ANÁLISE CRÍTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA STARTUP DO AGRONEGÓCIO: fatores facilitadores e restritivos

CRITICAL ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN AGRIBUSINESS STARTUP: facilitating and restrictive factors

Bianca Veneziano Demarqui[I]
Rosemary Rocha Caligioni[II]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli [III]
Márcia Mitie Durante Maemura[IV]
Sheila Farias Alves Garcia[V]

RESUMO

As startups são empresas nascentes orientadas pela inovação com grande potencial de crescimento no mercado, graças a configuração de um modelo de negócio de baixo custo, repetível, escalável e altamente lucrativo. Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica da cultura organizacional de uma startup do agronegócio, buscando identificar os fatores facilitadores e restritivos para a institucionalização da organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso. A cultura fraca impede que os valores organizacionais sejam absorvidos pelos membros da organização e a falta de uma gestão efetiva da cultura da organizacional contribui negativamente para o engajamento das pessoas no trabalho.

Palavras-chave: Startup. Cultura organizacional. Comportamento Organizacional. Agronegócio. Inovação.

ABSTRACT

Startups are nascent companies driven by innovation with great growth potential in the market, thanks to the configuration of a low-cost, repeatable, scalable, and highly profitable business model. This work aims to make a critical analysis of the organizational culture of an agribusiness startup, seeking to identify the facilitating and restrictive factors for the institutionalization of the organization. For that, an applied research was carried out, of descriptive character and qualitative approach, using the case study as method. The weak culture prevents organizational values from being absorbed by the members of the

[I] Graduada em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – SP – e-mail: bianca.demarqui@unesp.br
[II] Mestranda em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – SP – E-mail: r.caligioni@unesp.br
[III] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br
[IV] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: mitie.maemura@gmail.com
[V] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: sheila.garcia@unesp.br

organization and the lack of effective management of the organizational culture contributes negatively to the engagement of people at work.

Keywords: Startup. Organizational culture. Organizational behavior. Agribusiness. Innovation

Data de submissão do artigo: 15/09//2020.
Data de aprovação do artigo: 06/11/2020.
DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.131

1 INTRODUÇÃO

O termo *startup* foi cunhado por Eric Ries, em seu livro A Startup Enxuta (2012), referindo-se a um tipo de organização ainda embrionária, cujo modelo de negócio é fundamentalmente desenhado para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Robehmed (2013) e Shontell (2014) complementam a definição denominando as *startups* como empresas nascentes orientadas pela inovação com grande potencial de crescimento no mercado, graças a configuração de um modelo de negócio de baixo custo, repetível, escalável e altamente lucrativo.

Essas organizações estão presentes nos mais diversos ramos e têm como características principais (SILVA; KRAKAUER; CODA; 2020): (i) pouca experiência ou história (as startups são empresas novas, ou relativamente jovens e inexperientes, se comparadas com empresas mais estáveis e maduras no desenvolvimento organizacional); (ii) recursos limitados; (iii) alta suscetibilidade em relação às influências do ambiente; (iv) atuam em mercados dinâmicos e (v) dominam tecnologias inovadoras.

Battisti e Quandt (2016) aferiram, que em média, o número de funcionários nas startups é de 9,61. Assim pode-se dizer que essas organizações têm uma característica bastante peculiar: são de porte pequeno, ao considerar o número de funcionário e podem ser classificadas como de grande porte, se o faturamento for o fator de referência para a categorização.

Como o investimento nesse tipo de negócio é considerado de alto risco, o acesso ao capital torna-se um fator crítico de sucesso para a maioria dessas organizações (SARMENTO; COSTA, 2016); bem como a capacidade em articular de forma adequada o seu ciclo de vida organizacional (CANTNER *et al.,* 2020).

Justamente pelo seu reconhecido potencial para a inserção de inovações no mercado e atendimento as mais diversas necessidades dos consumidores, as *startups* vêm ganhando destaque em nível mundial como organizações geradoras de vantagens competitivas (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2020) e despertando o interesse do meio acadêmico em estudá-las. De acordo com Dadalt (2019), as *startups* brasileiras geraram faturamento de cerca de 1 bilhão de dólares e segundo *Global Startups Ecosystem Report* 2019, o Brasil representa 55,9% de todo o volume de negócios em *startups* da América Latina, figurando entre as 30 nações mais promissoras nessa área em todo mundo (GEN, 2019).

