



**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO CORREA DE SOUZA

**SISTEMAS ORGANIZACIONAIS E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

Nova Lima
2018

Bruno Correa de Souza

**SISTEMAS ORGANIZACIONAIS E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes

Fundação Dom Cabral
Nova Lima
2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

S729s	Souza, Bruno Correa de Sistemas organizacionais e implementação de estratégias de inovação: um estudo comparativo de casos. / Bruno Correa de Souza. Nova Lima, 2018. 201 f.: il. Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes. Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. 1. Administração de empresas. 2. Estrutura organizacional. 3. Inovações tecnológicas. 3. Planejamento estratégico I. Fernandes, Bruno Henrique Rocha. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título. CDU: 005.336.1
-------	--

Bibliotecária: Mônica dos Santos Fernandes Rodrigues – CRB 6/1809

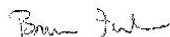
ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aos 10 de outubro de dois mil e dezoito das 14:00 às 17:00, na sala José Mindlin – **Campus São Paulo** – Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184 – 15º andar – realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação, intitulada “**SISTEMAS ORGANIZACIONAIS E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**”, autoria de Bruno Correa de Souza, aluno do Programa de Mestrado em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações.

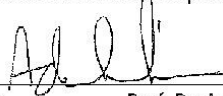
A comissão examinadora esteve constituída pelos professores:

Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes - Orientador (FDC), Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna - FDC, Prof. Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto - PUC PR, Prof. Dr. Alex Ferraresi - PUC PR (SUPLENTE)

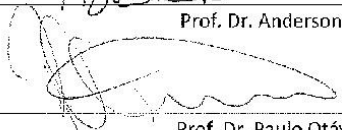
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi aprovado.



Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes – Orientador – Presidente - FDC



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – FDC



Prof. Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto - PUC PR

Em caso de alteração do título pela comissão examinadora, anotar abaixo:

Não são necessários

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Sionésio Correa de Souza e Mariléia Benincá de Souza para quem estendo o significado desta conquista, assim como para meus irmãos Camila Benincá de Souza e Lucas Correa de Souza, além de minha namorada Maria Augusta Collaço Lemos.

EPÍGRAFE

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo” (Alan Kay).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, por estar sempre em meu caminho, iluminando-me e guiando-me às escolhas certas.

Aos meus pais Sionésio Correa de Souza e Mariléia Benincá de Souza, que foram a base de tudo, apoiando com confiança, amor, ensinando-me a persistir em meus objetivos e ajudando-me a alcançá-los.

Aos meus irmãos Camila Benincá de Souza e Lucas Correa de Souza, aos quais amo incondicionalmente, pela companhia, carinho e momentos de descontração vividos a cada dia.

Também agradeço muito a minha namorada Maria Augusta Collaço Lemos pela compreensão de minha dedicação absoluta, para a realização desta obra, apoiando-me nos momentos difíceis com força e incentivo a persistir.

Ao mais novo membro da família, meu sobrinho Nolan, que já é fonte de inspiração e união para a família.

Aos meus amigos que tive oportunidade de conhecer nesta jornada, em especial, Eduardo Juliano, Wagner Foschini, Mauricio Bueno, Cristiano Valério e Gilmar Chagas; durante todo este tempo vivemos ótimos momentos.

Ao orientador Bruno Fernandes, seus conhecimentos e incentivo foram fundamentais para a concretização deste projeto.

A todas as pessoas que me ajudaram não poderia deixar de expressar a minha imensa gratidão.

Muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo tem como propósito investigar a relação entre sistemas organizacionais e estratégias de inovação, procurando responder se diferentes sistemas organizacionais, sejam mecanicistas, orgânicos ou ambidestros, influenciam na implementação de estratégias centradas na inovação. Para tal, a pesquisa propõe analisar a performance de empresas com diferentes sistemas organizacionais quanto à implementação de estratégias de negócios de inovação. Foi adotada uma pesquisa de base qualitativa, descritiva e realizada por meio de estudos de caso. Foram estudos de caso comparativos, em que foram analisadas seis empresas. Todas as empresas do presente estudo atuam em mercados de alta velocidade, a fim de uniformizar a amostragem e obter resultados congruentes. O principal instrumento para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Como sujeito foram considerados três entrevistados por empresa, sendo um de cargo estratégico, um tático e um cargo operacional. Para o tratamento e análise dos dados, foram consideradas três categorias de análise para o entendimento de cada empresa escolhida, sendo a primeira o tipo de sistemas organizacionais, a segunda a natureza das estratégias de inovação, e a terceira categoria de análise foi a relação dos sistemas organizacionais versus as estratégias de inovação de cada empresa. Como achado das seis empresas analisadas, três apresentam características de sistemas organizacionais predominantemente mecânico, duas empresas apresentam características de sistema organizacional predominantemente orgânico e uma apresentou características de sistema ambidestro. No que diz respeito às estratégias de inovação das seis empresas do estudo, três demonstram estratégias de inovação apenas rotineiras. As outras três apresentam todos os tipos de inovação, rotineira, radical, disruptiva e arquitetural. Como resultante, identificou-se que empresas com características de sistemas organizacionais orgânico e ambidestro tendem a ter melhor performance na implementação de estratégias de negócios centradas na inovação, enquanto empresas com características tradicionais e mecânicas tendem a ter menor performance na implementação de estratégias de negócios de inovação.

Palavras-Chave: Sistemas organizacionais. Estratégias de inovação. Mecânica. Orgânica. Ambidestria.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the relationship between organizational systems and innovation strategies, trying to answer if different organizational systems, whether mechanistic, organic or ambidextrous, influence the implementation of strategies focused on innovation. For this, the research aims to investigate the performance of companies with different organizational systems in relation to the implementation of innovation business strategies. A qualitative and descriptive research was adopted through case studies. It is a comparative case study, where six companies were analyzed. All the companies of the present study operate in high-speed markets in order to standardize sampling and obtain congruent results. The main instrument for data collection was the semi-structured interview. As subjects, three interviewees were considered per company, being one of strategic position, one tactical and one operational position. For the treatment and data analysis, three categories were considered, the first was the organizational systems characteristic found in the organizations; second was the innovation strategies found in the companies and the third analysis category was the relation of organizational systems versus the innovation strategies of each company. As a finding, in the amount of six companies analyzed, three present characteristics of predominantly mechanical organizational systems, two companies present characteristics of predominantly organic organizational systems and one had characteristics of predominantly ambidextrous system. Regarding innovation strategies, in the amount of six companies in the study, three showed only routine innovation strategies. The other three holds all kinds of innovation, routine, radical, disruptive and architectural. As a result, it has been identified that companies with characteristics of organic and ambidextrous organizational systems tend to have better performance in the implementation of business strategies focused on innovation, while companies with traditional and mechanical characteristics tend to have worse performance in the implementation of innovation business strategies.

Keywords: Organizational systems; Innovation strategies; Mechanics; Organic; Ambidextrous.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturas organizacionais.....	24
Figura 2: O mapa panorama de inovação.....	30
Figura 3: Fluxo de execução como mudança organizacional.....	39
Figura 4: Modelo de criação e implementação de estratégias de inovação.	42
Figura 5: Fatores de sucesso para a implementação de estratégias de inovação.	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuições teóricas sobre a teoria da contingência.....	19
Quadro 2: Estruturas mecânicas e orgânicas.	22
Quadro 3: Revoluções tecnológicas.	29
Quadro 4: Capacidades dinâmicas e tipo de mercados dinâmicos.	34
Quadro 5: Fatores importantes para uma gestão bem-sucedida de implementação	37
Quadro 6: Modelos de criação de estratégias de inovação.....	41
Quadro 7: Definição dos Constructos.....	48
Quadro 8: Sujeitos de pesquisa.....	53
Quadro 9: Categoria e elementos de análise.....	55
Quadro 10: Características de sistemas organizacionais.....	77
Quadro 11: Estratégia de inovação.	134
Quadro 12: Características e estratégias encontradas nas organizações	174
Quadro 13: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 1.	176
Quadro 14: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 2.	178
Quadro 15: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 3.	180
Quadro 16: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 4.	183
Quadro 17: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 5.	184
Quadro 18: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 6.	186

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do tema e Apresentação do Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Tema.....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	14
1.5 Estrutura do Trabalho	15
 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 SISTEMAS ORGANIZACIONAIS	17
2.1.1 A evolução dos Sistemas Organizacionais	17
2.1.2 Sistemas organizacionais Mecânicos, Orgânicos e Ambidestros	21
2.2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO	26
2.2.1 Estratégia: evolução do campo	26
2.2.2 Estratégias de Inovação	29
2.2.3 Implementação de Estratégia	36
2.2.4 Implementação de Estratégia para Inovação	40
 3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Características Gerais da Pesquisa	50
3.2 Coleta de Dados	51
3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados	51
3.2.2 Sujeito.....	53
3.3 Tratamento e Análise de Dados	53
 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	56
4.1 ESTUDO DESCRITIVO E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS ADOTADA PELAS EMPRESAS	56
4.1.1 EMPRESA 1	56
4.1.2 EMPRESA 2	60
4.1.3 EMPRESA 3	63
4.1.4 EMPRESA 4	66
4.1.5 EMPRESA 5	70
4.1.6 EMPRESA 6	74
4.2 CARACTERÍSTICAS DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS	76
4.2.1 EMPRESA 1	78

4.2.2 EMPRESA 2	88
4.2.3 EMPRESA 3	99
4.2.4 EMPRESA 4	108
4.2.5 EMPRESA 5	116
4.2.6 EMPRESA 6	124
4.3 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	133
4.3.1 EMPRESA 1	135
4.3.2 EMPRESA 2	143
4.3.3 EMPRESA 3	149
4.3.4 EMPRESA 4	153
4.3.5 EMPRESA 5	159
4.3.6 EMPRESA 6	167
4.4 RELAÇÃO SISTEMAS ORGANIZACIONAIS X ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	172
4.4.1 EMPRESA 1	176
4.4.2 EMPRESA 2	178
4.4.3 EMPRESA 3	180
4.4.4 EMPRESA 4	183
4.4.5 EMPRESA 5	184
4.4.6 EMPRESA 6	186
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
REFERÊNCIAS	194
Anexos	196
Anexo A – Formulário de entrevista.....	196

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo visa analisar a performance de diferentes sistemas organizacionais (mecanicistas, orgânicos e ambidestros) quanto à implementação de estratégias centradas na inovação. Estudos na área de estratégia e estrutura não são recentes (CHANDLER, 1962; HALL; SAIAS, 1980), entretanto, dado o incremento da velocidade nas transformações organizacionais, novas estratégias fazem-se prementes e, conseqüentemente, renova-se o interesse em investigar a relação sobre o quanto sistemas organizacionais devem ser responsivos ou o quanto podem influenciar em relação às estratégias, principalmente, as voltadas à inovação, ou as condicionam.

Nesta perspectiva, surgiram estudos sobre diferentes sistemas organizacionais e, entre eles, o de Burns e Stalker (1961), que trata de organizações mecânicas e orgânicas. Desde o trabalho seminal de Burns e Stalker (1961), os pesquisadores consideram o *design* organizacional orgânico, que é caracterizado pela falta de formalidade nas tarefas e com ênfase na gestão horizontal em vez da vertical, como sendo a estrutura exemplar para empresas que operam em ambientes turbulentos (SINE; MITSUHASHI; KIRSCH, 2006).

Surgiram também estudos sobre organizações ambidestras (SIDHU, 2015), investigando em que medida organizações lidam com a melhoria contínua e, ao mesmo tempo, com a ruptura estratégica.

O crescimento e a renovação organizacional são fundamentais para a sobrevivência, em longo prazo de qualquer empresa (JELINEK; SCHOONHOVEN, 1993; MORONE, 1993) e podem ser abordados de várias maneiras. Um caminho é adquirir novos recursos por meio da aquisição ou fusão de empresas que ofereçam tecnologias ou mercados que a empresa pode não ter. Outra abordagem é o crescimento orgânico e generativo, que significa crescimento, por meio do desenvolvimento de novas linhas de negócios baseadas, principalmente, em competências técnicas nutridas dentro da organização ou por meio de novos modelos de negócios (O'CONNOR; DEMARTINO, 2006).

Tendo por base tal panorama, percebe-se que a evolução da estratégia passou por muitas mudanças nos últimos anos e que a forma como as empresas geram vantagem competitiva não é mais a mesma de 50 anos atrás. Com a chamada 4ª revolução industrial, vive-se em um

momento de mudanças constantes e incertezas. Os *blockchains*, trabalhos colaborativos, uberização, *machine learning*, realidade virtual aumentada, empresas cada vez menos hierarquizadas e mais flexíveis vêm fazendo muitas empresas já estabelecidas pensarem em se adaptar à nova realidade. Muitas delas possuem diversos ativos, porém trabalham de forma tão mecanizada que não conseguem acompanhar as novas tendências do mercado com a velocidade que deveriam.

O presente estudo insere-se nesta linha de reflexão. Mediante estudos de caso, pretende-se analisar como organizações com diferentes formas organizacionais (mecanizada, orgânica ou ambidestra; GROETZ; SMITH, 2005), reagem à introdução de estratégias de inovação. Espera-se que a análise comparativa possa esclarecer o debate sobre essa relação quanto à turbulência das transformações organizacionais.

1.2 TEMA

O estudo tem como tema a análise de sistemas organizacionais, sejam mecanicistas, orgânicos e ambidestros, na implementação de estratégias centradas na inovação. Assim, o problema de pesquisa consiste na seguinte questão:

Como diferentes sistemas organizacionais (mecanicistas, orgânicos e ambidestros) influenciam na implementação de estratégias centradas na inovação?

A questão foi investigada em empresas que operam em mercados de rápido desenvolvimento tecnológico.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo investigar a performance de empresas com diferentes sistemas organizacionais em relação à implementação de estratégias de negócios centradas na inovação.

Foram consideradas organizações com diferentes tipos de sistemas organizacionais, a saber, mecanicista, orgânico e ambidestro. Em relação às estratégias de inovação, foram consideradas as inovações de rotina, radicais, disruptivas e arquiteturais.

O estudo tem como foco empresas que operam em ambientes de rápida transformação tecnológica.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) Descrever a estratégia de negócios adotada pelas empresas alvo da pesquisa;
- b) Investigar características de sistemas organizacionais mecanicista, organicista ou ambidestro presentes nas organizações pesquisadas.
- c) Investigar estratégias de inovação rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural presentes nas organizações pesquisadas.
- d) Analisar a relação dos fatores dos sistemas organizacionais investigados sobre a implementação de estratégias direcionadas a inovação.

1.4 JUSTIFICATIVA

No contexto de um ambiente caracterizado pela complexidade, turbulência e volatilidade, as mensagens para as empresas, ao longo das últimas décadas, foram para sistemas tradicionais, funcionalmente especializados e com estruturas hierarquizadas. Com o decorrer do tempo, novas formas e estruturas organizacionais foram sendo necessárias, precisando estimular a inovação, a flexibilidade e novas capacidades organizacionais. As formas tradicionais das organizações trabalhavam para assegurar o controle e a estabilidade e um ambiente benigno e previsível. No entanto, em um ambiente competitivo e cada vez mais global, ter os sistemas e estruturas organizacionais tradicionais já não estava sendo mais suficiente (GROETZ; SMITH, 2009).

A maioria das empresas bem-sucedidas são boas em trabalhar e refinar seus ativos atuais, mas pecam quando vão desenvolver produtos e serviços disruptivos. A dificuldade das empresas em atingir avanços em inovações radicais, enquanto trabalham em melhorias contínuas e em inovações incrementais dos negócios existentes, é muito comum e isso vem se tornando o grande desafio dos gestores atuais (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

A inovação é considerada um processo chave, e isso significa que as empresas estão tentando por seu meio atingirem sua vantagem competitiva. A condição prévia para a criação e o uso de inovação nas organizações é justamente sua formulação e implementação, para que as estratégias de inovações sejam bem-sucedidas (LENDEL; VARMUS, 2011).

Para Forcadell e Guadamillos (2002), um aspecto crítico dos negócios para a geração de vantagem competitiva é a criação de processos que impulsionam o desenvolvimento e um fluxo contínuo de inovação. Para atingir esses objetivos, consideram a estratégia de gestão de conhecimento a melhor maneira de colocá-la em prática, orientando a empresa para mudanças contínuas, aprendizado constante e inovação. As empresas precisam renovar continuamente sua base de conhecimento para garantir que não se tornem obsoletas para o desenvolvimento de inovações. Novos conhecimentos, considerada a base da inovação, irão constituir a base de conhecimento futuro das organizações e ampliar as bases já existentes. Os valores da empresa e a cultura da organização se tornam essenciais para o sucesso de sua implementação.

A partir desses enfoques, percebe-se que a inovação é primordial para a geração de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas que queiram perpetuar por longo prazo, e a forma como ela está estruturada pode ser determinante para o sucesso de implementação de tais estratégias. O presente estudo pretende analisar a performance dos diferentes tipos de sistemas organizacionais quanto à implementação de estratégias centradas na inovação. O tema se torna relevante para o mundo organizacional visto a necessidade de as empresas se reinventarem e inovarem.

A dissertação se insere em uma linha neoschumpeteriana com autores que focam a inovação como diferencial competitivo, além disso, foram abordados também alguns autores mais clássicos, principalmente, em relação à implementação de estratégia. O tema inovação já vem sendo discutido há muitos anos, desde a época de Schumpeter e até o presente momento já se obtiveram muitos avanços nesses estudos. Percebe, assim, que a tecnologia vem para mudar a forma de como o mundo funciona, e as organizações não ficam fora desse contexto. As startups vêm trabalhando novas formas que impactam fortemente essas disrupções, porém muitas lacunas ainda ficam nesses estudos, como, por exemplo, a forma de como as empresas já estabilizadas podem fazer parte dessa nova era, ainda mais em mercados dinâmicos que trabalham em rápido desenvolvimento tecnológico. Empresas ambidestras acabam sendo uma solução para tal dilema, porém ainda existem muitas lacunas, no que diz respeito à forma estrutural das organizações em relação à performance de estratégias de inovação.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é apresentado em cinco partes.

