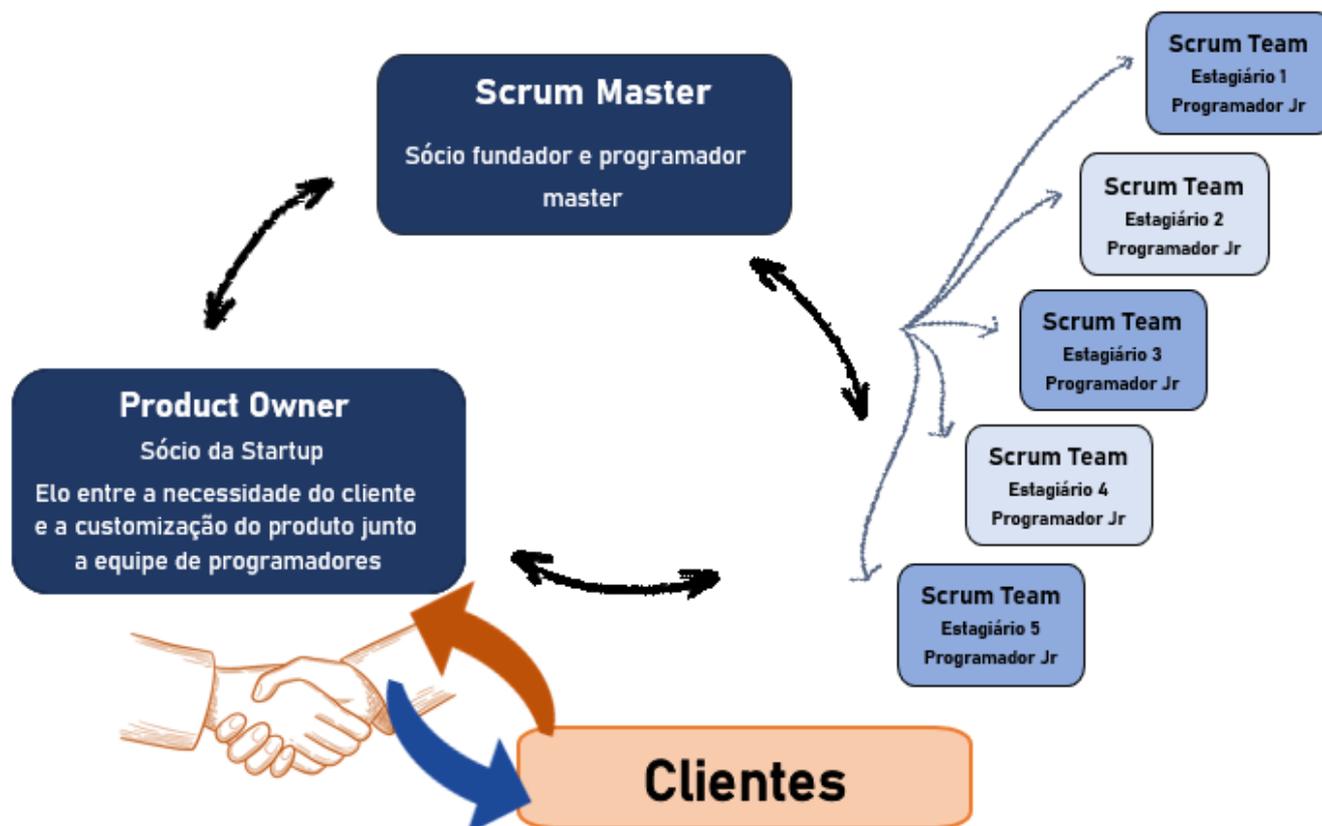
Atualmente, o *scrum* é uma das metodologias ágeis mais amplamente adotadas. Dentro do *scrum*, existem três principais papéis: a equipe de desenvolvimento, o *Scrum Master* e o *Product Owner* (BASS, 2013). O papel do *Product Owner* é essencial para o sucesso do *scrum*, uma vez que ele é responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho da equipe de desenvolvimento (OOMEN et al., 2017).

