

SAMBA TECH: O DESAFIO DA RENOVAÇÃO CONTÍNUA

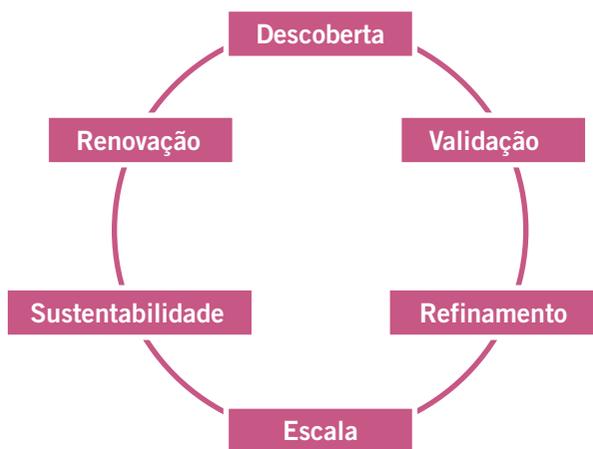
POR **CARLOS ARRUDA, ANA BURCHARTH, SAMIR LÓTFI, MARIANA DRUMOND E FERNANDA BEDÊ**

Empresas que atuam em negócios de tecnologia devem estar preparadas para enfrentar a natureza mutável destes mercados. Operar com flexibilidade, para lidar com a elevada taxa de mudança, se adaptando e reinventando continuamente, é fator fundamental para a sobrevivência dessas organizações. *Startups* de sucesso são aquelas que, ao longo de seu processo de desenvolvimento, conseguiram se reinventar com a inovação de seus produtos, serviços ou modelos de negócio.

Uma análise da literatura revela que as empresas de tecnologia mais bem-sucedidas percorreram caminhos semelhantes, pautados por marcos de desenvolvimento comuns. Os autores do Relatório Startup Genome identificam seis estágios de desenvolvimento para empresas de tecnologia iniciantes (Figura 1):

- A descoberta – com a confirmação de que uma ideia é capaz de solucionar um problema relevante.
- A validação – quando se verifica o interesse do público por essa possível solução.
- O refinamento – em que a preocupação principal é a eficiência, por meio do aprimoramento do modelo de negócios e das práticas de *customer acquisition*.
- A escala – quando se busca a reprodução e multiplicação do modelo aprimorado.
- A sustentabilidade – em que o foco principal é a maximização de lucros, por meio da manutenção do público conquistado na fase de escala, combinada com novos aprimoramentos.
- A renovação – quando a descoberta de novos modelos e soluções se faz necessária para a sustentabilidade da organização.

FIGURA 1 | CICLO DE VIDA DAS STARTUPS



FONTE: MARMER; DOGRULTAN, 2012.

A importância da renovação e adaptação contínua é evidenciada na análise do ciclo de vida de uma empresa atenta à natureza mutável do mercado no qual atua e com uma trajetória marcada pela inovação e potencial de se tornar uma empresa global – a Samba Tech. Iniciou suas atividades em 2004, como distribuidora de jogos para celular, e hoje é um grupo empresarial de internet, especializado em soluções de comunicação digital corporativa.

FUNDAÇÃO DA EMPRESA, MERCADO DE GAMES E NECESSIDADE DE SE REINVENTAR (2004-2007)

Gustavo Caetano, o criador da Samba Tech, percebeu a oportunidade de mercado depois de comprar um celular colorido, em 2004. O mercado de games para celular já existia na Europa e EUA, mas ainda era um nicho pouco explorado no Brasil. A partir da percepção dessa oportunidade, elaborou um plano de negócios e conseguiu fechar acordos com duas produtoras de games europeias, para operar a distribuição de seus produtos na América Latina. Por intermédio do pai, Gustavo chegou a um investidor-anjo, que fez um aporte inicial de US\$ 100 mil. Com o capital, a Samba Tech se instalou em Belo Horizonte, tornando-se uma das primeiras empresas a distribuir jogos para dispositivos móveis no país.