Apesar da importância econômica e social do tema, os estudos acadêmicos ainda são limitados e escassos em nível mundial, necessitando de uma maior compreensão sobre este objeto de estudo (SARMENTO; CARVALHO; DI, 2016; RAMÍREZ *et al.* 2020).

Assim, dentro do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica da cultura organizacional de uma *startup* do agronegócio, buscando identificar os fatores facilitadores e restritivos para a institucionalização da organização.

Este objetivo justifica-se pelo fato de quando uma organização se torna institucionalizada, ela passa a ter um valor por si mesma, criando um sistema de convicções próprio e independente da figura do fundador, que passa a nortear o destino e as decisões da empresa, bem como a orientar o comportamento das pessoas no trabalho (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL; 2010). Esse sistema de crenças e valores corresponde à ideologia central da empresa e é denominado cultura organizacional (JOHANN, 2004).

Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional, promovendo o comprometimento dos empregados com os objetivos da organização e contribuindo para a perpetuidde da empresa (SCHEIN, 2009), daí o interesse de se estudar a cultura organizcional no contexto das *startups*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica está organizada em duas subseções. A primeira trata do tema *startup* e a segunda discute sobre cultura organizacional.

2.1 *Startup*

Ramirez *et al.* (2020) indicam que a estrutura funcional e a gestão tradicional (mecanicista) acabam engessando as *startups*. De acordo com os autores essas empresas necessitam de estruturas orgânicas e modelos de gestão mais fluídos que facilitem o processo de ajustamento dessas organizações às mudanças no ambiente e promovam um melhor alinhamento entre estratégia, processos e cultura organizacional.

Silva, Krakauer e Coda (2020) apontam recomendações sobre o comportamento que as *startups* devem apresentar em cada uma das fases do ciclo de vida organizacional, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Fases do Ciclo de Vida Organizacional das Startups

FASE	DESCRIÇÃO
Nascimento	Buscar um mercado, nicho de atuação, encontrar parceiros ou fazer alianças com empresas que agreguem conhecimento específico ao negócio
Crescimento	Buscar inovações importantes para que possam incrementar seus produtos/serviços e criar ou desenvolver o departamento de P&D. Mudanças podem ser dispendiosas, mas são importantes para o crescimento da organização.
Declínio	Apesar de ser a última etapa, a mortalidade das startups pode ser reduzida com a melhor condução dos seus primeiros passos, logo na ideação, na qual o empreendedor deve buscar conhecimento teórico e prático nas incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos distribuídos pelo país. Esses, por sua vez, proverão espaço, tecnologia, inovação, gestão, networking, internacionalização, entre outros elementos, para que o negócio possa voltar a crescer e se renovar.

Fonte: Adaptado de Silva, Krakauer e Coda (2020)

2.2 Cultura Organizacional

Por se tratar de um tema relevante e que desperta interesse dos estudiosos, cultura organizacional é uma ferramenta sofisticada para controlar as pessoas envolvidas nas organizações. Assim:

> Vemos a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991).

Segundo Robbins (2009) o que diferencia as diversas organizações entre si, é a cultura organizacional, que para ser captada a cultura de uma empresa, se faz necessária a análise de sete características básicas: grau de estímulo à inovação e tomada de riscos por parte dos funcionários, expectativa em relação à atenção dos funcionários aos detalhes, grau do foco dos dirigentes nos resultados, nas pessoas e nos processos, atividades em equipe versus atividades em grupo, competitividade e agressividade versus docilidade e acomodação do pessoal da empresa, foco no status quo versus foco no crescimento. Analisando esses detalhes e do grau da presença de cada um deles é possível identificar a complexidade da cultura da empresa.

Este estudo tem foco nas startups de modo a analisar a cultura organizacional presente nelas. Segundo o site do SEBRAE, “uma startup se caracteriza como um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza”, identifica-se nas startups um ambiente voltado à inovação, com capacidade de crescer e gerar lucro, mas com custos pouco crescentes.

Associando-se empresas incipientes com a cultura contidas dentro delas mesmas vemos que:

> Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não estão limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar empresas novas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização. (ROBBINS, 2009).