– Uma empresa de tecnologia precisa ser enxuta e ágil, realizando as tarefas de forma rápida, muito mais veloz do que uma empresa convencional. De fato, uma das diretrizes da tecnologia é: se você vai cometer um erro, cometa-o rapidamente para poder recomeçar. A todo momento, se um projeto não obtiver sucesso, é necessário fazer uma pivotagem e iniciar algo novo. [Sócio Jonathan].

Um método só é ágil quando tem foco nas pessoas e não nos processos. O método *scrum* estabelece atividades e períodos para que cada uma seja executada,

justamente para atender às demandas das pessoas, criando uma cultura organizacional onde o trabalho é mais livre, sem formalidades de horários, desde que as atividades sejam entregues dentro dos prazos previamente acordados.

Figura 1 – Organograma Representativo da Organização



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entrada no Segmento Público

Guiados pelo objetivo que inspirou a transformação de uma escola de informática em uma *startup* de programação, através da criação de uma ferramenta que facilite a vida dos cidadãos, os sócios entendem que todas as inovações propostas, para serem viáveis, devem ser úteis a qualquer cidadão do mundo. Essa condição está relacionada aos serviços públicos.

A partir de então, a empresa passou a desenvolver projetos que entreguem soluções não apenas no monitoramento, mas também abordando todos os problemas que podem ser resolvidos pelo poder público dos municípios. Entre eles, podem ser citados alguns exemplos:

Monitoramento de transporte escolar: inicialmente, a empresa identificou a necessidade de soluções no monitoramento do transporte escolar, indicando que esse era um problema a ser resolvido pelo poder público dos municípios.

Problemas estruturais: A empresa reconheceu que problemas estruturais, como ruas esburacadas, obstrução na pista, problemas de iluminação e bueiros entupidos, são questões que podem ser abordadas e resolvidas pelo poder público.

Agendamento e monitoramento de filas em postos de saúde: a empresa identificou a oportunidade de oferecer soluções para a gestão de filas em postos de saúde, visando facilitar o agendamento e monitoramento dessas filas.

Disponibilidade de medicação nas unidades de atendimento: a *startup* também identificou a importância de oferecer soluções relacionadas à disponibilidade de medicação nas unidades de atendimento, ajudando o órgão público a acompanhar e gerenciar os estoques de medicamentos.

A *startup* tem como preocupação oferecer soluções abrangentes, abordando não apenas o monitoramento do transporte escolar, mas também diversos problemas que podem ser solucionados pelo poder público dos municípios. A proposta consiste em utilizar plataformas de tecnologia já existentes, como a geolocalização e a comunicação, para proporcionar transparência nos serviços executados e disponibilizar recursos que auxiliem os órgãos públicos na rápida identificação de problemas, o que resulta na redução dos custos operacionais.

O objetivo é ampliar o acesso às informações sobre os serviços públicos, tanto para os servidores públicos, que necessitam receber as informações de forma rápida e eficiente, quanto para os cidadãos. Ao mesmo tempo, o setor público poderá otimizar seus custos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos. Levando em conta a ampla aplicabilidade dessas ferramentas e sua universalidade, e considerando que os órgãos públicos, especialmente as prefeituras, ainda não oferecem esse tipo de serviço de forma consolidada, percebe-se a existência de um grande mercado inexplorado.

Problema – Entraves do Setor Público

Não previsto antecipadamente, mas a *startup* está enfrentando dificuldades para acessar o mercado público, sendo as prefeituras o primeiro alvo. Jonathan, como

Product Owner, é responsável por conduzir os primeiros contatos e realizar a demonstração do produto aos potenciais clientes. Ele é a pessoa que recebe o *feedback* sobre o aplicativo a ser comercializado.

Quando há um retorno, o chamado *feedback*, por parte daqueles que avaliam essas atividades, surgem oportunidades para novas interações que favorecem a revisão ou criação de novas abordagens (BOGHI et al., 2018).

Sobre o aplicativo, é importante ressaltar que o modelo propõe o fornecimento de uma plataforma customizada de acordo com as necessidades de cada município. Sua venda inclui a implantação junto aos servidores públicos, atualizações conforme as necessidades que surgirem, além de manutenção e suporte dos técnicos envolvidos. O modelo de venda é baseado no pagamento de uma mensalidade pelo serviço prestado.