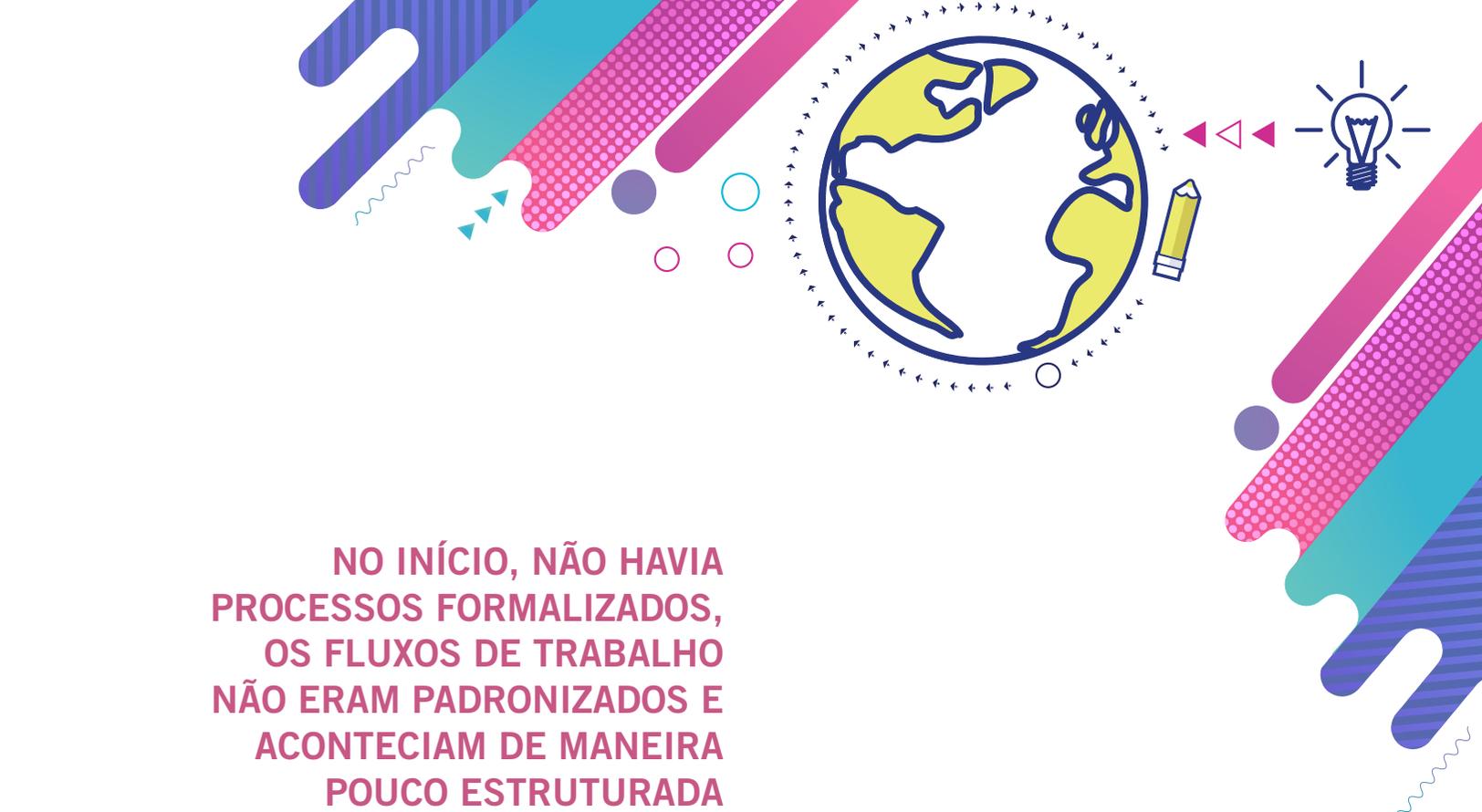
Atuando em um mercado novo, a empresa conseguiu distribuir mais de 70 mil jogos em 40 canais, em toda a América Latina. Seus fornecedores agregavam diferentes desenvolvedores e a Samba Tech cuidava da curadoria, gestão e distribuição dos jogos. O modelo de negócios, baseado em participação nas vendas, mostrou-se, a princípio, muito lucrativo.