A parte I é composta pela introdução, que contém a contextualização e apresentação do tema, o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa do estudo.

Na etapa II, é realizada uma revisão de literatura, abrangendo os assuntos com foco em sistemas organizacionais e implementação de estratégias centradas na inovação, que foram os construtos-chaves para a elaboração do presente trabalho. No que se refere aos sistemas organizacionais, são relatados temas que englobam conceitos, definições e aprofundamento em sistemas organizacionais. Depois são abordados sistemas organizacionais mecânicos, orgânicos e ambidestros, que é o marco teórico deste capítulo. Quanto à implementação de estratégias de inovação, dá-se ênfase à estratégia de inovação, logo depois, aborda-se o tema de implementação de estratégia, finalizando com a implementação de estratégia centrada na inovação, aspecto teórico deste capítulo.

Na parte III, apresenta-se a metodologia que se aplicou na pesquisa, detalhando os métodos e procedimentos. Analisam-se as características gerais da pesquisa, coleta de dados, assim como o tratamento e análise de dados.

Na parte IV, foram elaborados os resultados e discussões, contemplando quatro partes; a primeira abordando o estudo descritivo e as estratégias de negócios adotadas pelas empresas; na segunda discutiram-se as características de sistemas organizacionais presentes nas empresas alvo da pesquisa; a terceira apresentou as estratégias e tipos de inovações de tais empresas e a quarta parte tratou-se da relação das características de sistemas organizacionais X estratégias de inovações.

Na etapa V são feitas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Será abordado neste capítulo o tema de sistemas organizacionais, na primeira parte tratando-se da evolução, definições e conceitos e, em seguida, abordando sobre organizações mecânicas, orgânicas e ambídestras.

2.1.1 A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Com a globalização, desregulamentação, privatização e avanços tecnológicos de comunicação, as organizações têm se esforçado para se tornarem mais ágeis e responsivas, conforme exigências e tendências do mercado, assim como de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes. Em razão dessas mudanças, as organizações sentiram a necessidade de alterações em suas estruturas, processos e os limites que as compõem, procurando então estruturas mais enxutas, maior responsabilidade em tomadas de decisões estratégicas, formas de trabalho mais colaborativos e procurando a transferência de conhecimento além das áreas funcionais (GROETZ; SMITH, 2005).

Para Felin e Powell (2016), muitos mercados estão sujeitos a rápidas mudanças tecnológicas, à entrada no mercado de empresas inovadoras globais e à volatilidade na demanda do mercado. As empresas que não se anteciparem ou responderem às disrupções externas estarão fadadas ao fracasso. Em indústrias voláteis, as organizações precisam de estratégias, estruturas e processos que possibilitem agilidade e capacidade de resposta em um mercado de constantes mudanças.

Para Groetz e Smith (2009), algumas pesquisas indicam que as características de controle das burocracias tradicionais continuam a desempenhar um papel essencial nas organizações, proporcionando estabilidade, responsabilidade, uniformidade e qualidade. No entanto gerenciar as ambiguidades de rápidas mudanças, em ambientes voláteis, está além da burocracia de rotinas tradicionais. Novas formas de organizações mais flexíveis e responsivas capazes de lidar com mudanças e incertezas são necessárias.

Antes de citar as mudanças que o mercado está exigindo, referentes a sistemas organizacionais, serão abordados, de forma breve, sobre a teoria contingencial e alguns princípios básicos de estruturas organizacionais e suas mudanças.

De acordo com os autores Fagundes, Petri, Lavarda, Rodrigues, Lavarda e Soller (2010), com o passar do tempo, vários foram os métodos desenvolvidos para gerenciar, controlar, planejar e organizar as empresas, sempre na busca pelo melhor modelo para administrar. Percebe-se que várias teorias foram desenvolvidas, ao longo dos anos, com diferentes contribuições e enfoques. Atualmente, verifica-se que não há um modelo único de estrutura organizacional que sirva para todas as empresas. Nessa perspectiva da teoria da contingência, várias pesquisas foram realizadas, visando a corroborar com o desenvolvimento da respectiva teoria. Dentre elas, destacam-se as realizadas pelos seguintes autores: Woodward (1958, 1965), que tratou da tecnologia como fator de contingência; Burns e Stalker (1960), que estudaram o ambiente externo mecânico e orgânico; Chandler (1962), que relacionou a estratégia e a estrutura; Lawrence e Lorsch (1967), que pesquisaram sobre ambiente e estrutura; e Perrow (1976), que tratou da tecnologia e da estrutura.

Os autores Greenwood e Hinings (1988) afirmam que as organizações que operam com formas organizacionais estruturadas possuem significado e coerência nos seus conjuntos de ideias, crenças e valores. A relação temporal entre uma organização em um ou mais tipos de estruturas define a organização e a forma como ela atua. A linha de estrutura de uma organização será uma função do grau de alinhamento ou compatibilidade entre estruturas e restrições de contingência e o padrão de compromisso com os esquemas interpretativos prevalecentes, assim como também com a incidência de insatisfação de determinados grupos, pois a inércia é um fator comum nas organizações.

Abaixo, o Quadro 1, refere-se à síntese das principais contribuições teóricas sobre a teoria da contingência.

Quadro 1: Contribuições teóricas sobre a teoria da contingência.

Autores	Principais Contribuições
Woodward (1958)	Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Woodward evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas levam primeiro uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.
Burns e Stalker (1960)	Evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável e com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
Chandler (1962)	Mostrou que a estratégia determina a estrutura. Entretanto a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura, caso contrário, terá uma performance menor.
Lawrence e Lorsch (1967)	Analisaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração.
Perrow (1976)	Deu seguimento aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável “tecnologia”, identificando duas importantes dimensões da tecnologia: (a) a possibilidade de analisar a tecnologia; (b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.
Pesquisadores da Universidade de Aston	Também deram seguimento às pesquisas de Woodward (1958 e 1965). Os estudiosos da Universidade de Aston concluíram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal, porém, à proporção que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização.

Fonte: Adaptado de Fagundes, Petri, Lavarda, Rodrigues, Lavarda e Soller (2010).

Outros pesquisadores contribuíram para este campo, como Chenhall (2003) que elaborou uma revisão sobre estudos, utilizando esta teoria desde 1980 e ressaltou a urgência de futuros trabalhos a serem desenvolvidos com abordagem qualitativa. Já Tillema (2005), Aguiar e Frezatti (2007) e Cadez (2007) estudaram fatores de contingência, relacionando sistemas contábeis. Chen (2008), por sua vez, tratou os efeitos dos fatores de contingência nas questões orçamentárias.

Para Groetz e Smith (2005), as organizações vêm buscando novas formas organizacionais em resposta às pressões do mercado, e o sucesso dessas novas estruturas está ligado a uma orientação mais ampla da gestão de mudança que reconhece as complementariedades ou sinergias que existem entre estrutura, processos e limites. Considera também que, quando uma organização adota uma abordagem sistemática e implementa as mudanças nas dimensões de estruturas, processos e limites, para obter uma performance de relevância, irá depender ainda de algumas mudanças complementares, e a melhoria do processo de comunicação e práticas de recursos humanos desempenham um papel fundamental.

Para Groetz e Smith (2009), em mercados altamente competitivos e em ambientes voláteis, a chave da sobrevivência é a flexibilidade, responsividade, agilidade e adaptabilidade. As formas tradicionais de organizações, caracterizadas pela estabilidade, hierarquia, especialização, formalização e centralização, têm falhado nas entregas. Com base nisso, encontram-se evidências extensivas nas estruturas, processos e fronteiras organizacionais com

que descartam essas características tradicionais em favor de formas mais ágeis, descentralizadas e baseadas em projetos. O desafio maior acaba sendo gerenciar a ambiguidade, em que a continuidade e a mudança estão presentes de forma simultânea.

Felin e Powell (2016) procuram mostrar o poder do *design* organizacional, ao destacar como os gestores podem aproveitar novas formas organizacionais para construir capacidades de detectar, moldar e aproveitar as oportunidades do mercado. Ambientes em rápido desenvolvimento tecnológico favorecem as organizações abertas e os processos autogerenciáveis, em que rapidamente convertem as capacidades individuais em intelecto coletivo.

As organizações, segundo Groetz e Smith (2009), vêm experimentando as duas formas organizacionais, procurando manter apenas o que tem de melhor em seu *mix* tradicional e olhar para novas formas de negócios. Pode ser que essa dualidade represente a modelo operacional correto de trabalho. As organizações, por meio de um processo de experimentação e evolução de tentativa e erro, encontram seu caminho para este modo de operar.

O *design* organizacional é o elemento crucial para as empresas que operam em mercados instáveis e dinâmicos. As empresas não podem ter sucesso sem permanecer à frente da inovação do mercado. A inovação bem-sucedida depende da capacidade de aproveitar a iniciativa individual e da equipe, e as formas tradicionais de estruturas organizacionais, hierarquia *top-down*, processos formais, rotineiros podem sufocar a criatividade, a iniciativa e a capacidade de resposta ao mercado (FELIN; POWELL, 2016). Por isso, sugerem-se as formas alternativas de arquitetura organizacional, uma mistura única de poliarquias (um sistema no qual o poder é distribuído em alguns indivíduos), provas sociais (é qualquer mecanismo de influência social que tende a produzir um comportamento coordenado entre os indivíduos), equipes auto gerenciáveis e organização aberta, que têm como objetivo liberar o poder criativo dos indivíduos e da equipe. Nessa forma, os funcionários têm permissão para escolher seus próprios projetos, recrutar seu time e iniciar novos produtos ou plataformas sem aprovação de superiores. Ao entender bem essa arquitetura organizacional e o dia a dia das atividades, as empresas criam uma capacidade para detectar, moldar e aproveitar as oportunidades do mercado.

O desmembramento de estrutura organizacional foi apresentado como fator-chave para a abertura da inovação e adaptabilidade. A aceitação de dualidade pressupõe que a organização

atue como uma força facilitadora e, ao mesmo tempo, restritiva para a mudança, na qual as estruturas organizacionais acabam sendo pontos cruciais dos quais as mudanças podem ser implementadas (GROETZ; SMITH, 2009). Groetz e Smith (2005) destacam a necessidade de as organizações trabalharem de formas ambidestras, combinando “controlabilidade” e “responsividade”. O reconhecimento da existência de dualidades nas estruturas, processos e limites é essencial para seu sucesso.

Para Groetz e Smith (2005), de acordo com a literatura de novas estruturas organizacionais, para ter sucesso nesses novos panoramas competitivos, exigem-se uma reavaliação cuidadosa dos sistemas tradicionais de comando e controle e experimentações de estruturas organizacionais mais ágeis e flexíveis que suportem e encorajem a inovação, a exploração e o aprendizado. Groetz e Smith (2009) argumentam que ficar engessado, nas formas organizacionais em que as empresas operam, não é a maneira correta para responder ao dinamismo que os mercados turbulentos exigem. O eixo entre liberdade e controle não é idealmente administrado, essa dualidade na mudança organizacional se alinha com a ambidesteridade, em que equipes e unidades flexíveis e experimentais trabalham ao lado ou até junto com unidades tradicionais. É a própria tensão em si que impulsiona a mudança em que bolsões de inovação podem emergir dentro de uma estrutura robusta.

Para O'Reilly e Tushman (2004), empresas estabilizadas podem desenvolver inovações radicais e disruptivas e, simultaneamente, proteger seus negócios tradicionais, trabalhando em inovações incrementais nos ativos já existentes, cujo modelo se chama de organizações ambidestras. O segredo, para o sucesso desse modelo, é de criar unidades de negócios organizacionalmente distintas e que sejam fortemente integradas pelo alto nível executivo da organização. Deve-se separar o novo do tradicional (“*exploration*” do “*exploitation*”), permitindo que cada núcleo tenha diferentes processos, estruturas e cultura, ao mesmo tempo, mantendo um vínculo próximo apenas entre os executivos “*seniors*”.

2.1.2 SISTEMAS ORGANIZACIONAIS MECÂNICOS, ORGÂNICOS E AMBIDESTROS

Burns e Stalker (1961) descrevem uma importante tipologia organizacional para distinguir sistemas organizacionais capazes de se adaptarem a inovações constantes, sistemas esses chamados de mecânicos e orgânicos. Nos sistemas mecânicos, as inovações são divididas em tarefas funcionalmente específicas, atribuídas a pessoas ou a departamentos específicos. A interação e o comando são verticais. O pressuposto implícito é de que todo o conhecimento

técnico e organizacional está disponível na alta gestão que toma as decisões adequadas às devidas unidades de negócios. Os sistemas orgânicos são adaptados à inovação. Os problemas são reconhecidos como não sendo facilmente divisíveis e atribuídos a especialistas que são arranjados hierarquicamente. As tarefas são realizadas com base no conhecimento; a interação e a comunicação são cada vez mais laterais e colaborativas, resultando na perda de força do comando tradicional, autoridade e status. O envolvimento do profissional aumenta e absorve sua vivência com a organização. O Quadro 2 evidencia tais características:

Quadro 2: Estruturas mecânicas e orgânicas.

Características	Sistema Mecanicista	Sistema Orgânico
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Cargos e tarefas	Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes e definitivos	Cargos mutáveis. Ocupantes polivalentes e provisórios.
Processo decisório	Centralizado na cúpula da organização.	Descentralizado <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações	Verticais (de cima para baixo).	Horizontais.
Normas e procedimentos	São colocados de cima para baixo.	Informalidade de comunicações entre as pessoas.
Teoria dominante	Teoria Clássica.	Teoria das Relações Humanas.
Ambiente	Estável e permanente.	Instável e dinâmico.

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1961).

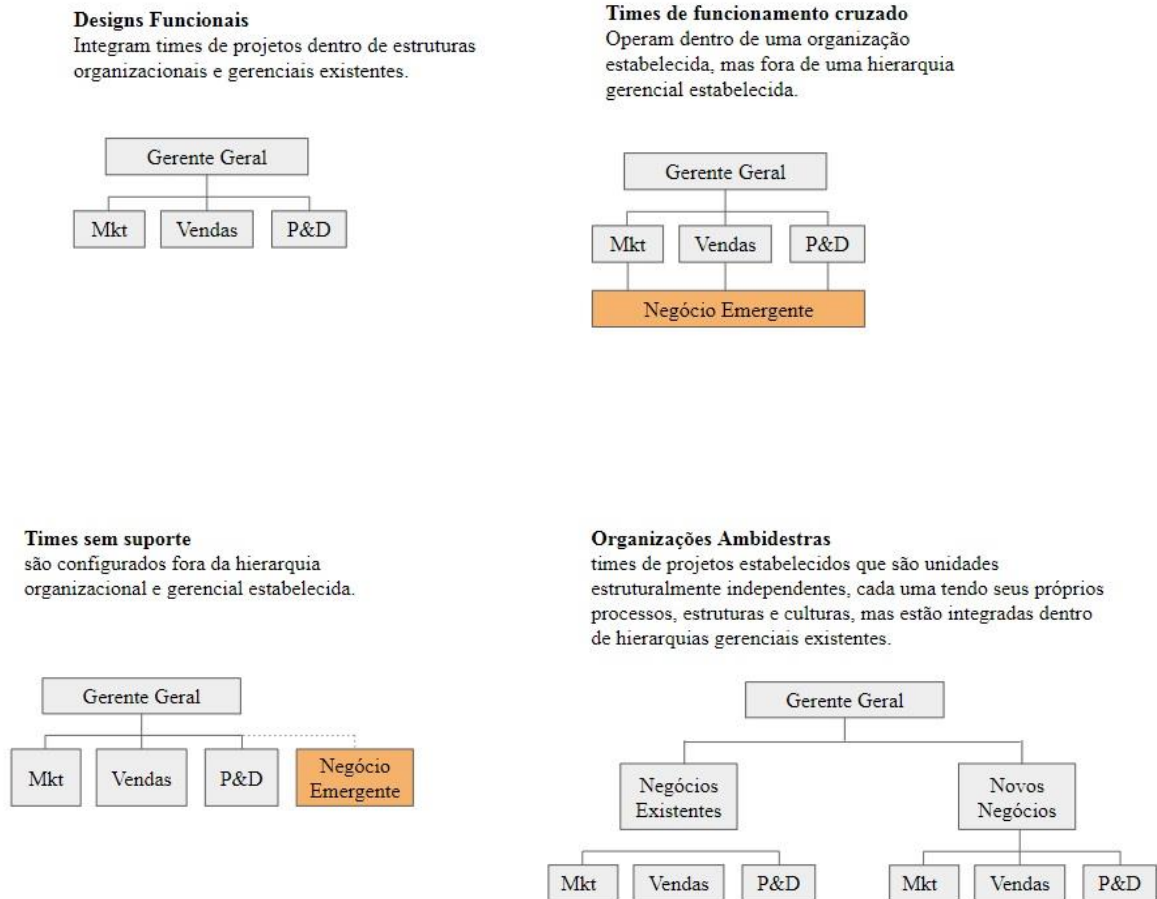
Desde o trabalho de Burns e Stalker (1961), os pesquisadores consideram a forma organizacional orgânica, que é caracterizada pela falta de tarefas formalmente definidas e com ênfase na gestão horizontal como estrutura exemplar para empresas que operam em ambientes turbulentos (SINE; MITSUHASHI; KIRSCH, 2006). Porém, no trabalho realizado por esses autores, havia uma visão contrária em relação aos novos negócios, tinham como objetivo examinar a relação entre a estrutura formal de novos negócios e sua performance organizacional em um setor econômico emergente e dinâmico. Eles acreditavam que em um mercado dinâmico, turbulento e de incertezas, novas empresas e organizações maduras enfrentam desafios fundamentalmente diferentes, exigindo diferentes abordagens para a estrutura organizacional. Enquanto organizações já estabelecidas com estruturas bem definidas e as práticas ajustadas precisam se tornar mais orgânicas e flexíveis, para se adaptarem a ambientes dinâmicos, o oposto também é verdadeiro para os novos negócios. Os autores argumentam que novos negócios já são extremamente flexíveis e sintonizados com seu ambiente, mas, muitas vezes, não possuem os benefícios da estrutura organizacional, como os altos níveis de foco, descrição individual, baixo custo de coordenação, altos níveis de

organização e eficiência. Seus resultados demonstram que novos negócios com maior formalização de funções, especialização de equipes e com maior intensidade administrativa, mostram melhor desempenho futuro.