De acordo com Freitas (1991), existem elementos que constituem a cultura organizacional e que moldam os comportamentos das pessoas na organização de forma praticamente hipnótica, aderindo e transmitindo esses elementos pertencentes à cultura aos demais, o que mostra novamente o caráter controlador presente na cultura organizacional.

Tais elementos citados por Freitas são:

- Valores: definem o que é importante para se atingir o sucesso na empresa.

- Crenças e pressupostos: expressam o que é tido como verdade na organização. Os pressupostos têm a tendência de serem inconscientes e inquestionáveis nas mentes das pessoas.
- Ritos, rituais e cerimônias: são as atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, que tornam a cultura mais palpável. A exemplo, é o que é desenvolvido pelos Recursos Humanos, tais como admissões, promoções, socialização, demissões, entre outros.
- Estórias e mitos: As estórias contam os eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos são as estórias ligadas aos valores da empresa, que não necessariamente são fatos.
- Tabus: demarcam o que é proibido, orientando o comportamento com base no que não é permitido.
- Heróis: é quem incorpora os valores e condensam a força da organização. Geralmente são os fundadores dela.
- Normas: as regras mostram o comportamento esperado e aceito pelo grupo. Podem estar escritas ou serem passadas oralmente.
- Processo de comunicação: é uma rede de relações e de papéis informais presentes na empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com o intuito de se fazer uma análise crítica em relação à cultura organizacional em uma empresa do setor agrícola, identificando quais seriam os fatores facilitadores e restritivos. A temática da cultura organizacional em si já tem este caráter descritivo, ou seja, apenas descreve as percepções sobre o que existe e o que ocorre na organização, enquanto o conceito de satisfação com o trabalho é avaliativo, por exemplo (ROBBINS, 2009).

Houve também uma pesquisa qualitativa, através do estudo de caso de uma por ter como característica de estudo sobre ideias, pensamentos, opiniões, tendo assim um caráter subjetivo. De acordo com Aragão e Neta (2017), a pesquisa qualitativa pode ser vista em etnografias, pesquisa-ação, histórias de vida e documental. Pode-se dizer que para a construção deste trabalho foram mais utilizadas as histórias de vida e a parte documental citadas anteriormente.

A coleta de dados foi por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com o fundador da organização, por ser a pessoa mais indicada para tratar sobre cultura organizacional da empresa.

Através das respostas acerca da história da empresa, seus valores e demais artefatos culturais, foi possível realizar uma efetiva análise do contexto em relação às vivências ocorridas dentro da empresa, proporcionando uma visão crítica para o desenvolvimento deste caso.

Mediante as respostas obtidas sobre a história da empresa, sobre seus os valores e outros artefatos culturais foi possível realizar uma análise efetiva, suficiente para expor os pontos facilitadores e restritivos do contexto em relação às vivências dentro da empresa e principalmente, proporcionar uma.

Para a análise de dados, utilizou-se o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.223). A comunicação neste caso seria a própria entrevista

dada pelo Coordenador de Recursos Humanos que permitiu extrair dados para melhor compreender a organização e sua cultura, que é o tema do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através deste estudo percebeu-se que a empresa não dá grande importância à cultura organizacional, mesmo possuindo valores, missão e visão, aspectos que compõem fortemente a cultura organizacional

Se a cultura for fraca os gestores acabam impedidos em ter a ferramenta de controle, deixando de receber os benefícios que a cultura organizacional fortalecida pode oferecer, como: maior coesão, comprometimento e lealdade dos funcionários; baixa rotatividade; menor tempo demandado para os gestores estabelecerem normas; e maior facilidade na seleção de funcionários.

Os componentes culturais, em sua maioria, na organização são pouco expressivos, embora os valores, missão e visão estarem bem definidos inclusive divulgados em seu site. Não foi possível identificar claramente exemplos de crenças e pressupostos durante o contato com o gestor. Em se tratando dos ritos, rituais e cerimônias no que se aplica principalmente ao setor de Recursos Humanos, está pouco definida e suas técnicas ficam restritas ao gestor.

Quanto à figura de heróis, foi possível identificar que pode haver uma tendência do fundador/gestor ser a figura heroica, por ter forte liderança e carisma, o que provavelmente tenha sustentado a empresa, apesar de uma cultura fraca.