Em 2007, a empresa não tinha grandes possibilidades de crescimento e perdia poder de barganha, tanto junto aos fornecedores quanto aos clientes. Para lidar com essa dinâmica competitiva desfavorável, Gustavo decidiu criar uma tecnologia própria de distribuição de jogos de computador, diretamente para o consumidor final. O conceito incluía a formatação de uma plataforma de *e-commerce*, que possibilitava a venda de games no formato de uma loja virtual *white-label* (que não possui a marca do produtor de tecnologia, adotando a identidade visual da empresa compradora). A estratégia não foi bem-sucedida. Na época, o comércio digital estava em fase embrionária e a conexão de internet disponível no país tornava o *download* de jogos extremamente lento. A empresa decidiu, então, aproveitar a tecnologia da plataforma desenvolvida para entregar outro tipo de produto: vídeos.

REINVENÇÃO DA EMPRESA E MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO DE VÍDEOS (A PARTIR DE 2007)

A decisão de atuar em um novo setor trouxe algumas dificuldades. Do ponto de vista tecnológico, a Samba Tech já tinha uma área de desenvolvimento de sistemas, mas não conhecia os nichos de mercado que poderiam se interessar pelo seu novo serviço. Inicialmente, prospectou clientes em setores como educação e saúde, mas essas tentativas não deram certo, pois as empresas abordadas não produziam conteúdo em vídeo.

A Samba Tech resolveu se concentrar em organizações que já produziam esse conteúdo, mas não conseguiam distribuí-lo amplamente. A primeira aposta foram as emissoras de televisão. O desafio era conseguir acesso aos executivos dessas organizações, tarefa especialmente difícil para uma empresa nova e pequena. A dificuldade foi superada graças à ousadia de Gustavo Caetano, que escreveu à diretora da TV Bandeirantes, apresentando os serviços da empresa. Apesar da experiência limitada e de possuir apenas uma versão beta da plataforma, a empresa conseguiu fechar o primeiro contrato com a Band. Esse



NO INÍCIO, NÃO HAVIA PROCESSOS FORMALIZADOS, OS FLUXOS DE TRABALHO NÃO ERAM PADRONIZADOS E ACONTECIAM DE MANEIRA POUCA ESTRUTURADA

primeiro contrato já considerava a possibilidade de crescimento do mercado junto a outras emissoras de televisão. A estratégia de desenvolver novos *features* e melhorar a tecnologia, em colaboração com os clientes, acabou se tornando uma das principais características da empresa.

Em 2007, a Samba Tech recebeu aporte financeiro de aproximadamente R\$ 5 milhões da gestora de fundos de *venture capital* FIR Capital, que se tornou não apenas investidora, mas também uma conselheira. A empresa pôde então encerrar o negócio de jogos, pois conseguia financiar suas operações de vídeo sem o faturamento gerado pela distribuição de games. Começou assim sua consolidação como pioneira na distribuição de vídeos e processos da logística digital no Brasil, voltada principalmente para o mercado B2B (público corporativo).

DA REINVENÇÃO AO DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAR PARA CRESCER Desde o início, a Samba Tech adotou uma estrutura flexível e pouco engessada. Seu objetivo era criar um ambiente que favorecesse a inovação e a proatividade, baseado na autonomia. Para isso, apostou na flexibilidade de horários, num ambiente profissional despojado e estrutura horizontalizada. No início, não havia processos formalizados,

os fluxos de trabalho não eram padronizados e aconteciam de maneira pouco estruturada.

A partir de 2007, com o aporte da FIR Capital, algumas mudanças começaram a ser feitas. Para receber as parcelas do investimento, a empresa precisava cumprir metas preestabelecidas. Passou a lançar relatórios financeiros detalhados, mensais e trimestrais. A FIR Capital indicou um parceiro externo do negócio (*venture partner*), para atuar como elo entre os empreendedores e os investidores, além de um Diretor de Tecnologia e um Diretor Financeiro. Com o crescimento da empresa, novas práticas gerenciais foram adotadas, para mantê-la eficiente e lucrativa.