Felin e Powell (2016) sugerem três fatores importantes para a estrutura organizacional das organizações contemporâneas, ou seja, para que sejam mais orgânicas. Primeiro é que, embora uma arquitetura de estrutura organizacional aberta pareça difícil de ser implementada, ela não é. Alguns executivos pontuam que possuem menos risco do que uma arquitetura hierarquizada. As empresas que derem novas formas de empoderamento a seus colaboradores poderão experimentar os benefícios da inovação, devem, porém, equilibrar o empoderamento com a orientação para que não se transformem em um caos. A segunda lição é que os processos autogerenciáveis não são autogerenciáveis. Os ambientes dinâmicos exigem um compromisso contínuo de planejamento, monitoramento e adaptação contínua de estruturas e processos organizacionais. A poliarquia deve trabalhar de forma integrada, a poliarquia sem integração leva ao caos. E o terceiro ponto é que as empresas devem alinhar suas estratégias de mercado conforme sua estrutura interna. Em um mundo de mercados turbulentos, isso significa criar capacidades dinâmicas para detectar, moldar e aproveitar novas oportunidades, bem como criar estruturas compatíveis com a realidade competitiva global.

Em um estudo, O'Reilly e Tushman (2004) examinaram 35 tentativas para as empresas inovarem; constataram que as empresas escolhem um modelo de estrutura organizacional dos quatro existentes para poderem se desenvolver e entregarem inovação. O primeiro modelo tem uma estrutura organizacional comum, com os setores integrados em uma organização normal e com uma gestão regular. O segundo modelo tem uma estrutura com equipes multifuncionais, os grupos operando dentro de uma empresa estabilizada, porém fora de uma hierarquia de gestão existente. No terceiro modelo, os times trabalham de forma independente, fora de uma organização estabilizada e sem hierarquia. No quarto modelo, trabalham como organização ambidestra, em que as equipes são organizadas com unidades estruturais independentes, cada uma tendo seu próprio processo, estrutura e cultura, porém integradas em uma hierarquia de gestão “sênior” existente. A Figura 1 ilustra os quatro modelos.

Figura 1: Estruturas organizacionais



Fonte: O'Reilly e Tushman (2004).

Mais de 90% daquelas que usaram uma estrutura ambidestra tiveram sucesso nas entregas, enquanto nenhuma das equipes multifuncionais e das que trabalham de forma independente tiveram êxito, e apenas 25% das que usaram o modelo tradicional chegaram aos objetivos. Para O'Reilly e Tushman (2004), a estrutura organizacional e as práticas de gestão utilizadas possuem impacto direto e significativo na performance tanto de iniciativas mais revolucionárias, quanto nos modelos de negócios tradicionais.

Aiken e Hage (1971) procuram mostrar um melhor entendimento de como as organizações orgânicas podem facilitar a implementação de inovação. Para os autores, o número de especialistas profissionais, a intensidade da comunicação, a descentralização da tomada de

decisão, assim como a falta de recursos, programas colaborativos e a própria história de inovação da organização são fatores altamente relacionados com o grau de inovação de uma organização.

Um fator importante, para Aiken e Hage (1971), é a importância de introduzir mecanismos de novas ideias de inovação dentro das organizações e desenvolver um caminho para que essas ideias possam ser sintetizadas e contribuam com a inovação. As organizações que inovam são aquelas que possuem mecanismos de inspirar e estimular novas ideias, assim como fazer para que aconteçam de forma contínua.

Uma lição importante, para O'Reilly e Tushman (2004), é que organizações ambidestras precisam de gestores também ambidestros, ou seja, executivos que tenham a habilidade de entender e de sentir as necessidades de diferentes tipos de negócios. Outra lição é que a alta gestão da companhia deve agir sempre de forma ambidestra, mesmo que seu time não aja. Não pode ser tolerada é a resistência à alta gestão. Uma visão clara e convincente, comunicando para todo o time sobre as mudanças que a companhia está fazendo, é crucial para ter êxito na implementação.

Algumas formas de mecanismos, para estimular novas ideias, é ter equipes com pessoas multidisciplinares e que consigam enxergar diferentes perspectivas para resolver problemas comuns, envolver as equipes entre elas mesmas e com outras organizações. Fazer *benchmarking* e troca de experiências constantes faz com que encontrem caminhos alternativos e novas abordagens para solução de problemas comuns; outro mecanismo é manter os membros das equipes sempre envolvidos em atividades extrarrelacionadas à sua atividade profissional, como participando de órgãos competentes e mantendo-os atualizados sobre as literaturas recentes da área (AIKEN; HAGE, 1971). Trazer apenas novas ideias não é suficiente, ter mecanismos, porém, para o seu desenvolvimento também é muito importante.

Para as organizações, ter mecanismos de comunicação, em todos os níveis hierárquicos, ter recursos suficientes, não apenas financeiros, mas também de pessoas, conhecimentos e ideias, ter programas colaborativos dentro e fora da organização, são fatores que estimulam uma alta incidência de propostas de inovação e, conseqüentemente, um alto grau de sucesso em suas implementações (AIKEN; HAGE, 1971).

A força da inércia em uma organização é sempre grande. Construir uma organização ambidestra não é fácil, mas criar estrutura própria, fazendo os times separados, oferecendo-

lhes independência e integrando-os à alta gestão é o caminho a ser seguido (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Para Aiken e Hage (1971), muitas vezes, o problema nas organizações que não inovam não está na falta de pessoas com boas ideias e, sim, na falta de uma estrutura organizacional suficiente para facilitar, organizar e difundir a inovação. Muitas vezes, a inovação morre, porque as organizações deixam faltar algumas características-chave que facilitam a mudança. O problema, na maior parte das vezes, não está na tecnologia e, sim, na própria organização, portanto o maior desafio acaba sendo de desenvolver uma organização que seja orgânica, que facilita na forma de ela inovar.

Depois de discorrer sobre organizações mecânicas, orgânicas e ambidestras, o próximo assunto abordado será de implementação de estratégias de inovação.

2.2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

Será abordado neste tópico o tema de implementação de estratégia centrada na inovação, inicialmente, tratando da evolução no campo da estratégia e considerações acerca de estratégias de inovação. Em seguida, discute-se o tema específico de implementação de estratégia para seguir com as considerações próprias à implantação destas estratégias com foco na inovação.

2.2.1 ESTRATÉGIA: EVOLUÇÃO DO CAMPO

O conceito e o campo da estratégia organizacional apresentaram uma evolução significativa referente a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que alteraram a forma de atuação das empresas, principalmente, no que diz respeito à geração de vantagem competitiva.

O paradigma dominante, durante a década de 80, era a abordagem das forças competitivas, desenvolvida por Porter (1980), com ênfase nas ações que as organizações podem desenvolver para criar posições defensivas contra as forças competitivas (PORTER, 1991).

Uma segunda abordagem foi a de Conflitos Estratégicos, desenvolvida por Shapiro (1989), a qual usa a ferramenta de teoria dos jogos e, portanto, vê os resultados competitivos com uma função da eficácia com que as empresas mantêm seus rivais fora de equilíbrio, por meio de investimentos estratégicos, estratégias de preços, sinalização e controle de informação. O

aspecto principal é revelar como uma empresa pode influenciar o comportamento e ações de empresas rivais, assim como o ambiente de mercado (SHAPIRO, 1989).

Outra vertente dessa literatura se refere à perspectiva baseada em recursos, em que se enfatizam a capacidade de ativos específicos das organizações e a existência de mecanismos isolados como determinante fundamental de performance das firmas (PETERAF, 1993). Para Eisenhardt e Martin, (2000), a RBV (Resource Based View) é um *framework* influente, para melhor entendimento de como as firmas alcançam e sustentam vantagem competitiva. Essa perspectiva foca na organização interna das empresas e, também, é um complemento da ênfase tradicional de estratégia na estrutura de indústria (PORTER, 1980) e do posicionamento estratégico (SHAPIRO, 1989).

Para Teece, Pisano, Shuen (1997), toda organização tem forças e fraquezas atuais e potenciais, por isso, é importante tentar identificar quais são e distinguir umas das outras. Assim, o que uma empresa pode fazer não é apenas uma função das oportunidades que ela enfrenta, depende também dos recursos que a organização pode reunir. O processo de decisão dessa abordagem sugere: 1 – identificar os recursos exclusivos da empresa; 2 – decidir em quais mercados esses recursos podem gerar melhores receitas e 3 – decidir onde a renda desse ativo pode ser melhor utilizada.

A competitividade global, no mercado de rápido desenvolvimento tecnológico, demonstra a necessidade de expansão dos paradigmas existentes para entender como alcançar vantagem competitiva. As estratégias que estavam sendo utilizadas, nas perspectivas anteriores, não estavam mais sendo suficientes para adquirirem vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A teoria do RBV não explica como e por que algumas empresas atingem vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Empresas que passaram a liderar o mercado eram as que estavam apresentando capacidade de resposta rápida e flexível, acoplada à capacidade de gestão para coordenar ambientes internos e externos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As habilidades de alcançar de novas formas as vantagens competitivas são chamadas de “capacidades dinâmicas”, que enfatizam dois aspectos-chave que não eram foco de atenção nas perspectivas anteriores. O termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar as competências, assim como alcançar a congruência em ambientes de negócios em constantes mudanças. Certas respostas inovadoras são necessárias, quando o *time* e o tempo de

lançamento de produtos e serviços no mercado são críticos, a mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência e mercados futuros é difícil de determinar. O termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica na adequação, integração e reconfiguração das competências organizacionais internas e externas, dos recursos e das competências funcionais para se adequar às exigências de um ambiente em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

No mercado, cujo cenário competitivo está mudando, as capacidades pelas quais as empresas “integram, constroem e reconfiguram” competências internas e externas, para lidar com ambientes em rápida mudança, torna-se a fonte de sustentação de vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000; DANNELS, 2008).

Para Eisenhardt e Martin (2000), enquanto a RBV concentra em alavancar recursos agregados, para obter vantagem competitiva em longo prazo, a estratégia em mercados de alta velocidade visa criar uma série de vantagens imprevisíveis por meio de tempo e organização estruturada de informações e processos. A estratégia é abraçar as oportunidades e a dificuldade é saber quando, onde e com que frequência mudar. Para Danneels (2008), algumas empresas são capazes de entrar em novos mercados, enquanto outras ficam paradas com os mesmos clientes existentes. Algumas empresas são capazes de desenvolver novas tecnologias, enquanto outras sofrem com o fato de a tecnologia ficar obsoleta, então, a competência para construir novas competências acaba sendo a fonte de vantagem competitiva, chamada de competências de segunda ordem, principalmente, a habilidade de explorar novos mercados e a habilidade de explorar novas tecnologias.

As *startups* vêm trabalhando com essa agilidade de exploração de novos mercados e novas tecnologias. Alguns estudos, segundo Satell (2016), ressaltam que uma empresa tradicional deve ser dirigida de forma diferente de uma *startup*, mas, para grandes empresas que estão procurando o crescimento explorando novas linhas de negócios, pensar mais como uma *startup* pode fazer bastante sentido. Algumas técnicas defendidas por Steve Blank, como focar no *customer development* antes do *produce development*, a criação de um produto mínimo viável e a interação e pivotagem para um novo modelo de negócios, estão sendo também usadas de forma efetiva por empresas já estabilizadas.

Com um mundo se tornando mais digitalizado, gerando mais informações em torno de produtos e serviços e os processos cada vez mais rápidos, grandes e pequenas empresas,

inclusive indústrias, estão começando a competir mais como o mercado de tecnologia, com ciclo de vida de produtos curtos e tomadas de decisões estratégicas rápidas (POWER, 2014).

Após tratar da evolução da estratégia, no decorrer dos anos, será abordado no próximo tópico o tema das estratégias centradas na inovação.

2.2.2 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Schumpeter, em 1911, estava entre os poucos economistas modernos que viam a mudança tecnológica e o empreendedorismo na raiz do crescimento econômico. Seu foco, na época, já era o empreendedor e seu objetivo era explicar o papel da inovação no crescimento econômico e na ordem cíclica do sistema (CARLOTA PEREZ, 2009).

São os seguidores de Schumpeter, chamados de Neo Schumpeterianos, que até hoje se esforçam para analisar as mudanças tecnológicas e a inovação, com suas regularidades e evolução. Mergulham nas características e dinâmicas da inovação, desde as mudanças tecnológicas individuais, até as revoluções tecnológicas e mudanças de paradigmas (CARLOTA PEREZ, 2009). O Quadro 3 apresenta as principais revoluções tecnológicas.

Quadro 3: Revoluções tecnológicas.

Revolução tecnológica	Nome popular para o período	Big-Bang iniciando a revolução	Ano	País central ou países
Primeiro	A Revolução Industrial	Moinho de <i>Arkwright</i> abre em Cromford	1771	Grã-Bretanha
Segundo	Era das Ferrovias a vapor	Teste do motor a vapor Rocket para a Ferrovia Liverpool - Manchester	1829	Grã-Bretanha (espalhando para Europa e EUA)
Terceiro	Era do Aço, Eletricidade e Engenharia pesada	A abertura da planta de aço Carnegie Bessemer em Pittsburgh, PA	1875	EUA e Alemanha avançando e ultrapassando Grã-Bretanha
Quarto	Era do Óleo, Automóvel e Produção em Massa	Primeiro Modelo-T sai da planta da Ford em Detroit, MI	1908	EUA (com Alemanha primeiramente competindo pela liderança mundial), depois espalhando para Europa
Quinto	Era da Informação e Telecomunicações	O Microprocessador Intel é anunciado em Santa Clara, CA	1971	EUA (espalhando para Europa e Ásia)

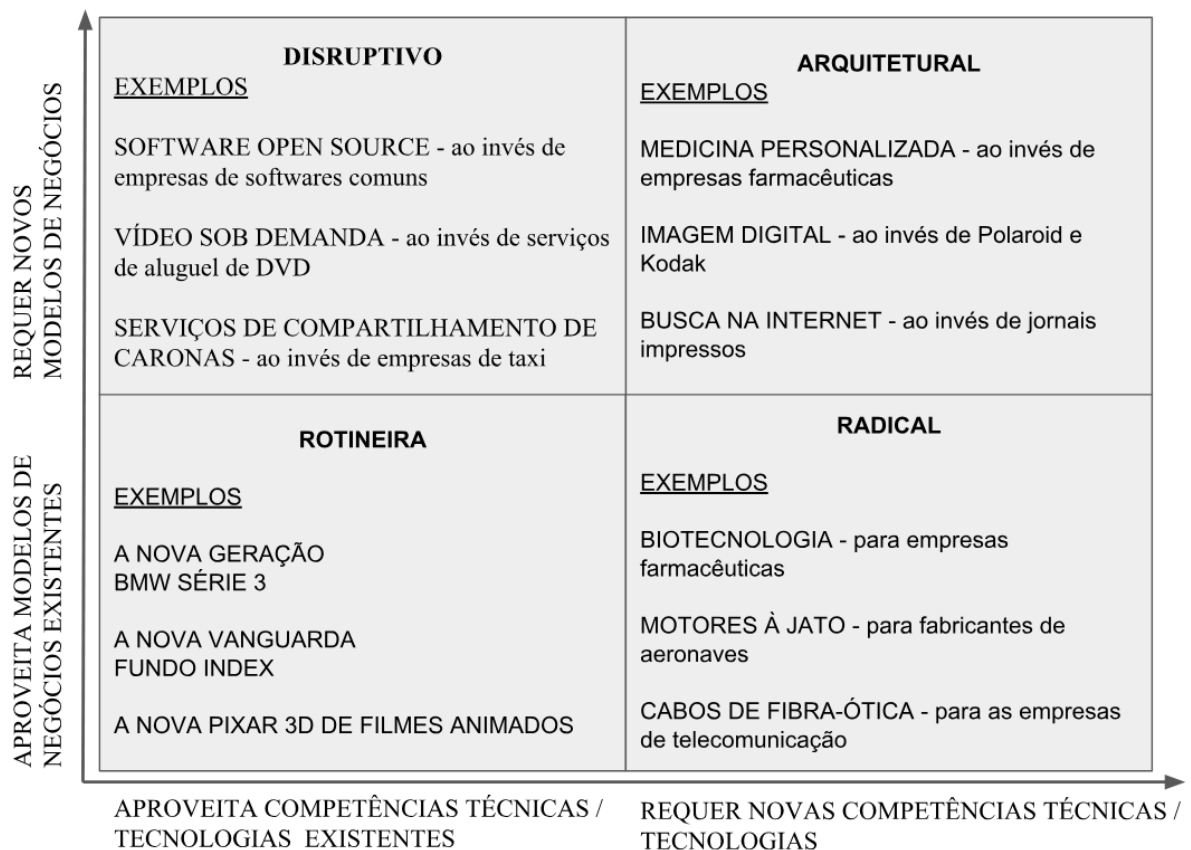
Fonte: Adaptado de Carlota Perez (2002).