No entanto, surgem entraves na contratação, já que as prefeituras não podem usufruir dos serviços de forma gratuita, nem mesmo para testes. Além disso, existem contratos vigentes com empresas que oferecem serviços principalmente contábeis, de controladoria e recursos humanos, e que podem ser confundidos com o serviço prestado pela Mega. Isso gera receio por parte dos gestores municipais de estarem infringindo a Lei de Responsabilidade Fiscal, devido à possível sobreposição dos serviços. A predominância de empresas de tecnologia já contratadas, mesmo que não tenham entregado uma solução adequada, também gera insegurança por parte dos gestores em contratar um serviço que possa ser interpretado pelo Tribunal de Contas como uma contratação duplicada.

Nesse cenário e após o “banho de água fria”, a Mega tem buscado desenvolver diferenciais em seu produto que não são oferecidos por outras empresas já contratadas. Apesar do entendimento dessa justificativa e da simpatia do cliente pelo produto, não tem sido possível superar a barreira que impede a concretização de contratos de fornecimento em nenhuma das prefeituras da região às quais o produto e as condições comerciais foram apresentados.

Hora de Mudar o Foco

A Mega possui valores claros e propósitos robustos, e não está “deitada em berço esplêndido”. Ela precisa encontrar seu lugar ao sol. Será que chegou a hora de pivotar novamente?

– O que importa para uma startup é ter dados. É preciso que as pessoas estejam utilizando, dando feedback, fornecendo informações e buscando melhorias para que o sistema faça sentido. Ser útil para as pessoas é fundamental, caso contrário, pode-se criar algo que ninguém utiliza. Mesmo que seja considerado o melhor sistema do mundo, se não for útil para ninguém, investir milhões de reais não resultará em nenhum retorno. [Sócio Jonathan].

Considerando a impossibilidade momentânea de transpor as barreiras de contratação, a empresa encontra-se em um ponto em que é necessária a tomada de uma decisão: continuar desenvolvendo e aperfeiçoando o produto central de seu portfólio, mesmo sem previsão de contratação, ou partir para outro segmento com o desenvolvimento de um novo produto?

– Nada está realmente pronto, não existe um produto finalizado. Os produtos estão sempre em constante evolução, se ajustando aos processos à medida que as pessoas os utilizam. No entanto, se não há usuários utilizando o que foi construído, não podemos afirmar que o produto estava realmente pronto. [Sócio Jonathan].

Jonathan percebe que a empresa está justamente nesta “encruzilhada”, pois de um lado possui um produto com alto potencial, mas que até o momento não gerou receita, já consumiu recursos e para sua continuidade ampliaria a necessidade de investimentos sem contrapartidas de entrada, apertando assim o caixa da empresa e ameaçando a viabilidade da *startup*. Por outro lado, há um imenso mar de possibilidades, e a Mega, neste momento, já está desenvolvendo outras soluções que atendam novos mercados. No entanto, essas soluções ainda estão na fase de problemas

relatados por potenciais clientes, e as soluções tecnológicas estão sendo estudadas e os conceitos e ferramentas que podem ser desenvolvidas para o problema em questão estão sendo apresentados.

Esse processo está sendo executado com trabalho de campo, onde Jonathan está captando as necessidades e realizando feedbacks constantes. Dentre as novas frentes, por exemplo, está o desenvolvimento de uma plataforma para pré-configuração e gerenciamento de uso de tranca eletrônica para os armários de funcionários nas grandes empresas, facilitando a gestão de armários vazios e melhorando o ciclo de reutilização. Outra solução em desenvolvimento é um aplicativo que facilita a abertura de cadastro para Micro Empreendedor Individual - MEI, por meio de uma página *web* ou aplicativo de celular, voltado para um escritório de contabilidade.

Neste momento, a empresa não chegou a uma definição unânime sobre suspender os investimentos na plataforma desenvolvida para o atendimento do setor público, visando retomá-los assim que um contrato for celebrado. No entanto, como alternativa, vem direcionando sua força de trabalho para o foco no mercado privado. Para Jonathan, um projeto nunca está totalmente encerrado, e para a Mega não existe um produto pronto, pois a construção vai se ajustando conforme as necessidades do cliente. Em outras palavras, sempre há a possibilidade de retomar ou utilizar o que já foi iniciado para outra finalidade.