PENSAMENTO ESTRATÉGICO Após o investimento da FIR Capital e a adoção de novas ferramentas de gestão e governança, a Samba Tech precisava ainda de um guia estratégico para orientar suas ações. A empresa tinha dificuldade em planejar visando resultados de longo prazo. Em 2008, firmou uma parceria com a escola de negócios do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). No primeiro ano, recebeu alunos do MIT para ajudarem na elaboração de seu planejamento estratégico. O futuro da empresa começou, então, a ser pensado de forma mais estruturada.

A estratégia de crescimento da Samba Tech era conquistar grandes clientes para expandir sua atuação, algo crucial para sua consolidação num mercado ainda pouco maduro. Com uma plataforma tecnológica altamente escalável, o objetivo era fechar grandes contas, mesmo com uma margem pouco interessante. A lógica adotada era *the winner takes it all*, ou seja, eles acreditavam que existia uma janela de tempo importante, em que podiam aproveitar seu diferencial competitivo para ganhar escala. Ao conquistar um grande *player* de mercado, a empresa ganhava endosso e, em consequência, mais facilidade para atrair outros clientes. Essa estratégia foi chamada de “pinos de boliche” e, embora aparentemente arriscada, mostrou-se muito atraente para o negócio de vídeos proposto pela Samba Tech.

O rápido crescimento da empresa começou a se refletir em problemas de coordenação. A flexibilidade de horários, por exemplo, tornou-se um empecilho à eficiência dos processos. Surgiam conflitos internos e o clima ruim acabava prejudicando o relacionamento com os clientes. Os problemas que surgiam apontavam a necessidade de formalizar alguns fluxos de trabalho e adotar novos processos operacionais para melhoria da produtividade.

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS DE GESTÃO DE PROJETOS Em 2009 foi contratado um experiente gestor de projetos, demonstrando a preocupação latente da empresa de redesenhar os processos internos. No entanto, a formalização era vista com maus olhos por muitos funcionários, aparentemente porque confrontava a cultura de *startup* da empresa, pouco compatível com a padronização.

Para tentar superar essa resistência, foram implantados métodos ágeis, que enfatizavam a comunicação em tempo real e direta, envolvendo todos os responsáveis pelo projeto, inclusive os clientes. Por isso, exigiam menos documentação quando comparadas a outras abordagens. A Samba Tech optou pelo *scrum*, método no qual os projetos são divididos em ciclos de duas semanas, chamados de *sprints*, que abrangem um conjunto de atividades a serem executadas no período. No início, foi difícil implantar as reuniões diárias, previstas pela metodologia, devido à dificuldade de conciliar as agendas dos funcionários. Um estudo mostrou que cada colaborador trabalhava, em média, cerca de uma hora e meia por dia útil. A partir daí, foram

OS PROBLEMAS QUE SURTIAM APONTAVAM A NECESSIDADE DE FORMALIZAR ALGUNS FLUXOS DE TRABALHO E ADOTAR NOVOS PROCESSOS OPERACIONAIS PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

definidos alguns horários fixos, em que todos deveriam estar presentes na empresa, combinados com certa flexibilidade para os funcionários decidirem sobre seus horários.

GESTÃO ESTRATÉGICA, TEMÁTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO Mesmo com a implantação de novas práticas de gestão, como a metodologia ágil, persistiam os problemas de ineficiência. Havia muitos atritos na definição de responsabilidades e papéis de cada área. O problema era grande e a empresa tinha dificuldade para entregar projetos dentro dos prazos.

Em 2012 houve uma grande reestruturação na liderança da Samba Tech. O primeiro passo foi a realização de um diagnóstico abrangente, envolvendo todas as áreas da empresa. Constatou-se que o time comercial tinha alguns hábitos recorrentes que prejudicavam o andamento dos projetos, causando conflitos internos e atrasos. Não havia, por exemplo, o hábito de documentar informações relevantes durante o processo de negociação e fechamento de contratos. Com o diagnóstico, ficou claro que havia necessidade de melhorar duas questões principais: a visibilidade de informações e a “passagem de bastão” entre as áreas.