Foi possível verificar nos processos de comunicação que ocorrem em sua maioria pela internet, o que auxilia no enfraquecimento da cultura, uma vez que nem todos os funcionários e associados compartilham deste artefato, dificultando que as pessoas envolvidas desenvolvam uma linguagem comum a todos, já que a convivência diária que cria e fortalece laços entre eles, mesmo a internet ser capaz de diminuir distâncias geográficas.

Em se tratando de normas, inclusive éticas em formato escrito, sendo passadas oralmente contando com o bom senso do funcionário em segui-las. Fator também que enfraquece a cultura da empresa e o controle sobre os funcionários tornando uma gestão morosa e difícil. Quanto a tabus, estórias e mitos, não foi possível encontrar explicitamente.

Apesar de perceber-se que há na startup incentivo a inovação e à tomada de riscos, grande competividade, certo grau de agressividade, o gestor tende a acreditar ter pessoas dóceis, há foco no crescimento e em resultados, e que o gestor também zela pelas pessoas que trabalham com ele.

5 CONCLUSÃO

A gestão da cultura organizacional é de grande importância para as empresas, pois a atenção à cultura e mantê-la fortalecida, mesmo que empresas novas, uma vez percebida sua característica e compreendida, facilita o trabalho de gestores.

É importante também criar um setor de Recursos Humanos para ser o guardião da cultura da empresa seja implantada e mantida em seu dia a dia, com atenção e clareza aos elementos destacados por Freitas (1991), valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas escritas e processo de comunicação: é uma rede de relações e de papéis informais presentes na empresa.

Embora a entrevista ter sido realizada pela pessoa detentora das principais informações da organização, seria interessante ter realizado uma observação no dia a dia da

organização que traria uma riqueza maior para contribuir ao estudo, além também de propor visitas nas incubadoras ou consultorias em campo, com certeza trariam novos componentes da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BATTISTI, A. L. E.; QUANDT, C. O. (2016). Como a estrutura de capital das webs startups brasileiras de software é formada? XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa/PB, Brasil, **Anais...** Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf. Acesso em: 17 nov. 2016.

CANTNER, U.; CUNNINGHAM, J.A.; LEHMANN, E.E.; MENTER, M. 2020. **Entrepreneurial ecosystems**: a dynamic lifecycle model. Small Business Economics, February, publish online, open acess. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00316-0. Acesso em: 09 març. 2020.

DADALT, L. **As startups e a geração de empregos**. 2019. Disponível em: https://www.genteemercado.com.br/as-startups-e-a-geracao-de-empregos/. . Acesso em: 09 març. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administraçao de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GEN – Startup Genome. **Global Startup Ecosystem Report**, 2019. Disponível em: https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019/.. Acesso em: 09 març. 2020.

JOHANN, S.. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

RAMÍREZ, C.; VILLEGAS, Y.; VALLEJOS, L.; SILVA, S.; AMARAL, M. 2020. Modelo de integración de grandes empresas y startups mediante Corporate Venturing. **Future Studies Research Journal:** Trends and Strategies [FSRJ], 12(2), 335-354. doi:https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.448

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.

ROBEHMED, N. What is a Startup? Forbes. (2013). Disponível em: https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-astartup/#14d2c8e40440. . Acesso em: 09 març. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de Inovação: Uma Análise em Startups de Tecnologia da Informação .**Rev. de Empreendedorismo e Gest. Pequenas Empres**. São Paulo, v.9, n.3, p. 237-271 | Maio/Ago. 2020.

SARMENTO, C. F. B., CARVALHO, C. A. S., & DI, L. A. R. 2016. Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 11(1), 63-76. DOI: 10.18568/1980-4865.11163-76

SARMENTO, M. R. C; COSTA, L. F. L. G. (2016). O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, 1(1):65-86, set. 2016.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHONTELL, A. **This is the definitive definition of a startup. Business Insider**. 2014. Disponível em: http://uk.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US&IR=T. . Acesso em: 09 març. 2020.

SILVA, E.; KRAKAUER, P.; CODA, R. **Empresas startups**: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM). v. 19, n. 1, p. 81-103, jan./marc. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.16790. Acesso em: 09 març. 2020.