– Uma das diretrizes que a Mega tem desde o início e que está incorporada em qualquer sistema que desenvolvemos é a portabilidade, ou seja, a capacidade de qualquer sistema se comunicar com o nosso. Quando construímos um programa, ele já está preparado para receber informações externas, pois acreditamos que a interação entre sistemas impulsionará o progresso. Por exemplo, uma grande organização utiliza um sistema padrão em seu dia a dia e, quando surgem novas necessidades que o sistema atual não atende, eles não o abandonam, mas procuram soluções no mercado. E nós precisamos estar prontos para isso. [Sócio Jonathan].

Estando com as duas frentes em andamento, essa decisão deve ser tomada de maneira urgente? Continuar com os dois projetos e manter a aposta em uma venda em

breve para alguma prefeitura? Ou, diante das dificuldades observadas no setor público, abandonar esse projeto e focar essencialmente no segmento pessoa jurídica?

Agora, Jonathan, Ramon e David estão enfrentando circunstâncias delicadas, pois equilibrar as contas e manter a sustentabilidade financeira da empresa é um grande desafio. Se uma venda significativa não ocorrer em breve, os rumos da *startup* ficam cada vez mais indefinidos. A decisão de onde investir suas energias ou se uma nova pivotagem seria muito ousada é o ponto crucial. O caminho escolhido pelos três sócios será determinante para o futuro da Mega, pois a viabilidade do negócio está intrinsecamente ligada a essa decisão e afetará os rumos da empresa.

Notas de Ensino

O método do Caso de Ensino em Administração é uma abordagem que simula a análise e resolução de problemas gerenciais em sala de aula, visando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos futuros gestores. O caso é baseado em situações reais, centrando-se em problemas gerenciais específicos, narrados do ponto de vista do protagonista. O escritor do caso evita expressar seu julgamento ou interpretação, mantendo o desfecho em aberto. Além disso, fornece um documento separado com notas de ensino para o professor que aplicará o caso, a fim de orientar a discussão em sala de aula (ROESCH, 2011).

O decorrer deste tópico tem a finalidade de fornecer alguns esclarecimentos do que pode ser utilizado como recurso didático, desenhando uma espécie de roteiro de como ele pode ser explorado.

Fontes dos dados

Este caso foi inspirado em uma situação real de uma *startup* com sede na região meio-oeste catarinense. Um dos sócios fez o relato aos autores do dilema vivido atualmente e das dúvidas que a empresa enfrenta para o seu futuro.

O caso é adequado para estudos nas áreas de administração, ciências da informação e tecnologias, sejam em universidades, nos cursos de graduação ou pós-graduação e também cursos técnicos que envolvem temas de inovação, negócios, empreendedorismo, programação, gestão pública, entre outros. Está ligado a tomada de decisões, o uso de estratégias, competição, empreendedorismo, inovação e negociação.

A partir do entendimento da problemática envolvida, podem ser discutidas ações que a empresa deverá adotar estrategicamente, seja a pivotagem, reformulação do negócio, estratégia ou estudo do ambiente com estrutura e utilização métodos ágeis de trabalho.

Objetivos educacionais

O caso da Mega tem como finalidade proporcionar a reflexão sobre as dificuldades enfrentadas por uma *startup* ao colocar no mercado seus primeiros

produtos, bem como os desafios para a manutenção do negócio. Analisar qual é o melhor momento para realizar escolhas dentro do ambiente competitivo de mercado.

Por meio do estudo, estimular o aluno a fazer parte do ambiente dinâmico, criativo e de tomada de decisões com efeitos imediatos. Gerando amplitude da percepção e entendimento dos conceitos na prática que abordam inovação, gestão, estratégias competitivas, métodos ágeis, entre outras ferramentas e com isso desenvolvendo as competências de um empreendedor e a experiência de trabalhar em uma *startup*.