O conceito *Simpleer* foi criado nesse contexto e expressa a cultura da empresa, englobando os valores considerados primordiais: simplicidade, inovação, proatividade, liderança, eficiência, excelência e respeito. Esse conceito passou a ser sinônimo do processo de Planejamento Estratégico, que a cada ano inclui um elemento da cultura pop como tema de todas as ações e atividades internas. A finalidade é criar empatia e engajamento e informar os funcionários sobre as

Temáticas do Planejamento Estratégico da Samba Tech

- 2010: Oscar
- 2011: Superman
- 2012: Bope (Batalhão de Operações Policiais Especiais, referência ao filme “Tropa de Elite”)
- 2013: Star Wars
- 2014: Robôs
- 2015: X-Men
- 2016: Simpsons

questões estratégicas da empresa de maneira lúdica. As reuniões de demonstração de resultado incluem funcionários vestidos a caráter e diversas referências ao tema escolhido.

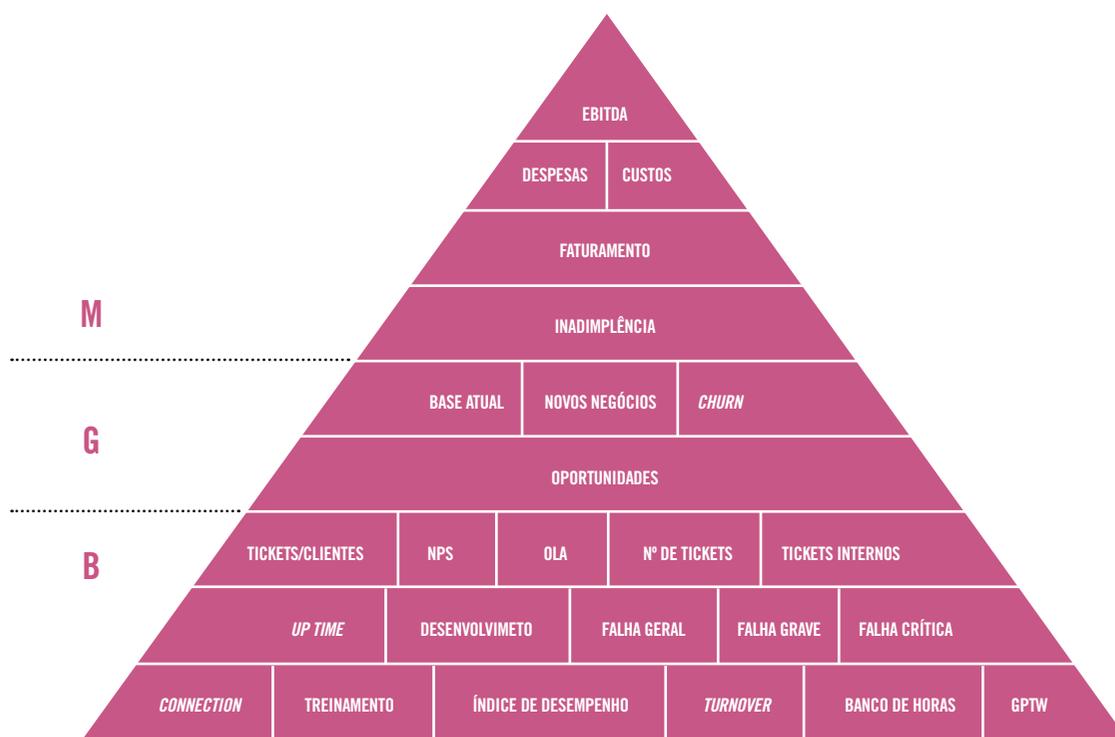
Em 2012 surgiu a ideia de implantar indicadores de desempenho capazes de correlacionar os resultados às ações das diferentes áreas. Isso resultou numa pirâmide de indicadores-chave de desempenho (KPIs), relacionados aos objetivos estratégicos da