Certamente, a inovação tecnológica é um enorme criador de valor econômico e um motor de vantagem competitiva. Mas algumas inovações importantes podem ter pouca relação com novas tecnologias. Nas últimas duas décadas, uma grande quantidade de empresa (Netflix, Amazon, LinkedIn, Uber) dominaram a arte da inovação pelo modelo de negócios. Assim, ao

pensar em oportunidades de inovação, as empresas podem escolher o quanto dos seus esforços deseja concentrar em inovação tecnológica e o quanto investir na inovação do modelo de negócios (PISANO, 2015).

Uma maneira de pensar sobre isso é retratada na Figura 2, chamado de o mapa panorama da inovação, elaborado por (PISANO, 2015) e tem como base outros estudiosos como Willian Abernathy, Kim Clark, Clayton Christensen, Rebecca Henderson e Michael Tushman, os quais caracterizam a inovação em duas dimensões: o grau em relação à mudança tecnológica e o grau em relação à mudança no modelo de negócios, resultando em quatro quadrantes de inovação.

Figura 2: O mapa panorama de inovação.



Fonte: Adaptado de Pisano (2015).

A inovação de rotina se baseia nas competências tecnológicas existentes em uma empresa e se encaixa com seu modelo de negócios existente e, portanto, sua base de clientes. A inovação disruptiva exige um novo modelo de negócios, mas não necessariamente um avanço tecnológico. Ele desafia ou até mesmo interrompe o modelo de negócios de outras empresas. A inovação radical é o oposto da inovação disruptiva, o grande desafio é puramente

tecnológico. A inovação arquitetural combina ambos, a disrupção tecnológica e a disrupção no modelo de negócios.

Ainda, para Pisano (2015), a estratégia de inovação da empresa deve especificar como os diferentes tipos de inovação se encaixam na estratégia de negócios e, também, definir os recursos que devem ser alocados para cada uma delas. Em grande parte, as inovações radicais, disruptivas e arquiteturais são vistas como a chave do crescimento. A inovação de rotina, na melhor das hipóteses, é vista como necessária para a sobrevivência, ou, na pior das hipóteses, como suicídio.

As inovações sejam elas radicais, disruptivas ou arquiteturais exigem capacidades dinâmicas, ou seja, exigem capacidades para que as empresas possam operar em ambientes de rápido desenvolvimento tecnológico.

A estrutura de capacidades dinâmicas analisa fontes e métodos de captura de criação de riqueza em empresas privadas que operam em ambientes de rápida transformação tecnológica. O *framework* de capacidades dinâmicas sugere que a criação de riqueza, em empresas privadas que operam em mercados de rápida transformação, depende do aperfeiçoamento tecnológico, organizacional e da gestão de processos de dentro da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou seja, identificando novas oportunidades e organizando-as efetiva e eficientemente é geralmente mais fundamental para criação de riqueza do que a própria estratégia. Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que capacidades dinâmicas é um conjunto de processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e alianças, que criam valor para empresas que operam em mercados dinâmicos. Esses valores para o alcance das vantagens competitivas estão na habilidade de alterar recursos bases, como criar, integrar, recombinar e liberar recursos. Danneels (2008) apurou que as mudanças no mercado tornam obsoletas as competências adquiridas anteriormente e que essas mudanças geram novas oportunidades, no qual exigem a construção de novas competências. Essa competência, para construir novas competências, é que são chamadas de competências de segunda ordem.

Em mercados dinâmicos moderados, as capacidades dinâmicas assemelham-se com o conceito tradicional de rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Elas são detalhadas, analíticas e estáveis, com resultados previsíveis. Em contrapartida, em mercados de alta velocidade, são processos simples, altamente experienciais e frágeis, com resultados imprevisíveis. O processo-chave para a construção de um *framework* relacionado a

capacidades dinâmicas é identificar os fundamentos sobre quais vantagens distintas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e melhoradas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Uma maneira é identificar quais capacidades não são estratégicas, pois, para ser estratégica, a capacidade deve ser aperfeiçoada para a capacidade do usuário (isso faz com que tenha fonte de receita), que seja única (com isso ela pode ser precificada sem base no concorrente) e deve ser de difícil replicabilidade.

Danneels (2008) assevera que competência de primeira ordem é a habilidade de executar tarefas rotineiras, enquanto uma competência de segunda ordem é uma habilidade em aprender novas tarefas. Ainda, para Danneels (2008), as organizações se envolvem em duas formas diferentes para a aprendizagem das atividades, por meio do “*Exploitation*” e do “*Exploration*”. Ambas possuem a mesma tradução, porém com significados diferentes: o *Exploitation* é o refinamento de competências existentes, enquanto o *exploration* é a construção de novas competências. Enquanto o *exploitation* é o uso de competências existentes de primeira ordem, o *exploration* é a criação de novas competências de primeira ordem; em outras palavras, a competência de segunda ordem é a habilidade das empresas de se engajar no *exploration*, ou seja, construir novas competências.

Para Eisenhardt e Martin (2000), embora as capacidades dinâmicas sejam incomuns nos seus detalhes e no seu desenvolvimento, elas têm semelhança significativa entre as empresas, popularmente chamadas de melhores práticas. Isso sugere que são mais homogêneas, fungíveis, equifinais e substituíveis do que se espera, ou seja, elas atingem um estado final igual, porém com formas iniciais e de desenvolvimento diversificadas.

A abordagem de capacidades dinâmicas orienta os gestores, para a criação de modelos diferenciados e de difícil imitação, evitando assim o jogo com concorrentes e clientes. A mudança de valores estratégicos das organizações é dificultosa e custosa, a replicação leva tempo, e a replicação das melhores práticas pode ser ilusão (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De fato, as capacidades das firmas precisam ser compreendidas, não como itens de balanço, mas, principalmente, em termos de estruturas organizacionais e processos de gestão. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas que olharem para si e a seu ambiente de mercado, mais cedo ou mais tarde irão encontrar oportunidades de mercado. Para Danneels (2008), muitas empresas possuem excelentes competências de primeira ordem, conhecem muito bem seus clientes e têm bom relacionamento com eles, e os clientes também conhecem

muito bem as tecnologias que a empresa possui, mas as organizações desapontam, quando são confrontadas com o desafio de explorar novos mercados e novas tecnologias.

A vantagem competitiva, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), está nos processos organizacionais e gerenciais, moldados pela posição de ativos específicos que a organização possui e pelos caminhos disponíveis que ela deve seguir. Os processos organizacionais e gerenciais referem ao modo de como as coisas são feitas na empresa, como rotinas, padrões de práticas existentes e aprendizado, as posições referem-se a tecnologias específicas, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e à relação externa com fornecedores e complementares, e os caminhos referem-se a alternativas estratégicas disponíveis que as firmas possuem para adquirir retornos crescentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os ativos de mercado imperfeitos, como os valores, a cultura e a experiência organizacional, assim como competências e capacidades, não podem ser adquiridos e, sim, construídos, e isso leva anos, às vezes, décadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), em mercados dinâmicos moderados, rotinas sob a forma de capacidades dinâmicas estão incorporadas ao conhecimento cumulativo existente. Envolvem as análises usando o conhecimento e regras existentes, seguidas pela implementação. Em mercados de alta velocidade, as capacidades dinâmicas confiam extensivamente em novos conhecimentos criados para situações específicas. As rotinas devem ser simples para permitir adaptações, embora não devam ser completamente desestruturadas. O Quadro 4 sintetiza estas ideias.

Quadro 4: Capacidades dinâmicas e tipo de mercados dinâmicos.

	Mercados Moderadamente Dinâmicos	Mercados de Alta Velocidade
Definição de Mercado	Estrutura industrial estável, fronteiras definidas, modelos de negócios claros, <i>players</i> identificáveis, mudança linear e previsível.	Estrutura industrial ambígua, fronteiras indefinidas, modelos de negócios fluidos, atores ambíguos e inconstantes, mudança não linear e não previsível.
Padrão	Detalhado, rotina analítica que conta extensivamente com conhecimento existente.	Simples, rotinas experimentais que contam com novos conhecimentos especificamente criados para a situação.
Execução	Linear	Iterativa
Estável	Sim	Não
Resultados	Previsível	Imprevisível
Chave para evolução efetiva	Frequente, variação próxima	Seleção cuidadosamente gerenciada

Fonte: Adaptado de Eisenhardt e Martin (2000).

Conforme Eisenhardt e Martin (2000), novos conhecimentos precisam ser adquiridos rapidamente, para cada nova situação, atividades experimentais como prototipagem, informações em tempo real, *big data*, opções múltiplas e experiências que geram conhecimento imediato são a maneira mais eficiente de lidar com a situação. Para se adaptarem à mudança de informações, as rotinas passam a ser interativas e conscientes e não mais lineares e inconscientes. Assim, autores como Eric Ries e Steve Blank criaram metodologias que geram essas experiências e conhecimentos. Satell, (2016) em sintonia com o Steve Blank, sugere que nenhum plano de negócios sobrevive hoje em dia sem primeiro ter contato com o cliente. Daí vem expressões como *get out of the building*, que têm como propósito sugerir aos colaboradores que saiam do prédio a fim de conversar com os clientes potenciais, principalmente, antes de iniciar o desenvolvimento de um novo produto. Algumas práticas usadas, como o MVP, *Customer Development* e outras citadas anteriormente, não funcionam de forma tão prática quanto em uma *startup*, mas acontecem de forma muito mais acelerada do que o processo normal de uma grande empresa.

Ainda, para Satell (2016), certamente essas práticas deixam o processo um pouco mais lento em grandes empresas, pois precisam analisar o presente, mantendo os clientes existentes, funcionários e stakeholders felizes. Enquanto pequenas empresas podem se mover rapidamente, grandes empresas têm a habilidade de se mover deliberadamente, têm clientes fiéis e abundância de recursos; as *startups* geralmente têm uma grande aposta, já as empresas estabelecidas podem ter dezenas de projetos disruptivos.

A metodologia desenvolvida por Eric Ries advém do princípio de desenvolvimento ágil, com entregas constantes e rápido aprendizado. De acordo com Power (2014), um exemplo prático dessa metodologia foi implantado na GE (General Electric), na qual se acreditava que com o ciclo de aprendizagem rápida e mais próxima do cliente iria reduzir o risco de desenvolver algo que não vendia. Os resultados dessa experiência foram expressivos: gastaram metade do custo que orçaram para o programa, tiveram a velocidade de lançamento de produtos duas vezes maior do que esperavam e estão vendendo duas vezes mais do que a receita normal, nas áreas em que essa metodologia foi implementada, e hoje possuem a velocidade como diferencial competitivo quanto aos concorrentes. De acordo com Kirsner (2016), essa mesma metodologia já foi usada, em algumas outras grandes empresas, como 3M, Telefônica, Alaska Airlines, entre outras.

Danneels (2008) identifica cinco fatores potenciais e nível organizacional para a exploração de novas competências. Primeiro é a disposição para canibalizar o *exploration*, que é o desenvolvimento de novas competências; envolve o desenvolvimento de novos recursos, visto que os recursos já existentes se tornarem obsoletos. Assim, as empresas devem se “canibalizar”, ou seja, reduzir seus investimentos nas rotinas e nos ativos já existentes e facilitar a aquisição de competências para novos ativos. O segundo ponto são os conflitos construtivos, o *exploration* leva a empresa a novas direções e, portanto, desafia o *status quo* da organização. Debates com opiniões divergentes e controversas em um clima de conflito construtivo facilitam a exploração de novos horizontes. O terceiro ponto é a tolerância à falha, o *exploration* envolve riscos, e os resultados são incertos, assim, a intolerância à falha pode encorajar essa exploração. O quarto ponto é o mapeamento do ambiente, o *exploration* envolve a pesquisa de novos ambientes, principalmente, onde ela não está atualmente ativa, portanto atividades de análise que expõem a empresa a eventos e tendências em domínios distantes das atividades atuais acabam fornecendo informações importantes que apoiam a exploração. E quinto é a falta de recursos, o retorno dessas atividades exploratórias é em longo prazo, por isso, certa quantidade de recursos flexíveis, principalmente, relacionados a pessoas e ao financeiro se tornam necessários para investir nessas iniciativas.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), a evolução das capacidades dinâmicas ocorre por meio de mecanismos de aprendizagem, e a prática de repetição de aprendizagem acelera a formação dessas capacidades.

As formas de como grandes empresas trabalham, muitas vezes, atrapalha a inovação, reuniões intermináveis e as aprovações centralizadas nos principais executivos nem sempre são as melhores maneiras, ainda mais nos mercados de rápido desenvolvimento tecnológico (KIRSNER, 2016). A maioria das empresas é gerenciada mais por executivos operacionais do que por gestores inovadores que buscam por novos mercados ou oportunidades de negócios, e a abordagem de *Lean Startup* fornece ferramentas que podem ajudar esses executivos a se comportarem mais como inovadores e conversarem de forma mais frequente com seus clientes, fazer prototipagem simples, antes de investir tempo e dinheiro e deixar que os dados aprovem ou refutem as decisões (KIRSNER, 2016). Essas metodologias podem trazer grandes benefícios a organizações já estabelecidas.

Uma vez abordado o tema de estratégias de inovação, a dúvida que fica é: como implementar tais estratégias nas organizações? O próximo passo será abordar os mecanismos para implementação de estratégias, assim como a implementação de estratégias de inovação.

2.2.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA

O estudo realizado por Miller (1997) procura mostrar as razões para o sucesso ou falha na implementação de decisões estratégicas. Examina 11 decisões tomadas em 6 (seis) empresas diferentes, explorando como os gestores gerenciam o processo de implementação e estaca 10 fatores potenciais importantes para uma gestão bem-sucedida de implementação. O Quadro 5 apresenta estas razões.

Quadro 5: Fatores importantes para uma gestão bem-sucedida de implementação

	Realizadores
Apoio	O grau em que padrões de influência favorece a implementação.
Acessibilidade	O grau em que o sucesso da implementação pode ser avaliado com precisão.
Especificidade	O grau em que a precisão de detalhes nas tarefas e atividades de implementação é decidido previamente.
Receptividade Cultural	O grau em que cultura organizacional é compatível com processos de implementação.
Propicidade	O grau em que qualquer circunstância externa não prevista favorece a implementação.
	Facilitadores
Familiaridade	O grau em que os envolvidos têm experiências relevantes à implementação.
Prioridade	O grau em que implementação é dada como prioridade na organização.
Disponibilidade de recursos	O grau em que recursos para a implementação (tais como mão de obra, financiamento e tempo) estão disponíveis.
Facilidades Estruturais	O grau em que a estrutura organizacional é compatível com o processo de implementação.
Flexibilidade	O grau em que o processo de implementação pode ser adaptado para acomodar circunstâncias em mudança.

Fonte: Adaptado de Miller (1997).

As cinco primeiras são consideradas como papel principal para o sucesso, principalmente, se o quinto fator for também favorável. Juntas elas são chamadas de “realizadoras”, pois ajudam a realizar o grau mais alto de sucesso durante a implementação. As “realizadoras” representam visão e propostas de forma clara, fazendo com que se tornem fatores-chave para o sucesso. As outras cinco são chamadas de “habilitadoras”, pois dão suporte ao sucesso de implementação, não sendo capazes de realizá-las de forma independente (MILLER, 1997).

Para Miller (1997), decisões iguais, que sejam tomadas ao mesmo tempo, realizadas em empresas similares e que operam, no mesmo mercado, podem ter resultados bastante diferentes. Isso mostra que o que está sendo implementado não é um determinante crucial de sucesso. O autor procura mostrar, também, que não são apenas fatores internos da organização que são responsáveis pelo sucesso da implementação, os fatores externos também têm suas contribuições, às vezes, para o bem, às vezes, para o mau.

Os autores Miller, Wilson e Hickson (2004) argumentam que o que os gestores fazem e o tipo de organização que lideram são importantes para que alcancem os objetivos almejados. Essas ações envolvem um conjunto de atividades, que vão desde a avaliação do problema até a priorização da ação e ocorrem em um contexto organizacional em que há dois elementos importantes: o primeiro é que as organizações têm um estoque acumulado de experiência e quanto mais gestores puderem acessar e utilizar essa base, melhor. O segundo é que a cultura e a estrutura de uma organização podem ter maior ou menor facilidade e rapidez, para enfrentar as mudanças que as tomadas de decisões provocam e, nos cenários em que estão menos prontos para as mudanças, maiores serão os problemas enfrentados pelos gestores.

O sucesso da implementação da estratégia pode ser facilitado com o planejamento e com o aprendizado constante, porém apenas eles não garantem o resultado positivo do sucesso. Em ambientes cuja experiência usada é grande e em que a rapidez e a facilidade de mudança são fortes, a chance de sucesso para a implementação da tomada de decisão é maior. Em ambientes em que a experiência e a rapidez são fracas, a implementação tende a falhar (MILLER; WILSON; HICKSON, 2004).

Ter a força em apenas uma dessas situações já pode ser suficiente. A experiência pode vencer em casos em que não se tenha rapidez e facilidade para a tomada de decisão. E essas decisões podem também serem bem-sucedidas na empresa que não tenha experiência, mas, sim, na organização que esteja pronta para a mudança (MILLER; WILSON; HICKSON, 2004).