Questões

1. Qual a decisão estratégica a ser tomada pela empresa para definição do *core business* do negócio?
2. Qual o melhor processo para definição da estratégia e inovação da empresa?
3. Qual a urgência e os impactos de cada tomada de decisão?
4. Qual o *time* para escolher uma mudança de trajetória da empresa e como isso afeta o futuro de uma *startup*?
5. Como as necessidades e limitações dos compradores podem impactar no modelo de negócio e modelação dos produtos de uma empresa e/ou *startup*?
6. Difíceis tomadas de decisão devem envolver quais aspectos?

Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula

A seguir serão explorados os arcabouços teóricos necessários para discussão do caso de ensino e o texto após cada questão ilustra a teoria e pretende iluminar a reflexão sobre o tema.

Questão 1: Qual a decisão estratégica a ser tomada pela empresa para definição do *core business* do negócio?

O foco na atividade empresarial está entre as recomendações estratégicas mais prementes da atualidade (PORTER, 1986). Porém o foco e a estratégia somente serão claros e viáveis a partir do desenvolvimento das competências, que segundo Prahalad e

Hamel (1990) são os atributos centrais de uma organização, no cerne da vantagem competitiva sustentada, permitindo desenvolver rapidamente produtos não previstos, modelando conforme a demanda do consumidor. De acordo com Band e Scanlan (1995) as competências principais, *core competence*, atribuem a consistência da vantagem em ser a primeira a mover-se. Desta forma competência favorece a tomada de decisões estratégicas.

O dilema das empresas de serviços profissionais está na troca, ou *trade-off*, entre concentrar em uma única linha de produtos sujeita, portanto, a volatilidade em contraponto ao oferecimento de múltiplas linhas, que podem criar flutuações (BRUCE e GUILLE, 1988).

Considerando as necessidades mercadológicas e a contínua necessidade de fomento da atividade, seja por questões tecnológicas ou de mercado, torna-se necessário a entrega de tecnologia contínua e de forma autogerenciável, em ciclos, entendidas como metodologias ágeis (WARNER e WÄGER, 2019).

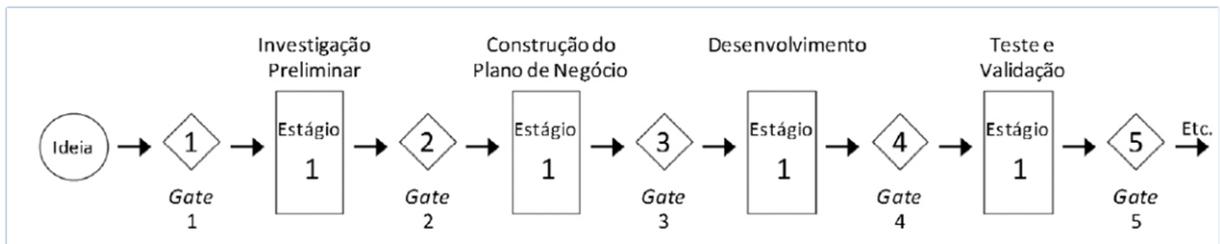
Questão 2: Qual o melhor processo para definição da estratégia e inovação da empresa?

A partir da definição do *core business*, alguns autores podem contribuir com a composição de ideias. De acordo com Bessant e Tidd (2009) a teoria sobre o processo de inovação é essencialmente construída com base em soluções tecnológicas, ligadas ao setor industrial. Já Roberts (1988) afirma que cada estágio ou atividade no desenvolvimento de um processo inovador, tem por objeto oferecer respostas a variadas questões gerenciais, relacionando a inovação ao um processo.

Para Silva (2014) a gestão da inovação nas organizações não somente deve ser vista como um processo gerencial vital para as empresas, como também deve estar fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de seus limites, objetivos, contexto competitivo e estratégico, e parâmetros organizacionais que a suportam.

Cooper (1993) apresenta um modelo que tem por base o entendimento da inovação tecnológica como processo centrado no Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD). Em sua definição reconhece-se fatores organizacionais, tais como a interfuncionalidade de cada fase, a conexão com o mercado e níveis decisórios.