Samba Tech (**Figura 2**). A base da pirâmide é composta pelos indicadores necessários para dar suporte e “construir” a empresa (*build*), como treinamento e eficiência operacional. O meio da pirâmide se caracteriza pelos indicadores estratégicos que permitem à empresa crescer (*growth*), como a ampliação da base atual de clientes e novos negócios. Por fim, no topo da pirâmide está o EBITDA, que avalia o lucro referente ao negócio (*monetize*), sustentado pelos indicadores correlacionados com o faturamento e os custos.

REESTRUTURAÇÃO DO MARKETING E SEU PAPEL NO PROCESSO COMERCIAL

Faz parte da história da Samba Tech se adaptar às tendências de mercado, e a flexibilidade é um dos pilares da cultura da empresa. No início de 2014, o processo comercial da empresa foi completamente reformulado. A área de Marketing se juntou à equipe de Vendas para compor o novo *workflow* comercial. A metodologia utilizada se baseava nos conceitos de *Build, Grow and Monetize* (BGM) – os mesmos da pirâmide de KPIs. *Build* é a etapa em que a empresa ajuda o

FIGURA 2 | PIRÂMIDE DE INDICADORES ESTRATÉGICOS



FONTE: SAMBA TECH, 2015.

cliente a construir aplicações em cima de sua plataforma de vídeos. Na fase de *Grow*, as iniciativas visam aumentar o número de visualizações e alcance dos vídeos dos clientes. E na etapa do *Monetize*, o objetivo é gerar receita ou reduzir custos, fazendo com que a tecnologia oferecida se torne vital para o negócio do cliente.

DO PRESENTE AO FUTURO: RENOVAÇÃO CONTÍNUA PARA EXPANDIR A Samba Tech tem como princípio manter a inovação como um dos principais elementos de seu DNA. Uma meta central é lançar, continuamente, novos produtos no mercado e, para isso, a empresa investe muito em desenvolvimento.

INOVAÇÃO SISTÊMICA E O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS A Samba Tech não possui um departamento exclusivo de pesquisa e desenvolvimento. Estimula a inovação como um processo holístico, que acontece de maneira natural, sem hierarquia, de forma colaborativa e sistêmica. Mesmo que não apresente uma estrutura dedicada, a empresa tem processos de inovação bem estabelecidos, capazes de garantir o cumprimento de seu objetivo estratégico. Três deles se destacam por suas características e objetivos diferenciados: Samba Labs, Projeto 42 e *Hack Week*.

O Samba Labs é um laboratório on-line de inovação que tem a participação de colaboradores e clientes. Funcionando como uma rede de compartilhamento de códigos e novidades, permite que todas as características (*features*) da plataforma sejam experimentadas em tempo real e sem qualquer limitação ou custo. Qualquer programador, seja da Samba Tech ou de seus clientes, tem acesso aos códigos e pode desenvolver com eles, da maneira que quiser. Também é responsável pela realização dos testes que julgar interessantes.

Outra iniciativa que tem como objetivo incentivar a colaboração e, em consequência, a inovação é o Projeto 42 (referência à obra de ficção científica de Douglas Adams “Guia do Mochileiro das Galáxias”, que considera como resposta para todos os problemas da humanidade, simplesmente, o 42). A iniciativa visa incentivar o desenvolvimento de projetos alinhados aos objetivos estratégicos traçados pela organização. Diversos projetos diferentes são desenvolvidos ao longo do ano, em duas entregas, considerando o horizonte de um mês. Os projetos têm

A EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS DA SAMBA TECH SE DEU NÃO APENAS ORGANICAMENTE, MAS TAMBÉM POR MEIO DE ALIANÇAS, AQUISIÇÕES E SPIN-OFFS

relação direta com as metas estratégicas da Samba Tech e todas as áreas, diretorias e funcionários são envolvidos.