A ligação entre os estudos realizados por Americano e Fleck (2015) é de que a natureza do fenômeno de execução de estratégia é processual, multifatorial e envolve diferentes níveis. E o que parece estar subjacente à essa barreira nos estudos é o fato de que a noção de mudança organizacional permeia toda essa literatura, porém não é utilizada como arcabouço teórico nem como suporte à operacionalização dos estudos. A ideia de abordar a implementação sob um prisma teórico de mudança não é nova, visto que alguns autores como Quinn (1980), Neilson et al. (2008), Waldersee e Sheather (1996), Nutt (1989, 1986) e Beer e Eisenstat (2000) trabalharam algo nessa direção.

Whelen-Berry e Somerville (2010) tratam da execução como um processo de mudança. Concordam com outros pesquisadores que a mudança organizacional não é um processo linear e direto e, sim, interativo e complexo, com resultados não planejados e intencionais. Estabelecer a visão de mudança é uma parte fundamental do processo de mudança organizacional; uma vez aceita e estabelecida, torna-se um *driver* de mudança, facilitando o processo de mudança em andamento. As ações relacionadas a mudanças de líderes, em uma iniciativa de mudança organizacional, também, são complexas; é importante entender o papel dos líderes executivos e de outros líderes e gerentes envolvidos cujo papel de liderança é um dos principais *drives* de mudança. Distinguir as ações relacionadas à mudança dos líderes que promovam a adoção e a implementação contínua de iniciativas de mudança, como celebrar e reconhecer os resultados positivos da mudança de forma contínua, são formas de facilitar o processo.

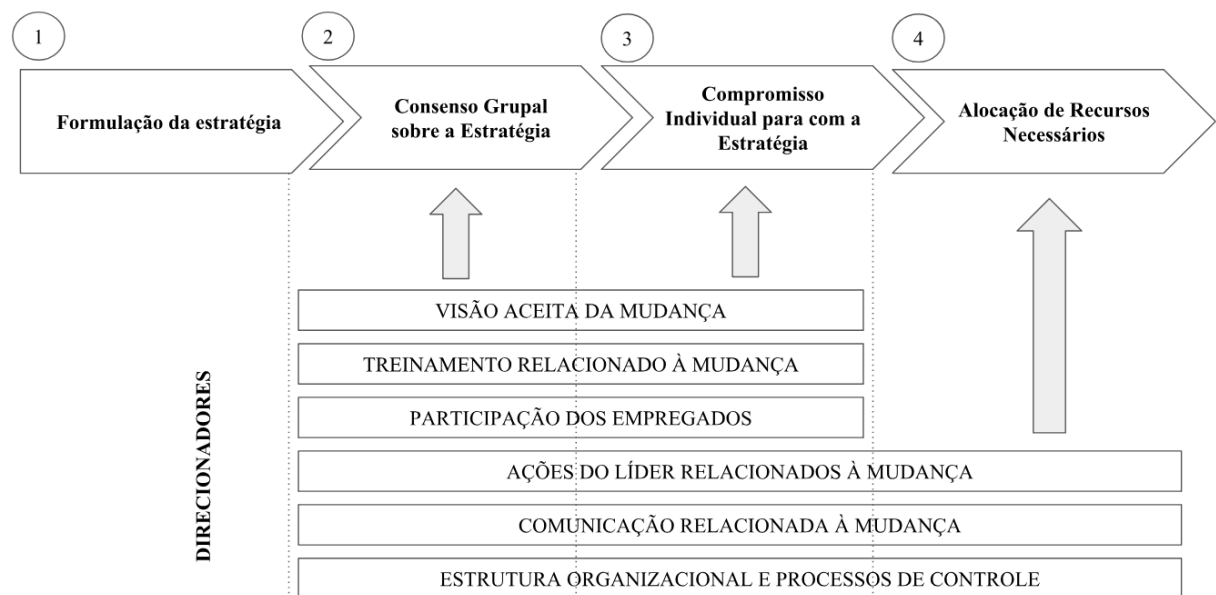
Algumas iniciativas importantes de mudança, ao longo do processo, segundo Whelen-Berry e Somerville (2010), são: o desenvolvimento de uma ação clara, mover a visão de mudança

para o nível grupal, adoção individual da mudança pelo empregado, sustentação do momentum da mudança e institucionalização da mudança.

Alguns eventos, atividades ou comportamentos que facilitam a implementação de mudança, chamados de direcionadores, segundo Whelen-Berry e Somerville (2010), são: visão aceita da mudança, ações do líder relacionadas à mudança, comunicação relacionadas à mudança, treinamento relacionados à mudança, participação dos empregados, práticas de recursos humanos alinhadas e a estrutura organizacional e processos de controles alinhados.

O esquema da Figura 3, chamado de Fluxo de Execução como Mudança Organizacional, feito por Americano e Fleck (2015), foi baseado em Whelan-Berry e Somerville (2010) e busca refletir o processo de execução da estratégia como mudança organizacional.

Figura 3: Fluxo de execução como mudança organizacional



Fonte: Adaptado de Ameriano e Fleck (2015).

O processo se inicia com a formulação da estratégia que é desenhada, e seus motivos de implementação são explicados e comunicados para a organização. O segundo passo é a própria execução, inicialmente se busca o consenso do grupo, abordando questões como cultura e valores e depois se busca o consenso individual, em que ocorrerá a implementação na prática. Nessa questão do indivíduo, trata-se pontos em relação a emoções e cognições. O último ciclo, em que as organizações devem alocar seus recursos necessários, são os recursos tanto financeiros quanto de tempo, para que sustentem os esforços realizados pelos empregados (AMERICANO; FLECK, 2015).

De acordo com Americano e Fleck (2015), mesmo que a literatura analisada faça menção à necessidade de uma abordagem processual, não é o que parece ocorrer na prática com os estudos realizados. Ainda existe um caminho a ser trilhado pelas pesquisas em execução de estratégia na direção de se entender o fenômeno como um processo. Observando mais sob um prisma de mudança organizacional, consegue-se aproximar a implementação de estratégia com uma visão processual. Outro fator importante diz respeito ao poder de deliberação dos gestores. A literatura advoga em favor da premissa de que execução, quando bem realizada, é sinônimo de certeza. Todavia as incertezas relacionadas à estratégia e à sua implementação existem e ocorrem no dia a dia das organizações. Ficam então algumas lacunas referentes a como a implementação funciona nos casos em que não há deliberação ou quando algo errado, diferente do planejado, acontece.

Ainda uma outra questão importante a se destacar, provocada por Americano e Fleck (2015) sobre execução, é a movimentação do nível grupal para o individual, em que as ações ao final acontecem e dão forma à implementação da estratégia. Porém esse aspecto, em um cenário de mudança, deixa ainda grandes lacunas. O cruzamento entre execução e mudança pode ter avanços do ponto de vista teórico e prático, principalmente, para estar mais alinhado à realidade dinâmica das organizações.

Na atualidade, com as organizações inseridas em um mercado mais dinâmico e complexo, o contexto de implementação de estratégias ágeis cuja inovação tanto tecnológica quanto em modelos de negócios passa a ser fonte para geração de vantagem competitiva, possui uma forma de implementação diferente de estratégias comuns e é referente à implementação de estratégia com foco na inovação que será tratada a seguir.

2.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA INOVAÇÃO

Baseados na pesquisa de alguns autores, Lendel e Varmus (2011) desenvolveram um modelo de criação e implementação de estratégias de inovação para as organizações. O Quadro 6 apresenta quatro modelos de criação de estratégias de inovação feitas por diferentes autores.

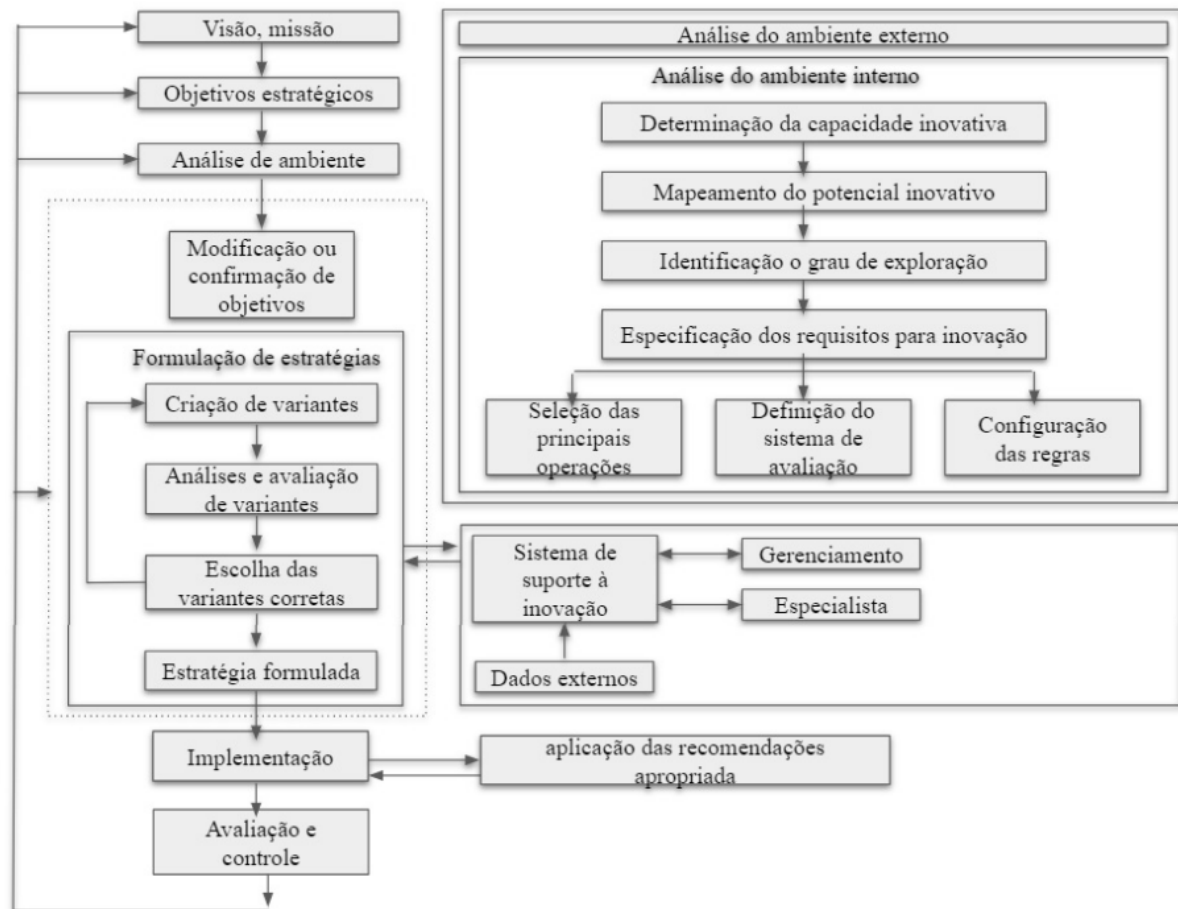
Quadro 6: Modelos de criação de estratégias de inovação

Autor(es)	Estrutura do modelo de inovação de estratégia
Rudy (2004)	1. Classificação de ideias inovadoras. 2. Formulação de uma visão do gerenciamento sênior. 3. Escolha dos caminhos efetivos de implementação.
Kadár a Vida (2007)	1. Mapeamento e avaliação do impacto do sistema em operação no ambiente (implicações socioculturais, econômicas, tecnológicas, políticas e legislativas). 2. Análise e avaliação do ambiente interno (os recursos, estruturas e desenvolvimentos dos próprios produtos). 3. Formulação de estratégias competitivas (alta produtividade, qualidade e satisfação do cliente, maximização de lucros, crescimento organizacional, melhora do posicionamento de mercado). 4. Elaboração dos programas e projetos de implementação. 5. Avaliação da efetividade da inovação.
Simkova (2006)	1. Análise do ambiente externo (análise de etapas, características econômicas do setor, análise da dinâmica industrial, mapas estratégicos, análise de competidores e análise de atratividade industrial). 2. Análise das partes interessadas (oportunidades e ameaças, forças e fraquezas). 3. Análise do ambiente interno (avaliação de estratégias existentes, análise de resultados em áreas funcionais, análise de vulnerabilidade, análise de espaço, análise competitiva, fatores de sucesso chave).
Fábrica de Inovação	1. Inteligência estratégica. 2. Identificação de oportunidades para inovação. 3. Avaliação de possibilidades de inovação. 4. Formulação de uma estratégia de inovação. 5. Definição da necessidade de estruturas e processos organizacionais. 6. Definição de competências organizacionais requeridas.

Fonte: Adaptado de Lendel e Varmus (2011).

Lendel e Varmus (2011) seguem, principalmente, o modelo abordado por Jakubíková (2008), no qual entende ser um processo complexo e dividido em 6 (seis) partes, sendo elas: missão e visão da empresa, identificação de objetivos estratégicos, análise detalhada do ambiente de negócios (interno e externo), formulação da estratégia, implementação e avaliação e controle. A Figura 4, chamada de Modelo de Criação e Implementação de Estratégias de Inovação, apresenta o modelo desenvolvido pelo próprio autor referente à criação e implementação de estratégia.

Figura 4: Modelo de criação e implementação de estratégias de inovação.



Fonte: Adaptado de Lendel e Varmus (2011).

Para Lendel e Varmus (2011), em relação à missão e à visão e a objetivos estratégicos, é importante que eles estejam vinculados com a estratégia corporativa e com os outros departamentos da empresa. A empresa deve também priorizar o compartilhamento de informação e de conhecimento para suportar a inovação. Para ser criada uma boa estratégia de inovação, é essencial que os gerentes de negócios estejam familiarizados com a estratégia de negócios detalhada da organização.

A elaboração de estratégias inovadoras deve ser proposital e deve se basear na análise de ambiente interno e externo, planejamento e modelo inovador. Para a análise estratégica e planejamento, é essencial que as empresas usem ferramentas e métodos apropriados de gestão. A análise estratégica é importante para conhecer as capacidades técnicas e científicas da organização, a concorrência, o potencial da empresa em relação a recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros. A análise estratégica responde a questões como analisar se a empresa possui capacidade própria de pesquisa e desenvolvimento, novas

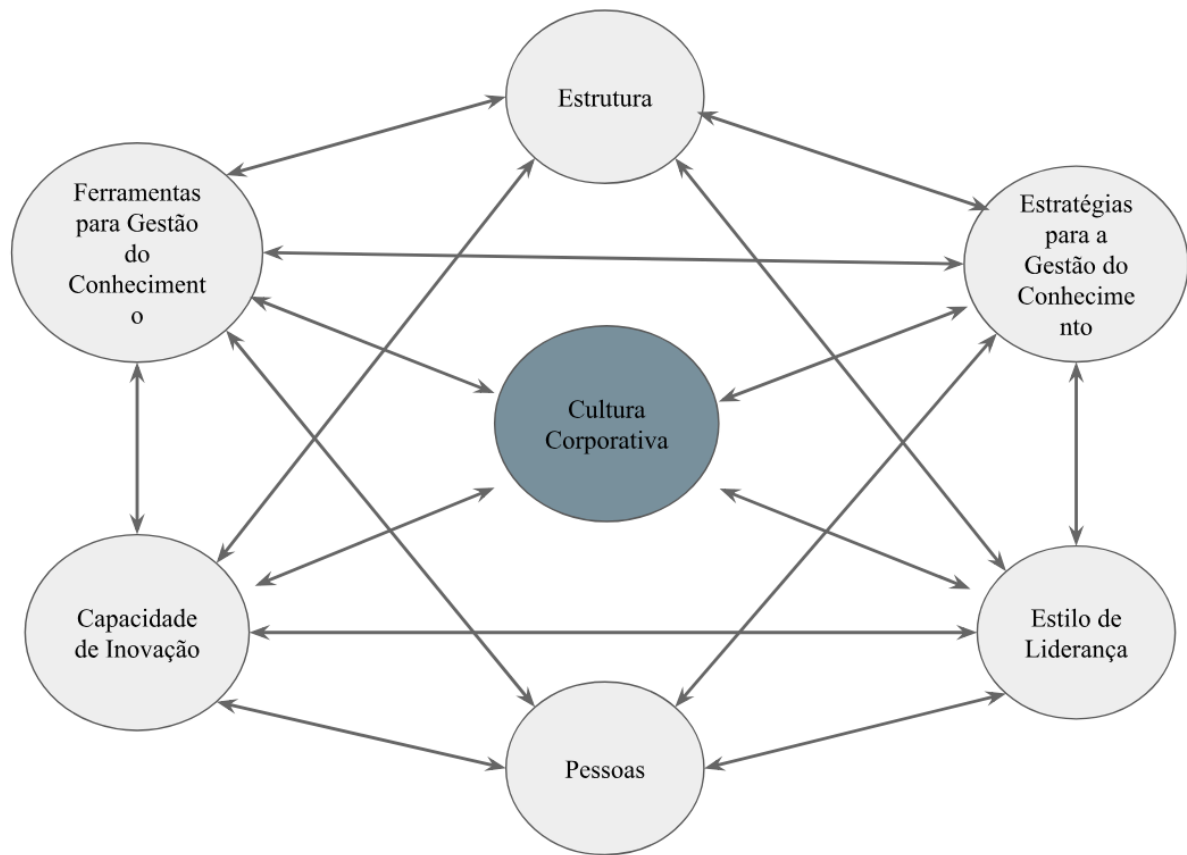
oportunidades para o desenvolvimento de inovações, potencial criativo para o desenvolvimento de invenções e similares, pois essas informações afetam significativamente o processo da estratégia de inovação (LENDEL; VARMUS, 2011).

Antes de a organização criar estratégias de inovação, deve-se fazer um mapeamento da situação atual, que inclui a identificação e análise do potencial humano, concorrentes, parceiros, clientes e a real identificação das necessidades de negócios para a criação de inovação. Ainda, para Lendel e Varmus (2011), a capacidade de inovação é a soma de conhecimento, experiência, recursos, ativos, capacidades gerenciais e habilidade no desenvolvimento de negócios, todos fatores importantes para o sucesso da implementação da estratégia.