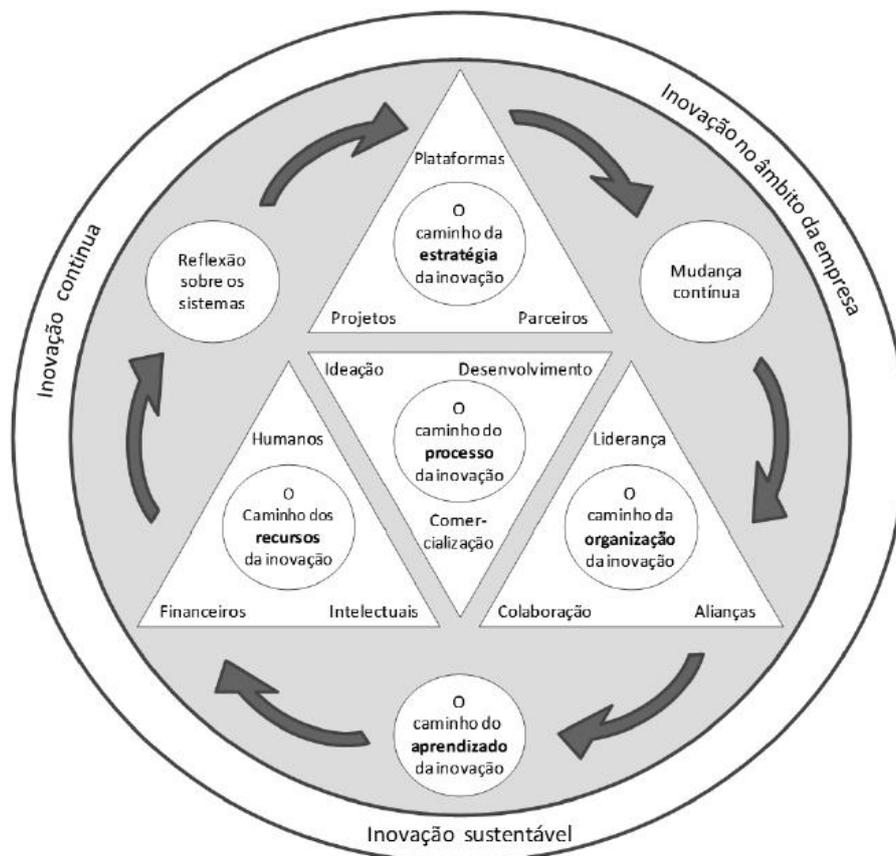
Figura 1 – Stage-gate de segunda geração.



Fonte: Cooper (1993).

Jonash e Sommerlatte (2001) defendem que a estratégia, recursos, processos, métodos de gestão e especialmente tecnologia são elementos que devem ser orientados para o desenvolvimento de inovações. Este movimento ocorre por um processo de evolução contínua, resultante da reflexão, adaptações e aprendizados constantes, e pode ser representado através da figura a seguir.

Figura 2 – O modelo de inovação avançada e de alto desempenho.



Fonte: Jonash e Sommerlatte (2001).

O processo de estratégia é influenciado por criatividade na busca de novas ideias, monitoramentos que visem a identificação de oportunidades relacionadas a mudanças ambientais, e que são implementadas por iniciativa, ponderando riscos e estabelecendo redes com visão e objetivos caracterizados por metas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005).

Questão 3: Qual a urgência e os impactos de cada tomada de decisão?

Para Angeloni (1992), deve ser evidenciado procedimentos baseados no indício de que a comunicação seja estimulada com vistas a estabelecer um pensamento comum. Daí a necessidade do envolvimento das pessoas na tomada de decisão.

O responsável pela tomada de decisão, em qualquer local, pode acessar a experiências vividas por outras pessoas, e aprender com elas, (Jonhson, 1997). De acordo Angeloni (2003):

O decisor deve ter a consciência de que o maior desafio não é o de obter os dados, as informações e os conhecimentos, mas sim a aceitar que no processo de codificação / decodificação as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-las [...] diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo de acordo com seus modelos mentais, que as levam a percebê-lo de forma diferente.

Ribeiro (2015) afirma que:

A importância de se manter ou não determinado programa reside em elementos da organização e do seu ambiente. Quanto mais dinâmico for o ambiente maior possibilidade de mudanças nos programas de ação, gerando também uma série de custos com inovação.