Já a *Hack Week* é o maior evento interno de incentivo à inovação. Duas vezes por ano, todas as áreas se dedicam, durante uma semana, a projetos que se relacionam com os negócios da empresa e têm como objetivo resolver um problema real. Eles são escolhidos pelos próprios funcionários, guiados por um tema definido pela diretoria. Em 2014, por exemplo, o tema foi “Ferramentas capazes de melhorar os processos internos de trabalho”, facilitando o dia a dia dos colaboradores. Durante a *Hack Week*, os funcionários se organizam em pequenas equipes e trabalham integralmente em seus projetos. Ao final, apresentam os resultados para uma banca composta por pessoas internas e externas, que escolhem os melhores projetos e distribuem prêmios.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO A expansão dos negócios da Samba Tech se deu não apenas organicamente, mas também por meio de alianças, aquisições e *spin-offs*. Como resultado, foi criada a holding Samba Group, fruto da união de três empresas – Samba Tech, AdStream Samba e Samba Ads – atuantes em serviços de publicidade digital, educação digital e computação em nuvem.

DESAFIOS PARA O FUTURO Um dos maiores desafios enfrentados pelo Samba Group é a natureza mutável do mercado em que atua, caracterizado por tendências que surgem e desaparecem constantemente.

Sua principal estratégia para atuar em um mercado exigente é investir na renovação constante de sua plataforma tecnológica. O grupo vem investindo em parcerias com diferentes empresas, que também oferecem tecnologias de armazenagem e transmissão de vídeos e podem contribuir com *know-how* e novas ferramentas para melhorar as soluções dos clientes atuais e atrair outros, mais especializados.

Além disso, iniciativas como a *Hack Week*, Projeto 42 e Samba Labs surgem como fatores estratégicos essenciais, contribuindo para a expansão da atuação da empresa em novas áreas e mercados e melhorando sua gestão interna. O aumento nas receitas está intimamente ligado ao aumento do ticket médio dos clientes já conquistados e o número de novos contratos. Além de fortalecer seus canais de venda para atuarem na busca de novos clientes, a empresa também precisa pensar em novos produtos que atendam possíveis clientes, com demandas diferentes das atuais. Outro objetivo do Samba Group envolve a expansão geográfica. O primeiro passo é se consolidar no mercado latino-americano e, mais recentemente, no mercado norte-americano.

Questões internas também se destacam como desafios para o grupo. Um ponto crítico é a dependência em relação ao fundador. A forte presença do nome de Gustavo Caetano na mídia avança

a imagem da empresa, mas a atrela ao indivíduo. Historicamente, o fundador também tem sido o motor da inovação na empresa e, na maioria das vezes, o responsável por pensar estrategicamente o futuro da organização. Outro ponto crítico é o tempo de espera da FIR Capital que, como todo investidor de *venture capital*, vislumbra uma estratégia de saída.

A Samba Tech conseguirá estabelecer uma estratégia de internacionalização bem-sucedida nos mercados maduros? Criará uma imagem forte e independente de seu fundador? Será vendida no futuro? Essas são apenas algumas incógnitas do futuro dessa empresa, que tem potencial para ser a primeira *startup* brasileira de alcance e sucesso global.

CARLOS ARRUDA é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

ANA BURCHARTH é professora e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

SAMIR LÓTFI é professor e pesquisador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

MARIANA DRUMOND é consultora, mestre em Comportamento Organizacional pela UFMG. Foi membro do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

FERNANDA BEDÊ é graduada em Economia, foi membro do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Hanover, MD, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, Thousand Oaks, CA, v. 32, n. 6, p. 737-767, 2011.

MARMER, M; DOGRULTAN, E. *Startup Genome Report: A new framework for understanding why startups succeed*. 2012. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf>. Acesso em: 1º set. 2017.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2006.

RIES, E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful Businesses*. Londres: Crown Business, 2011.

SEBRAE. *Por que você deve pivotar sua startup*. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Por-que-voc%C3%AA-deve-pivotar-sua-startup>>. Acesso em: 1º set. 2017.