Segundo Lendel e Varmus (2011), a formulação da estratégia é considerada a etapa mais importante da estratégia de inovação. Nessa fase, são geradas diferentes variações de estratégias de inovação, cujas análises e avaliações são feitas de acordo com as regras e critérios estabelecidos. Após as análises e avaliações, a opção mais adequada pode ser selecionada, considerando a opção ideal para a empresa. O uso de tecnologia da informação e *big data* se faz necessário para a seleção das soluções de inovação.

Os autores Forcadell e Guadamillos (2002) descrevem os fatores de sucesso para a implementação de estratégias de inovação. Realizaram um estudo de caso em uma empresa que pode ser considerada com tendo uma gestão inovadora e que teve sucesso no desenvolvimento de estratégias de inovação baseada na gestão do conhecimento. O esquema foi baseado no modelo 7-S de Mckinsey e sugere um conjunto de fatores que influenciam a mudança estratégica em uma empresa. A cultura organizacional é o fator-chave de sucesso, outros fatores existentes são estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, estilo de liderança, estratégia da gestão de conhecimento, as ferramentas usadas para a gestão de conhecimento e as capacidades de inovação. A Figura 5 apresenta o modelo explicativo.

Figura 5: Fatores de sucesso para a implementação de estratégias de inovação.



Fonte: Forcadell e Guadamillos (2002). Adaptado pelo autor.

Estratégia de gestão do conhecimento: o processo de criação, armazenamento, distribuição e aplicação de novos conhecimentos tem sido sistematizado por times de trabalho, suportado por valores à base de confiança e tolerância a erros. A aprendizagem por experiências compartilhadas é importante, mas a questão-chave é que essa criação de conhecimento seja constante e proporcione inovação. No estudo de caso feito pelos autores, a empresa estudada tem como objetivo prover inovação e ter a capacidade de organizar as oportunidades para transformá-las em resultados, de forma mais eficiente do que seus concorrentes. Outras questões importantes são qualidade, produtividade, fazer com que tenha relação com os objetivos estratégicos da organização e que os fornecedores e parceiros conheçam a estratégia, tenham a satisfação geral das pessoas, a participação das pessoas na criação e aplicação de novos conhecimentos, e o conhecimento compartilhado, encorajando as pessoas para adquirir e transmitir conhecimento.

Ferramentas para a gestão de conhecimento: os sistemas utilizados, para a criação e transmissão de conhecimento (experiências compartilhadas), são informação e comunicação, relações externas, educação e treinamento, trabalhos em equipe e comitês para tomadas de

decisão. Todos esses fatores são baseados no processo de participação. Ferramentas de mensuração de resultados também são importantes, não apenas de dados quantitativos, mas também que estejam ligadas à estratégia da empresa, como mensurar a satisfação geral das pessoas, participação, aprendizado compartilhado, liderança compartilhada, entre outros. Isso permite um controle estratégico sobre os objetivos estratégicos da organização.

Desenvolvimento de capacidades de inovação para a gestão do conhecimento: a inovação é o objetivo e a gestão de conhecimento é o método utilizado, então devem-se desenvolver as capacidades de inovação por meio de valores culturais, como ter visão compartilhada de sonhos, ideais, missão e valores, pertencer ao projeto, trabalhar em equipe. É essencial encorajar a aprendizagem na própria equipe e dar autonomia para tomada de decisão e tolerância ao erro.

Estrutura: dois fatores são importantes em relação à estrutura, a redução de níveis hierárquicos e a organização do trabalho em equipes. A ideia é que seja uma organização flexível, sem muitos níveis e os funcionários integrados em equipes de trabalho.

Recursos Humanos: o princípio-chave que deve ser assumido na cultura das empresas para atingir o sucesso é a importância das pessoas e sua participação para atingir os objetivos estratégicos propostos. Equipes de trabalho constituem um sistema com maior participação. No estudo de caso feito por Forcadell e Guadamillos (2002), toda a organização trabalha em times que também realizam trabalhos relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, principalmente, no que é relacionado ao cliente. As equipes são dinâmicas e têm uma estreita relação com seu entorno, principalmente, clientes e fornecedores. Esse tipo de estrutura motiva a força de trabalho das pessoas e elas ficam responsáveis pelos próprios resultados, além de se sentirem participativas e envolvidas na organização. Times de trabalho contribuem para a criação de uma visão compartilhada dos problemas da empresa e transmitam seus conhecimentos para as devidas soluções. As empresas devem entender que a tecnologia é de fácil replicação e que seus principais ativos devem ser o conhecimento e as pessoas, não a tecnologia.

Estilo de liderança: o papel de uma liderança estratégica é essencial para o sucesso da estratégia. As lideranças devem prover o processo inicial, dar suporte aos ideais e aconselhar os times. É importante que seja uma liderança participativa e faça com que boa parte dos funcionários lidere ou coordene alguma equipe em determinado momento.

Cultura Corporativa: estabelecer princípios básicos, interligar com as estratégias macro da organização, estabelecer valores, ter objetivos claros são fatores que fortalecem a cultura organizacional, principalmente, o fato de ter as pessoas como o principal ativo da organização.

Para o sucesso de implementação da estratégia de inovação, segundo Lendel e Varmus (2011), é essencial evitar alguns problemas. Um dos mais comuns é o desenvolvimento insuficiente de um programa de inovação. Para uma empresa implementar com sucesso uma estratégia de inovação, deve ter base suficiente para processos de inovação, capacidade de inovar, recursos para inovar e fluxo de informação. Outro risco comum é a definição dos objetivos estratégicos da empresa, muitas vezes, a empresa não tem de forma clara aonde quer chegar, não conhece suas capacidades e seu potencial de inovação. Nesses casos, é importante que os gestores entendam o conceito do potencial de inovação, analisem e percebam os reais benefícios que possuem e os interliguem com a estratégia da empresa. Outro problema frequente é a exclusão dos fatores humanos do processo de estratégia de inovação. As equipes que não estão envolvidas no processo de criação e que não possuem informações suficientes tendem a se tornar passivas. Recomenda-se aos gestores uma comunicação regular com o objetivo de criar um clima de inovação, eles devem também permitir que os funcionários participem e criem estratégias de inovação. Outro fator ainda importante é de que deve ser dada a atenção suficiente para analisar o estado atual dos processos de inovação, é importante ter ferramentas para que os gestores possam criar seu próprio modelo de gerenciamento e relacionamento com a inovação.

De acordo com Forcadell e Guadamillos (2002), a gestão de conhecimento pode ser utilizada pelas empresas como um método de desenvolver um processo de inovação contínua com a participação de todos os membros da organização. A implementação é desenvolvida por meio de algumas fases; inicia-se com a disseminação das ideias em toda a organização e segue com sua implementação. Em um segundo momento, melhorias incrementais são realizadas simultaneamente com outras mudanças mais radicais e a gestão de conhecimento é desenvolvida para alcançar inovações autônomas e contínuas. Não existe um caminho único para implementação, vai haver variações para cada empresa e de acordo com a visão estratégica dos seus líderes.

A criação do conhecimento, armazenamento, distribuição e aplicação é suportada por mudanças organizacionais que a empresa desenvolve, especialmente, em relação ao trabalho

em times, à aplicação de ferramentas de transmissão de conhecimento, liderança compartilhada e incentivo à capacidade de inovação. Ainda, segundo Forcadell e Guadamillos (2002), a organização do trabalho em equipes multidisciplinares e autogestionadas ajudam a criar conhecimentos e transmissões dentro da empresa. Em relação à cultura corporativa, a confiança, a participação, a liderança entusiástica e participativa são forças para o desenvolvimento que explicam os objetivos alcançados.

Atualmente as organizações tentam garantir competitividade por meio da inovação. Para conseguirem, é necessário adotar e implementar uma estratégia de inovação. Uma questão principal é criar uma cultura corporativa de inovação, visto que uma cultura forte de inovação afeta de forma significativa o desenvolvimento de tais estratégias, assim como sua implementação. Criando uma estratégia de inovação, também, serão necessárias mudanças na estrutura organizacional da empresa (LENDEL; VARMUS, 2011). Para Forcadell e Guadamillos (2002), o sucesso de implementação da estratégia de gestão do conhecimento voltado à inovação depende da flexibilidade da estrutura organizacional, eliminando os sistemas tradicionais de controle, conforme o exposto no capítulo anterior.

O Quadro 7 se referem a uma síntese dos constructos-base do trabalho, assim como suas definições. A pesquisa foi desenvolvida sobre dois constructos principais, que são as características de sistemas organizacionais e as estratégias de inovação.

Quadro 7: Definição dos Constructos. (Continua)

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO	FONTE (AUTORES)
<u>Sistemas organizacionais</u>		
Sistema Mecanicista	Nos sistemas mecânicos, as inovações são divididas em tarefas funcionalmente específicas, atribuídas a pessoas ou departamentos específicos. A interação e o comando são verticais. O pressuposto implícito é de que todo o conhecimento técnico e organizacional está disponível na alta gestão, e eles tomam as decisões adequadas às devidas unidades de negócios.	Burns e Stalker (1961)
Sistema Orgânico	Os sistemas orgânicos são adaptados à inovação. Os problemas são reconhecidos como não sendo facilmente divisíveis e atribuídos a especialistas que são arranjados hierarquicamente. As tarefas são realizadas com base no conhecimento, a interação e a comunicação são cada vez mais laterais e colaborativas, resultando na perda de força do comando tradicional, autoridade e status. O envolvimento do profissional aumenta e absorve sua vivência com a organização.	Burns e Stalker (1961)
Sistema Ambidestro	Nas organizações ambidestras empresas estabilizadas podem desenvolver inovações radicais e disruptivas e simultaneamente proteger seus negócios tradicionais trabalhando em inovações incrementais nos ativos já existentes. O segredo para o sucesso desse modelo é de criar unidades de negócios organizacionalmente distintas e que sejam fortemente integradas pelo alto nível executivo da organização. Deve-se separar o novo do tradicional (“ <i>exploration</i> ” do “ <i>exploitation</i> ”), permitindo que cada núcleo tenha diferentes processos, estruturas e cultura ao mesmo tempo, mantendo um vínculo próximo apenas entre os executivos “ <i>seniors</i> ”.	O’Reilly e Tushman (2004)
<u>Estratégia</u>		
Estratégias de Inovação	A estratégia de inovação da empresa deve especificar como os diferentes tipos de inovação se encaixam na estratégia de negócios e também definir os recursos que devem ser alocados para cada uma delas. Caracterizam a inovação em duas dimensões: o grau em relação a mudança tecnológica e o grau em relação a mudança no modelo de negócios. Em grande parte, as inovações radicais, disruptivas e arquiteturais são vistas como a chave do crescimento. A inovação de rotina, na melhor das hipóteses é vista como necessária para a sobrevivência, ou na pior das hipóteses, como suicídio.	Pisano (2015)

Quadro 7: Definição dos Constructos. (Conclusão)

Implementação de Estratégia de Inovação	Para a implementação de estratégias de inovação sugere-se um conjunto de fatores que influenciam a mudança estratégica em uma empresa. A cultura organizacional é o fator chave de sucesso, outros fatores existentes são, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, estilo de liderança, estratégia da gestão de conhecimento, as ferramentas usadas para a gestão de conhecimento e as capacidades de inovação.	Forcadell e Guadamillos (2002)
Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação		
Sistema Mecanicista X Estratégias de Inovação	Visa investigar as estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) encontradas nas empresas com sistema organizacional mecânico. Empresas com característica mecanicista tendem a realizar inovações rotineiras, encontrando dificuldades em realizar inovações radicais, disruptivas e arquiteturais.	Felin e Powell (2016), Burns e Stalker (1961)
Sistema Orgânico X Estratégias de Inovação	Visa investigar as estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) encontradas nas empresas com sistema organizacional orgânico. Empresas com característica orgânica tendem a lidar melhor com a inovação do que empresas com característica mecânica.	Groetz e Smith (2009), Felin e Powell (2016), Aiken e Hage (1971), Burns e Stalker (1961)
Sistema Ambidestro X Estratégias de Inovação	Visa investigar as estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) encontradas nas empresas com sistema organizacional ambidestro. Empresas com característica ambidestra tendem a manter uma dualidade em que equipes e unidades tradicionais trabalham ao lado ou até junto com unidades flexíveis e experimentais, realizando tanto inovações rotineiras, quanto a radical, disruptiva e arquitetural.	O'Reilly e Tushman (2004), Groetz e Smith (2009),

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Finalizando o referencial teórico, o próximo passo será tratar da metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a forma como o trabalho foi conduzido, evidenciando-se a natureza da pesquisa, sua classificação e a sua área, bem como os instrumentos e técnicas adotados pelo autor em seu desenvolvimento. A metodologia está relacionada à forma e ao tipo de pesquisa realizada.

Este trabalho pode ser caracterizado quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos meios. Quanto à abordagem pode ser interpretado como uma pesquisa qualitativa; quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva; e quanto aos meios um estudo de caso.

A natureza da pesquisa determina a metodologia a ser usada no estudo científico. Marconi e Lakatos (1990) dividem a metodologia em dois grupos distintos: a metodologia quantitativa e qualitativa. A pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos quanto qualitativos. A pesquisa qualitativa não tem como propósito o levantamento de critérios numéricos, mas sim uma análise aprofundada do recolhimento de informações específicas sobre o tema proposto, tendo como base para tal, um embasamento teórico completo (TRIVIÑOS, 1987).

Creswell (2007) expõe que a pesquisa de caráter quantitativo fornece uma descrição numérica dos acontecimentos da realidade, a fim de quantificar suas possíveis relações ou, simplesmente, narrar objetivamente os fatos. De outra maneira, a metodologia qualitativa está voltada para temas relacionados aos assuntos sociais e humanos, em que a problemática é tratada, geralmente, de forma descritiva. Entretanto a metodologia qualitativa auxilia a pesquisa na qual o tratamento de dados via instrumental matemático (a exemplo da estatística) não é necessário. O estudo em questão é de cunho qualitativo e não possui uma base de dados estatística ou numérica e, sim, uma pesquisa abordada no assunto tratado.

A pesquisa científica pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios da investigação. Vergara (1997) propõe que quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios a autora destaca, dentre os diversos tipos existentes, a pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, participante, ação e estudo de caso.

Quanto aos fins, a pesquisa do presente estudo pode ser considerada como descritiva, uma vez que visa a descrever as características de sistemas organizacionais que competem às empresas

estudadas, assim como a implementação de estratégias centradas na inovação. E quanto aos meios, considerada uma pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica, pois estuda as fontes teóricas dos determinados assuntos, e estudo de caso, pois fará estudo de caso comparativo entre 6 (seis) empresas com o objetivo de analisar a performance de diferentes sistemas organizacionais em relação à implementação de estratégias de inovação.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de se realizar a pesquisa (YIN, 2001). Em geral, ainda segundo Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único, quanto de casos múltiplos.

O estudo desta pesquisa é considerado um estudo comparativo de caso, pois comparou a característica de sistemas organizacionais às estratégias de inovação de seis empresas diferentes. Embora todas fossem do setor de tecnologia, tratavam-se de empresas com estrutura organizacional e estratégias variadas. A ideia de admitir diferenciação visou analisar como suas estruturas organizacionais se relacionavam às suas estratégias de inovação.

A pesquisa é considerada de corte transversal, analisando como a estrutura organizacional e as estratégias voltadas à inovação interagem no decorrer do período, considerado a criação da empresa até junho de 2018.

3.2 COLETA DE DADOS

3.2.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, segundo Gil (2002), no estudo de caso, é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque, na maioria das pesquisas, utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da

divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira, torna-se possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois valem tanto dados de gente quanto dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso, os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos (GIL, 2002).

A coleta de dados do presente estudo baseou-se em uso de instrumentos múltiplos, tendo como principal instrumento a entrevista semiestruturada.

Além da entrevista semiestruturada, procedeu-se, também, à pesquisa documental e observação direta. Estas não foram realizadas em todas as empresas, e sim, nas que se fizeram necessário. O levantamento de dados, via entrevista semiestruturada, é considerado como dados primários. A pesquisa documental e observação direta são consideradas dados secundários, que serviram de base para a formulação de instrumentos de coleta de dados primários.

Paralelamente à realização das entrevistas, buscou-se, por meio da observação direta, a obtenção de informações que melhor permitissem o entendimento em relação à performance dos sistemas organizacionais e suas estratégias de inovação. Uma pesquisa documental também se fez necessária para melhor entendimento das estratégias.

Para realização da pesquisa, foi enviada uma carta aos gestores responsáveis pela organização, explicando-lhes o objetivo do estudo e comprometendo o sigilo das informações que se fazem necessárias. Foram especificados os cargos e número de pessoas para a pesquisa e, após a aprovação inicial, o segundo passo foi contatar os responsáveis.

Todas as empresas presentes no estudo atuam no mercado de tecnologia, considerado mercado de alta velocidade; essa opção foi feita, a fim de uniformizar a amostragem e obter resultados que possibilitem uma comparação entre os estudos de caso.

3.2.2 SUJEITO

Os sujeitos deste estudo foram os CEOs de cada organização, diretores, gerentes, gestor de RH e alguns ocupantes de cargos de operação, como *design* de UX, *controller* e desenvolvedor IOS. Em cada empresa, foram entrevistadas três pessoas, uma de cargo estratégico, uma de cargo tático e outra de cargo operacional. Abaixo, no Quadro 8, seguem as informações de cargo, idade, sexo e tempo de atuação dos entrevistados de cada uma das seis empresas.

Quadro 8: Sujeitos de pesquisa.