Questão 4: Qual o *time* para escolher uma mudança de trajetória da empresa e como isso afeta o futuro de uma *startup*?

Startups são empresas de base tecnológica disruptiva e com estratégia competitiva. Uma das características do negócio é a condição temporária com possibilidade de rápido crescimento e ambiente incerto, na busca de um modelo de negócios que seja repetível e escalável. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2022). Shane (2010) chama a atenção para a necessidade de fluxos contínuos de investimentos financeiros para o autofinanciamento nos primeiros anos de operação. Para atrair investimentos deve ser feita uma análise de quão promissor é o produto ou tecnologia que está sendo desenvolvido, e neste aspecto a avaliação considera a capacidade da *startup* gerar novos produtos, a chamada inovação.

Schumpeter (2017) afirma que a característica mutável da atividade econômica, relacionada com a evolução de forma descontínua e irregular, condiciona a necessidade de busca por inovações, configurada pelo processo de destruição criadora como fundamental para a criação de novos produtos, mercados e até setores.

Questão 5: Como as necessidades e limitações dos compradores podem impactar no modelo de negócio e modelação dos produtos de uma empresa e/ou startup?

Segundo Douglas e Isherwood (2004), a teoria da demanda correlaciona apenas questões sobre o comportamento dos consumidores em relação ao preço e rendimento, carecendo de explicar o porquê das escolhas de bens. Já Baudrilard (1988) considera o consumidor como heterônomo, influenciado pela abundância e manipulado pelo *mass media*.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), consideram ser necessário a empresa produzir de forma mais eficiente que as demais empresas, gerando a chamada vantagem competitiva. Dessa forma a empresa deve desenvolver diversas capacidades organizacionais e competências com a definição de inovações e produtos substitutos frente a concorrência. Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) o envolvimento do modelo, estratégia de negócio e os recursos tecnológicos disponíveis, é influenciado pelas forças competitivas do mercado, ambiente social e legislação.

Questão 6: Dífceis tomadas de decisão devem envolver quais aspectos?

Quaisquer abordagens para criação ou interpretação da estratégia, envolve uma escolha, uma tomada de decisão (PORTER, 1991). A tomada de decisão estratégica é complexa e exercida por influências de fatores como condições de oportunidade, variabilidade de mercado, pressão do tempo, entre outros (EINSENHAR-DT; ZBARACKI, 1992).

A tomada de decisão ocorre em todos os níveis organizacionais, sendo mais saliente, pelo seu impacto na organização, aquelas tomadas à nível estratégico (ELBANNA, 2006). Ambientes com alta dinâmica os tomadores de decisão mais rápidos usam mais, e não menos, informações em comparação aos tomadores de decisão mais lentos, assim como também usam mais alternativas (EINSENHARDT, 1989).

Uma ferramenta de tomada de decisão pode dar suporte às escolhas a serem tomadas. O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é uma técnica de apoio à decisão que

permite estruturar e analisar problemas complexos com múltiplos critérios. Ele é baseado em uma abordagem hierárquica, na qual os critérios são organizados em uma estrutura em árvore e as preferências são avaliadas por meio de comparações emparelhadas (VARGAS; IPMA-B; P. M. P., 2010)

O AHP ajuda os tomadores de decisão a avaliar alternativas, considerando a importância relativa dos critérios e fornecendo uma medida de consistência nas comparações feitas. É amplamente utilizado em diversas áreas, como gestão, engenharia, economia e planejamento, para auxiliar na seleção e priorização de opções em situações complexas.

Referências

ANGELONI, M. T. **Technologies de transmission de l'information et consequences sur le processus des decisions des organizations**. Grenoble, France: Memoire de DEA. Ecocole Superieure des Affaires, 1992.

ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ciência da informação, v. 32, p. 17-22, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 23 de nov. 2022.

BAND, D. C. SCALAN, G. **Strategic Control through Core Competencies**. Long Range Planning. Vol. 28, No. 2, pp. 102-114, April 1995. Great Britain.