Empresa 1	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Fundador e Ceo	56	Masculino	16 anos
Entrevistado 2	Coo	29	Masculino	5 anos
Entrevistado 3	Gerente de vendas especiais (governo) e canais	26	Masculino	4,5 anos
Empresa 2	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Fundador e diretor da unidade de gestão pública	62	Masculino	37 anos
Entrevistado 2	Diretor de inovação e novos negócios	34	Masculino	3 anos
Entrevistado 3	Analista de inovação 2	23	Feminino	10 meses
Empresa 3	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Diretor administrativo e financeiro	60	Masculino	30 anos
Entrevistado 2	Gerente de recursos humanos	39	Feminino	12 anos
Entrevistado 3	<i>Controller</i>	31	Masculino	10 anos
Empresa 4	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Fundador e diretor executivo	30	Masculino	10 anos
Entrevistado 2	Coordenador de UX <i>design</i>	27	Masculino	1 ano
Entrevistado 3	Desenvolvedor IOS	25	Masculino	1 ano e 6 meses
Empresa 5	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Fundador e presidente	62	Masculino	34 anos
Entrevistado 2	Diretora de gestão e finanças	32	Feminino	10 anos
Entrevistado 3	Gerente comercial	46	Masculino	10 meses
Empresa 6	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado 1	Fundador e CEO	30	Masculino	2 anos e 11 meses
Entrevistado 2	Gerente comercial	35	Masculino	2 anos e 11 meses
Entrevistado 3	Líder de pré-vendas	53	Masculino	2 anos e 5 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso se

vale de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa (GIL, 2002).

Para o tratamento de dados, utilizou-se a análise de conteúdo por categoria para operacionalizar o entendimento de constructos de natureza qualitativa. Na pesquisa, foram consideradas a descrição da empresa incluindo sua atividade principal, diretrizes estratégicas (como propósito, visão, valores) e três categorias de análise: característica de sistemas organizacionais; estratégias de inovação; e relação de sistemas organizacionais com estratégias de inovações.

Para cada categoria de análise, foram levantados os elementos de análise, conforme Quadro 9 abaixo. Para todas as seis empresas pesquisadas, analisou-se os mesmos elementos.

Quadro 9: Categoria e elementos de análise.

Categorias de análise	Elementos de análise
Características de sistemas organizacionais (mecânica, orgânica ou ambidestra) presente nas organizações	Estrutura organizacional
	Autonomia para tomada de decisão
	Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe
	Características identificadas na empresa mais voltadas a estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade
	Cargos e tarefas
	Cultura organizacional (diferentes culturas, processos e estruturas na empresa)
	Processo decisório
	Comunicação da empresa
	Foco nas pessoas
	Ambiente
	Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa
Estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) presente nas organizações	Mudança de vantagem competitiva
	Pioneirismo na inovação em relação ao mercado
	Concentração de esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio
	Principais inovações
	Tolerância aos erros
	Recursos para inovação
	Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço
	Estratégia guiada por dados (<i>data driven</i> - inteligência de dados)
	Conhecimentos da base de mercados / produtos atuais e novos
	Produto de difícil replicabilidade
	Descarte de produtos (retirar produtos de portfólio e substituir por novos)
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Alinhamento das características de sistema organizacional (mecânica, orgânica ou ambidestra) de cada empresa com o tipo de estratégia de inovação da mesma (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima etapa trata dos resultados e discussões da pesquisa realizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta etapa do projeto foi dividida em quatro tópicos, de acordo com as categorias de análise elencadas acima. Primeiramente, abordando o **estudo descritivo e a estratégia de negócios adotada pelas empresas**; na segunda parte discutiram-se as **características de sistemas organizacionais** (mecânicas, orgânicas ou ambídestras) presentes nas empresas-alvo da pesquisa; o terceiro tópico apresentou as **estratégias de inovações** (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) de tais empresas e o quarto tratou da relação das **características de sistemas organizacionais X estratégia de inovação**. Para cada categoria de análise aqui listada, procurou-se seguir os elementos de análises da tabela acima a fim de manter um padrão nos pontos analisados.

O presente estudo conta com seis empresas pesquisadas e cada etapa abordará cada uma individualmente.

4.1 ESTUDO DESCRITIVO E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS ADOTADA PELAS EMPRESAS

As empresas serão apresentadas dentro da seguinte estrutura: sua atividade principal, seu propósito, sua visão e valores. Em alguns casos, foram acrescentadas, também, algumas informações relevantes adicionais.

4.1.1 EMPRESA 1

Atividade principal da empresa

A empresa 1 trabalha com uma plataforma de *big data analytics*, desenvolve softwares que reúnem e organizam dados, conforme a relevância para cada tipo de cliente, de bancos a seguradoras e empresas de telecom, o perfil é o mais variado possível.

Baseada em inteligência artificial e dados atualizados em tempo correto, a plataforma possibilita identificar e mapear mercados potenciais com precisão e gerenciamento de toda a carteira de *prospects*, além de tornar processos de crédito mais efetivos, com a análise de grupos econômicos e avaliação de riscos.

Na gestão de clientes e fornecedores, proporciona um conhecimento de cliente por práticas de KYC (*Know Your Customers*), que envolvem detecção de níveis de atividade, saúde tributária, situação cadastral, taxa de crescimento, entre outros dados, proporcionando uma gestão de risco eficaz, além da validação e qualificação do corpo de fornecedores, reduzindo a interrupção de fornecimento com ações preventivas.

O processo de análise de dados coletados em inúmeras fontes representativas permite também a identificação de fraudes e crimes como a lavagem de dinheiro, as redes de relacionamento e problemas potenciais de segurança entre clientes e fornecedores. Na área de cobrança, é possível identificar clientes inadimplentes e estabelecer termômetros operacionais e de dados sobre ativos, com informações estruturais atualizadas. Na união dessa tecnologia avançada, há processos que envolvem o aprendizado de máquina ou *Machine Learning* e KYC (*Know Your Customers*) que completam o conceito de *Data Driven Business*, possuindo foco no cliente, maior desempenho operacional e, consequentemente, a criação de negócios disruptivos.

Para o CEO, o que a empresa tem é uma plataforma de *big data analytics* com dois vieses, um na área de vendas e outro para a área de risco e *compliance*. O primeiro, ajuda as empresas a vender mais e melhor, a vender mais rápido, ter conhecimento pleno de todo o potencial de mercado em que atua e vender com mais baixo custo. E a outra frente é na área de *risk and compliance*, para fazer uma melhor análise desde um processo de vendas até um processo de risco de operação, ou seja, caso tenha um problema com falta de pagamento ela consiga rapidamente recuperar o que lhe pertence.

O COO argumenta da seguinte forma:

A empresa faz os clientes ganharem mais dinheiro. Caracteriza-se como uma empresa de negócios, não uma empresa de tecnologia. Tem como objetivo fazer com que os clientes gerem mais valor para suas empresas e a tecnologia é apenas um meio para isso.

O gerente de vendas especiais e canais, que foi um dos entrevistados, deixa claro que não são dois produtos que a empresa tem, é um único produto com usabilidade e módulos diferentes, é uma única plataforma. Entre as duas frentes, a inteligência de vendas é muito mais forte, 85% da receita do negócio é relacionado à inteligência de vendas, na vertical de *risk and compliance* estão se estruturando e lançando novos produtos para crescer mais.

Propósito da empresa

Para o fundador e CEO, o propósito da empresa é pegar dados, organizar, gerar informações e aplicar a plataforma para fazer as devidas análises de entendimento. O

negócio é gerar conhecimento em cima de um volume de dados muito grande. Sempre aplicado a negócios, não trabalham tecnologia por tecnologia, trabalham em como resolver um problema real, a tecnologia é apenas um meio, não um fim. Sendo esse dado coerente com a informação do COO citada acima.

Muitas vezes, o cliente não sabe qual é o seu problema real, tem uma sensação, mas não tem o caminho a ser seguido, então a empresa procura desenhar e resolver o problema não apenas de um cliente e resolver o problema de todo um segmento de negócio.

Visão da empresa

Fica nítida na empresa a visão em médio prazo bem compartilhada e disseminada para todos. Quando perguntado sobre a visão da empresa, CEO responde:

A visão da empresa, que todos devem estar orientados, é fazer IPO na Nasdaq em 2 ou 3 anos. Todos na empresa estão orientados para isso, a governança corporativa, *compliance*, operação, todos devem estar sempre focados em crescer de forma sustentável.

Para que isso aconteça, a visão é que seja uma empresa globalizada, não tendo atuação apenas no Brasil, no momento, estão dando prioridade para o mercado dos EUA, sendo esta a primeira perna fora do Brasil e todos os esforços são para ganhar esse mercado.

Toda vez que fazem um discurso, um *pitch* ou uma conversa com o pessoal da empresa, a fim de disseminar a visão, em alguma parte da conversa, seja no início ou no fim, comentam da visão que é se preparar para IPO na Nasdaq em 2020.

Quando perguntado ao gerente de vendas especiais, respondeu de forma direta e objetiva:

IPO na Nasdaq em 2020. Esse é o *target* como empresa, fora isso tem os KPI's menores em cada área para poder atingir esse objetivo maior.

Possui ainda uma visão de futuro de ser a maior empresa de *big data* e *analytics* do mundo, diz o COO, hoje já se considera a maior do Brasil.

Valores da empresa

Quando abordado o tema de cultura e valores, o CEO admite que ainda estão fazendo um trabalho na disseminação, que o trabalho deve ser fortalecido na empresa, ainda mais que a empresa está em expansão, não só em faturamento, mas também em número de pessoas, então, vê-se a importância de propagar os valores aos novos integrantes e de reciclar os existentes.

O COO compartilha da mesma ideia de que a empresa não tem os valores bem disseminados, cita inclusive que contrataram recente a pessoa de RH da Netshoes para ser o *head* de

Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) na empresa, que é como se chama o setor de recursos humanos e com um dos principais objetivos de fazer o trabalho de disseminação de cultura.

Para 2018, a empresa está com o objetivo de contratar 70 pessoas, hoje possui 300 e quer chegar ao final do ano com 370 colaboradores. Com tal crescente, reformularam a área de recursos humanos, estão focando cada vez mais para o setor ser menos folha de pagamentos e burocracias e, sim, focado mais para atração e retenção de talentos. O trabalho que estão fazendo é justamente de disseminar cultura, de disseminar visão e valores, diz o CEO.

Sabemos que precisamos fortalecer a cultura interna da empresa, caso contrário corremos o risco de engessar, quando se cresce muito as coisas vão burocratizando, então o desafio é manter uma cabeça de *startup*, de agilidade, velocidade, mas sempre com qualidade, sem engessar os processos. Já passamos por isso há um tempo atrás e não queremos passar de novo com a nova onda de crescimento.

Para o CEO, a empresa sempre pode ter mais velocidade, os colaboradores acham que a empresa já está no limite, mas ele sempre acha que se pode buscar e romper os limites. Relata que hoje o mercado possui novos modelos de negócios, as tecnologias vêm evoluindo, as capacidades de processamento também vêm evoluindo, que na empresa estão conseguindo atrair novos e melhores talentos, então, se pensarem fora da curva e buscarem novos caminhos, conseguirão acelerar ainda mais os processos. Percebe-se que o CEO é pragmático nesse quesito, está sempre insistindo e querendo fazer com qualidade, mas sem perder velocidade, os dois valores são essenciais à empresa.

Como os principais valores da empresa cita a **criatividade, a inovação, a inteligência e a ética**. Como trabalham muito com dados e informações de terceiros, a questão da ética é um fator importante. Outros valores que perseguem são a **responsabilidade, respeito e desafio qualificado para as pessoas**. Procuram extrair o melhor de toda pessoa que entra na empresa, por isso, prezam por um ambiente agradável de trabalho, não podendo ser um lugar em que ela esteja lá apenas para trabalhar e fazer o dia a dia, a pessoa tem que gostar do que faz, deve-se sentir confortável para render o máximo.

Um fator que faz parte da cultura e que está disseminado para todos é a agilidade, afirma o COO. A agilidade é a palavra principal na empresa. Para ele, o CEO não aceita nada muito demorado, tudo tem que ser para hoje, claro que sem comprometer a qualidade.

E a outra palavra-chave da cultura é inovação. Então cita a **agilidade** e a **inovação** como atitudes fortes na empresa, mesmo sem ainda terem feito de forma efetiva a disseminação de cultura.

O gerente de vendas especiais e canais se reportou da seguinte forma:

Sempre tivemos valores muito fortes e pouco disseminados. No ano passado é que começamos a ter o setor de DHO (ou RH) mais bem-estruturado e foi onde começaram a disseminar mais os valores. Enxergo alguns valores como ter perspicácia de ir atrás das coisas, fazer acontecer, ética e responsabilidade.

Percebe-se que cada um dos entrevistados fala dos valores que acreditam existir no dia a dia da empresa; porém alguns entrevistados falaram uns valores e outros entrevistados falaram outros, mostrando que realmente não há a disseminação de valores na empresa.

Informações relevantes da empresa

De acordo com o CEO, a empresa tem um crescimento médio acima de 50% ao ano, nos últimos anos; em 2016, cresceu 65%, em 2017, 50% e em 2018 estão com previsão de crescimento de 54%. Percebe-se que a empresa procura disseminar os resultados, pois também foi comentado pelos outros entrevistados.

Mesmo com o crescimento arrojado, a estratégia da empresa é crescer com resultados, o resultado operacional da empresa também é bom, com Ebitda positivo e caixa positivo.

Tomaram a decisão de não pagar para crescer, ou seja, não trabalhar com caixa negativo. Argumentam que até daria para acelerar mais o crescimento, porém teriam que desconsiderar o resultado positivo, em vez disso, preferiram o equilíbrio, que é crescer bem e com resultado positivo.

A empresa sempre teve um crescimento orgânico e com capital próprio, em fevereiro de 2014, tiveram o aporte do primeiro fundo de investimentos. Em 2017, entraram outros fundos, que tiveram como objetivo o crescimento inorgânico e o mercado internacional.

4.1.2 EMPRESA 2

Atividade principal da empresa

A empresa 2 atua no desenvolvimento de softwares de gestão, considerada uma das maiores do Brasil. Atualmente suas soluções estão presentes em todos os estados brasileiros, em

países da América Latina e dos Estados Unidos, fazendo a diferença na vida das pessoas. Desde 1990, a companhia atua de modo a tornar a gestão pública e privada no Brasil mais transparente, eficiente e ágil com o uso de tecnologias modernas e inovadoras. Ao longo desses anos, a empresa se especializou no desenvolvimento e na implantação de softwares de gestão para os segmentos de justiça, infraestrutura e obras, gestão pública, projetos cofinanciados por organismos internacionais e indústria da construção.

O CEO resume da seguinte forma:

Somos uma empresa de soluções de software para governo e empresas, B2B. Atuamos com três unidades de negócios que são gestão pública, justiça e construção civil.

Dentro da gestão pública, iniciaram com infraestrutura de transporte de obras (Denit e Deinfra), possuem um *Enterprise Resource Planning* (ERP) para a área e, a partir daí, expandiram para outras instituições públicas. Na unidade de negócios de Justiça, possuem soluções para comarcas, ministérios públicos, procuradorias e para escritórios de advocacias. Na terceira unidade de negócio, construção civil, tem também um ERP, talvez o mais usado do Brasil, para gestão de construtoras e incorporadoras.

É uma empresa com mais de 26 anos de mercado, cerca de 3000 clientes, 1500 colaboradores e com presença internacional.

Propósito

O CEO, assim como as outras pessoas entrevistadas, possuem dúvidas entre a diferença de propósito e missão, na empresa tratam como sendo iguais.

Definiram que a missão e o propósito na empresa seriam iguais e o CEO define da seguinte forma:

Fazer a diferença na vida das pessoas e das organizações que nos relacionamos, por meio de soluções de tecnologias de informação.

Quando se refere à palavra “soluções” não é apenas o software e, sim, a implantação, a consultoria, a forma de como levam conhecimento. Procuram entregar valor no dia a dia das organizações. Procuram entregar valor para a pessoa que está no final do processo, que está na ponta.

O diretor de inovação e novos negócios define o propósito e missão da empresa da seguinte forma:

Temos como missão transformar a vida das organizações e das pessoas. O objetivo é mudar o Status quo.

Procuram resolver um problema e não simplesmente vender um sistema. Trabalham em projetos para deixar o governo sem papel, chamado de Papel Zero, cujo objetivo não é de colocar mais um sistema que querem vender e, sim, querem mudar a forma como se faz.

A analista de inovação aborda o propósito da empresa de forma clara e objetiva:

Fazer a diferença na vida das pessoas.

Parece que o propósito está disseminado na empresa, pois todos os entrevistados deram a resposta rapidamente.

Visão

A visão da empresa não foi respondida por nenhum entrevistado. Continham o propósito e missão semeados, porém, quando discutido sobre visão, não se manifestaram. Nos documentos investigados da empresa deparou-se com a seguinte frase:

Ser reconhecida como uma empresa de classe mundial.

Valores

Os valores da empresa expostos foram os de **inovação, valorização das pessoas, sustentabilidade, relações duradouras e confiança**. Tanto nas entrevistas quanto nos documentos investigados os valores foram coesos.

O CEO destaca alguns valores, conforme abaixo:

O primeiro é o que chamo de sustentabilidade, analisamos a sustentabilidade em dois níveis, uma que é o cuidado com a sustentabilidade ambiental e outro é de ser uma empresa sustentável, duradoura. Quando criamos a empresa há 27 anos todos os sócios abandonaram todas as atividades paralelas, ambos éramos funcionários públicos, um dava aula, o outro fazia projetos e decidimos largar tudo para se dedicar a empresa. E a partir daí decidimos que iríamos se entregar com a máxima energia e dedicação para tocar a empresa. Não queríamos fazer uma empresa para criar e vender, e sim uma empresa para ser duradoura.