BASS, J. M. **Agile method tailoring in distributed enterprises: Product owner teams**. In: Global Software Engineering (ICGSE), 2013. IEEE 8th International Conference, pp. 154-163.

BASS, J. M., BEECHAM, S., RAZZAK, M. A., CANNA, C. N., & NOLL, J. **An empirical study of the product owner role in scrum**. In: Proceedings of the 40th International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings. 2018. p. 123-124.

BAUDRILLARD, J. **La société de consommation**. Saint-Amand: Denoël, 1988.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta Books Editora, 2014.

BOGHI, C.; SCHIMIGUEL, J.; SHITSUKA, R.; SHITSUKA, D. M. **Trabalhando a Evasão em um Curso de Graduação a Distância em um Ambiente Virtual**. Revista de Casos e Consultoria, [S. l.], v. 9, n. 1, p. e912, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/22874>. Acesso em: 21 maio. 2023.

BUSSGANG, J.; EISENMANN, T.; GO, R. **The Product Manager**. Harvard Business School, Background Note 812-105, 2015.

CARVALHO, B. V. D.; MELLO, C. H. P. **Aplicação do método ágil Scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica**. Gestão & Produção, v. 19, p. 557-573, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000300009>. Acesso em: 20 maio 2023.

COOPER, R. G. **Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch**. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1993.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **O mundo dos bens**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

EISENHARDT, K. K. **Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments**. The Academy of Management Journal, USA, v. 32, n. 3, 1989, p. 543-576.

EISENHARDT, K. K.; ZBARACKI, M. J. **Strategic decision-making**. Strategic Management Journal, USA, v. 13, p. 17-37, 1992.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JOHNSON, M. **Administrando no Próximo Milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2005). **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying business models: origins, present, and future of the concept**. Communications of the Association for Information Systems, v. 15, 2005.

OOMEN, S.; DE WAAL, B., ALBERTIN, A., & RAVESTEYN, P. **How can Scrum be successful? Competences of the Scrum Product Owner**. In: Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, 5-10 Jun. 2017. ISBN 978-989-20-7655-3.

PINTO, R. S.; ROSA, F. N. da.; ARAÚJO, M. B.; JUNGER, A. P. **Lean Startup: O Método de Gestão das Startups**. Revista de Casos e Consultoria, [S. l.], v. 7, n. 2, p. e722, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/22670>. Acesso em: 21 maio. 2023.

PORTER, M. E. **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, USA, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. - **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review 90 (3), 79-91 (1990).

RIBEIRO, I. **Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Como narrar um caso para ensino**. Revista Brasileira de Casos de Ensino, v. 1, n. 1, p. 85-93, 2011. ISSN 2179-135X. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv0n0d2>. Acesso em: 19 out 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução Luiz Antônio Oliveira de Araújo. 1. ed. São Paulo: UNIFESP, 2017. 582 p. ISBN: 85-3930-691-3.

SHANE, S. A. **The illusions of entrepreneurship**: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by. New Haven, CT: Yale University Press, 2010.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. **Modelos para a gestão da inovação**: revisão e análise da literatura. Production, v. 24, p. 477-490, 2014.

SILVA, H. H. D.; BAPTISTA, J. A. de A. **O Processo de Unificação da Gestão de Marketing e Inovação nas Organizações**. Revista de Casos e Consultoria, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e27493, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/27493>. Acesso em: 21 maio. 2023.

SVERRISDOTTIR, H. S.; INGASON, H. T.; JONASSON, H. I. **The role of the product owner in scrum-comparison between theory and practices**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 119, p. 257-267, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

VARGAS, R. V.; IPMA-B, P. M. P. **Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio**. In: PMI Global Congress. sn, 2010.

WARNER, K. SR; WÄGER, M. **Building dynamic capabilities for digital transformation**: An ongoing process of strategic renewal. Long range planning, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

Processo de revisão por pares

O presente Caso para Ensino foi revisado por meio da avaliação aberta em 1 rodada. A rodada contou com a revisão de Jammerson Yuri Silva, Milena Cordeiro de Freitas, Jocias Maier Zanatta e Andriele Pinto de Amorim. O processo de revisão foi mediado por Max Leandro de Araújo Brito.