Prossegue ainda:

O outro valor da empresa é a inovação, atuamos em uma área no qual os produtos ficam obsoletos muito rápidos, o que vale hoje amanhã pode não valer mais, tem muitos entrantes concorrentes, não conseguimos mais mapear todos os concorrentes como antigamente, vem surgindo muitas tecnologias disruptivas. Então sempre tivemos estratégias de inovação, porém mais focados dentro do processo normal de produção. Nos últimos dois anos é que começamos com programas de inovações diferentes.

A analista de inovação, mesmo sabendo expor o propósito e valores da empresa, considera que poderiam ser difundidos na empresa.

O diretor de inovação e novos negócios compartilha que todos os valores são bem difundidos, mas reconhece que há um grande trabalho pela frente e acrescenta:

Um dos projetos do DHO é fazer um mapa da cultura atual e um programa de transformação cultural para os próximos 3 anos, sabemos que é um projeto de médio e longo prazo. A empresa está ciente que precisa transformar e trabalhar ativamente nisso. Já mudamos muito, a empresa sempre participa do *Great Place to Work* e esse foi o primeiro ano que conseguimos ser ranqueada, entramos nas *Top 10* das grandes empresas de softwares.

4.1.3 EMPRESA 3

Atividade principal da empresa

A empresa 3 está desde 1977 no mercado, com portfólio nas áreas de comunicação corporativa, *contact center*, operações e inteligência.

Contém duas grandes vertentes na organização, comunicação e inteligência, e dentro delas há soluções tanto em software quanto em hardware.

Na vertente de comunicação, portam de soluções em produtos e serviços para telefonia e *call center*, chamada de comunicação unificada, em que fazem a integração de todos os canais para um único atendimento, seja por telefone IPs, redes sociais, SMS e outros.

A vertical de inteligência trabalhava apenas no setor público e, aos poucos, com base no sistema de áreas públicas como polícia federal, ministério público e secretaria de segurança, foram transferindo essa experiência para o mundo corporativo, com soluções voltadas para as empresas.

A comunicação unificada corresponde com cerca de 70% do faturamento da empresa. A organização possui um faturamento anual que gira em torno dos R\$130 milhões de reais, sendo 70% públicos e 30% privados.

Propósito

A empresa tem um propósito, mas é recém feito e pouco disseminado na organização. Quando perguntado ao diretor administrativo e financeiro a respeito do propósito da empresa, ele não soube responder:

Temos um propósito, mas não sei dizer qual é. A Mariana responsável pelo RH vai saber conversar melhor contigo sobre isso.

Nesse momento abriu o planejamento estratégico para mostrar a forma de como trabalham. Operam os indicadores da empresa pelo *Balanced Score Card* (BSC) e tem todos os indicadores e metas abertas para toda a empresa.

A empresa detém de um DNA, que é a espécie de um propósito ou cultura da empresa e, nesse momento, o diretor administrativo e financeiro leu o DNA do planejamento:

Ser uma empresa com capacidade de atração e retenção de talentos focada em resultados e gerando valor para o mercado e clientes com soluções em inteligência e comunicação.

A gerente de recursos humanos afirma que a empresa tem um propósito, mas também não soube identificá-lo.

Estamos passando por uma reformulação, até então tínhamos missão, visão e valores e isso está sendo reconstruindo.

O *controller*, que é um dos entrevistados, tem como responsabilidade reformular o planejamento estratégico, assim como o propósito e o DNA da empresa, então, foi o único dos entrevistados com maior embasamento em relação ao propósito e aos valores.

Temos um propósito que é de desenvolver tecnologia para um mundo melhor. Sabemos que esse propósito ainda não está disseminado na organização, é algo novo que iremos disseminar em breve, iremos começar um novo programa de marketing interno para disseminar essa cultura.

Escolheram esse propósito, pois perceberam que a tecnologia que desenvolvem ajuda o país a se reinventar, tanto com as soluções de inteligência e interceptação, pois está ajudando as polícias a se reinventarem, assim como ajudando o governo e empresas a tomarem decisões de forma mais rápida. E as soluções de comunicações estão ajudando as empresas a se comunicarem de forma mais ágil, assim veio o propósito da empresa.

Nesse propósito, há 3 (três) pilares, que chamam de DNA Dígito:

1 – Atrair e desenvolver talentos – em razão de o ecossistema de inovação estar muito forte na região e está cada vez está mais difícil reter talentos.

2 – Desenvolver uma cultura forte e explícita, orientada a resultados – a empresa foi sempre orientada a processos, enxergou que foi necessário para ela chegar aonde chegou, mas daqui adiante precisam mudar, querem agora uma cultura orientada a resultados.

3 – Desenvolver soluções que agregam valor ao cliente – perceberam uma mudança no comportamento do cliente, não basta ter uma solução que lhe mostre benefícios, ele quer ver o resultado e tangibilização, que ver o sucesso.

Esses 3 (três) pilares foram integrados à empresa para proteger a sua nova proposta e todos irão disseminá-la. Os principais envolvidos inicialmente no processo de mudanças são o executivo, conselho e marketing.

Visão

Por meio de documentos investigados, foi identificada a seguinte visão da empresa:

Ser reconhecida como centro de excelência na prestação de serviços e no fornecimento de produtos e soluções de classe mundial.

Porém nenhum dos três entrevistados comentou sobre a visão conforme os documentos investigados. O diretor administrativo-financeiro, quando perguntado da visão, citou apenas os principais indicadores da organização.

Possuímos os indicadores globais da empresa, o DNA e os principais objetivos que é de conquistar e garantir o sucesso do cliente, fomentar parcerias de sucesso e potencializar a usabilidade e qualidade dos produtos. Dentro desses indicadores possuímos algumas metas como:

- Crescer 20% em relação ao ano anterior, crescer a receita bruta em 30%.
- O quanto estamos atraindo de currículo.
- Como está a imagem da empresa no mercado.
- Índice de atração de talento.
- Índice de satisfação dos colaboradores.
- Entre outros indicadores.

Percebe-se a forma como a empresa faz o planejamento estratégico, é o perfil de empresa mais antiga. Utiliza um planejamento estratégico extenso, muito bem escrito e cheio de metas e indicadores, trabalhando com o BSC. A reunião de acompanhamento dos resultados acontece por quadrimestre.

Valores

Pelos documentos investigados, os valores da empresa são dois, ética e compromisso com o Brasil.

Nas entrevistas realizadas, foram encontradas inconsistências em todas as respostas. Abaixo o diretor administrativo-financeiro:

Enxergamos as pessoas como o capital mais importante da empresa. Se andar pela empresa, não vai ver maquinários e, sim, pessoas, então prezamos muito por essa valorização.

O *controller* expôs:

Nossos valores são confiança na marca, conhecimento do negócio e soluções inovadoras sob medida.

Esses valores, segundo o *controller*, estão enraizados à empresa, não foram criados e disseminados, estão intrínsecos à empresa e não expostos a todos.

A gerente de recursos humanos que deveria assumir um papel estratégico de responsabilidade para esse tipo de disseminação de cultura e valores da empresa, também, não soube dizer os valores.

Constata-se que a organização não dispõe dos mecanismos de propósitos, visão e valores difundidos e semeados, sendo comum em empresas tradicionais e já estabelecidas no mercado.

4.1.4 EMPRESA 4

Atividade principal da empresa

Duas bandas de rock de Florianópolis deram origem à empresa. O ano era 2008, os primeiros nove meses de negócios foram em um quarto de 8m² na casa de um dos fundadores. O tempo, que antes era dedicado à música e aos estudos, passou a ser dedicado integralmente ao primeiro plano de negócios.

Os primeiros dois anos foram os de experimentar: desenvolveram mais de dez produtos em versão alfa. Um deles, o Agile Promoter, avançou.

O time cresceu, estudaram a fundo o mercado e especializaram-se em trade marketing e *merchandise* no ponto de venda, com o modelo de negócio SaaS. O que antes era um projeto embrionário, tornou-se uma potência. Em 2010, o faturamento duplicou e assim acontece desde então: em 2014 cresceram 152%, em 2015 158%, em 2016 mais de 100%.

Apesar de tantos números positivos, os sócios afirmam que a válvula propulsora da empresa são os sonhos. O que move a empresa é o sonho de cada um dos “Involvidos”. São esses sonhos que fazem a empresa evoluir diariamente. Os momentos de dificuldades são interpretados como aprendizado. Encontram a cultura da empresa em cada uma das pessoas que ali trabalham e alegam que apenas uma gestão profissional e transparente mantém o encantamento de um lugar como o da empresa. Conquistaram o Brasil e agora querem ganhar o mundo, argumenta o diretor executivo.

Nosso combustível é o sonho e a energia vem do resultado. Seguimos buscando a realização de ainda mais e maiores nossos sonhos. É isso que nos move.

O principal produto da empresa é o Agile Promoter. Fora isso detém o clube do trade, que é um portal dedicado para o aprendizado em trade marketing. No portal, além de artigos no blog, realizam transmissões on-line quinzenais e disponibilizam *eBooks*. E, por último, possuem o Agile Experience, que é um evento anual que visa difundir as melhores práticas e estratégias em trade marketing.

Com a tecnologia que possuem, ajudam os clientes a aumentar a visibilidade e disponibilidade dos produtos no ponto de venda, melhorando a execução do time de campo no varejo, chamado de Agile Promoter. O contexto do trabalho é o trade marketing, cujos clientes têm o time de campo e a empresa ajuda-os a gerenciar esse time.

Classificam a empresa como tendo três produtos ou softwares, com foco no trade marketing e disponíveis em plataformas Web, Android e IOS.

Propósito

Para o diretor executivo:

A empresa dispõe de mais de um propósito e fizemos reuniões cíclicas para acompanhamento. A cada trimestre paramos uma tarde com todo o time e fazemos uma conexão emocional, conexão com os propósitos e fazemos também a atualização sobre os números da empresa. Temos uma gestão 100% transparente. São sempre quatro cíclicas por ano, uma a cada trimestre. Toda a gestão da empresa é baseada em trimestres.

Conforme comentado anteriormente, o propósito atua em várias dimensões; uma delas é no ecossistema de Florianópolis, em que é a empresa está inserida, é ajudar o ecossistema a ser cada vez melhor e maior, com base nisso, apoiam o *startup* SC, mentoram outros empreendedores e participam de todos os eventos a que são convidados. Procuram realizar diversas atividades e ações que visam à melhoria desse ecossistema.

O segundo propósito é a dimensão do mercado, que é o trade marketing, no qual enxergam que é um tema relativamente novo, principalmente no Brasil. Existe há cerca de 10 anos e se posiciona como uma autoridade no assunto, relata ainda o diretor executivo:

Não somos uma agência ou um prestador de serviços de trade marketing, mas sim uma empresa de tecnologia que ajuda a educar o mercado sobre o tema, temos como propósito aumentar a maturidade do trade marketing no mundo.

E o terceiro é uma dimensão global de propósito, que visa construir um negócio global, e isso passa por uma mudança de cultura que vão encontrar nos próximos anos de ter *mindset* também global, corrobora novamente o diretor:

Vamos contratar muita gente de fora, hoje cerca de 10% do time já são estrangeiros, mas tem que aumentar muito mais. Hoje vários processos já estão internacionalizados, o produto já está traduzido, o faturamento internacional já existe, suporte, atendimento e vendas internacional já existem. Estamos em uma etapa de entendimento do mercado internacional, inclusive um dos sócios está ficando 3 meses nos EUA para análise de mercado e viabilidade.

Acredita que esses propósitos estão bem disseminados na empresa, principalmente, em virtude das reuniões cíclicas.

Os entrevistados consideram que o propósito é algo único na empresa, que é bem disseminado. E o diretor de IOS corrobora com uma visão mais crítica, a qual também é compartilhada pelo coordenador de UX *designer*:

Todo mundo na empresa sabe do propósito, mas, às vezes, o propósito se perde, as pessoas se desviam. Esse desvio acontece devido à correria do dia a dia, acabam entrando muito na operação e o propósito acaba sendo esquecido.

Visão

A visão da empresa é ser reconhecida mundialmente como referência em soluções de trade marketing.

O coordenador de UX *Designer* argumenta:

Os próximos passos da empresa é a internacionalização, todas as ações estão voltadas para isso, internacionalizar os produtos, contratar gente de fora, capacitar as pessoas de dentro para falar vários idiomas, entre outras atividades. A estratégia de internacionalização é devido ao motivo de o Agile Promoter já ser um líder de mercado no Brasil e por alguns clientes da base possuir operação global.

A visão relaciona-se com a autoridade em trade marketing, querem que a empresa seja um *player* mundial visto pelo mercado como um agente ativo no trade marketing mundial. No Brasil, já estão bem estabelecidos e, no mercado internacional, têm um caminho a percorrer, cita o diretor executivo.

O que sabemos é que queremos tornar a empresa em um negócio global. Hoje 10% da receita é de exportação, exportamos para cerca de 15 países. Estamos em uma fase mais focada na América Latina, queremos passar um tempo também na Europa e EUA para aprender mais sobre esses mercados. Essa é uma entrega estratégica, que chamamos de *born to be global*, ou nascemos para ser global.

Valores

É o assunto pelo qual o diretor executivo se diz mais apaixonado, ele gosta muito de falar de gestão de cultura. A cultura da empresa é colaborativa. Fizeram uma primeira formatação de valores e da cultura organizacional já na fundação da empresa e, de lá para cá, já passaram por três processos de revisão de cultura, o último aconteceu em 2015. Chamaram então um guardião de cultura de cada time, pessoas que se acham representantes da empresa com a visão dos *founders* e levaram os valores que eram declarados até então. Pediram para cada um deles levar 10 valores da empresa que eles achavam que deveriam ser declarados e, por meio de *post it*, colocaram tudo na parede, fazendo o processo de *design thinking* e, a partir daí, ficaram com sete valores para a organização. Esses valores são claros para toda a empresa, estão por todos os lados e na ponta da língua do time, são eles:

- Música, ser “Involvido”, eu sendo eu, garra, evolução, integridade, empatia.

O diretor executivo exemplifica:

Usamos a música em vários elementos de cultura, desde a afinação com o time, onde fizemos reunião semanal com o time toda segunda-feira, onde acontece a reunião de afinação é no espaço que se chama orquestra. Toda sala de reunião na empresa tem nome de banda, a avaliação de desempenho é chamada de Metamorfose Ambulante, então procuramos sempre usar o lúdico da música para integrar o pessoal.

O desenvolvedor de IOS pondera:

Todos os valores são fortes dentro da empresa, principalmente o da música e o eu sendo eu. Como a empresa foi criada a partir de duas bandas acabam tendo a música como um objetivo maior. O valor do “eu sendo eu”, que é a de aceitar as pessoas como ela é, algumas mais introvertidas, outras mais extrovertidas, aceitar a diversidade, chama também bastante atenção. Além disso temos outros valores como garra, inovação, entre outros.

A organização dispõe de variados ritos de gestão para que aconteça a disseminação de cultura e valores. A gestão da empresa é baseada em *Object Key Results* (OKRs), não era assim e foi mudado no início de 2018. Possuem um *roadmap* estratégico, antes a empresa detinha um planejamento estratégico anual, hoje não mais, explica o diretor executivo:

A dinamicidade do negócio é tão grande que é difícil prever daqui a dois trimestres, então temos o *roadmap* estratégico a que nos referimos como sendo até onde conseguimos enxergar no horizonte, não é algo de longo prazo.

Os setores são gerenciados com o método do OKR, não tendo mais uma gestão de objetivos por área como antigamente. O método dos OKRs justifica ser melhor, pois a empresa trabalha com apenas cinco objetivos macro, e cada time coloca seus *key results* embaixo de um dos cinco, sabendo que eles estão contribuindo com a empresa.

Informações relevantes

A empresa vem em uma crescente em resultados nos últimos anos, com média de mais de 100% nos últimos cinco anos. Em 2017 teve um crescimento de 60%, menor que os outros anos. O diretor executivo justifica:

As pessoas estavam sobrecarregadas então passamos pelo efeito da curva “J” (cair para crescer depois), onde o time estava sobrecarregado, e tivemos que contratar muitas pessoas, esses times além das tarefas existentes tiveram que ensinar os novos, isso aconteceu no primeiro semestre de 2017, e no segundo semestre a empresa já retomou o ritmo de crescimento.

Apesar de ter 10 anos de existência e um faturamento já expressivo, caracterizam-se ainda como uma *startup*. Percebe-se também uma média de idade baixa nos colaboradores da empresa entre 20 e 30 anos.

A empresa não detém fundo de investimentos, foi sempre baseada na geração de caixa, é um negócio baseado em receita recorrente, tem uma taxa de *churn* baixa e cresce com receita recorrente, conseguindo planejar os custos mais detalhados.

Acreditam que, para atingir a visão global, irão precisar de um fundo de investimento, não somente para o capital, mas também para entrar com o conhecimento.

4.1.5 EMPRESA 5

Atividade principal da empresa

A empresa 5 atua no ramo de segurança e tecnologia, proporcionando soluções integradas a produtos e serviços para atender a diferentes públicos.

Para isso, conta com 3 (três) empresas no grupo, sendo uma indústria com a fabricação de equipamentos de segurança que visa atender os distribuidores do segmento; o segundo negócio é uma rede de distribuição própria atuando com lojas, vendedores externos e tele vendas e busca distribuir produtos e soluções de tecnologias em segurança para o mercado especializado e rede de revendedores; uma terceira empresa é a de serviços, hoje a maior do

grupo, em que oferta ao público final diversos serviços em segurança, como monitoramento de alarme e imagens, rastreamento veicular, portaria remota, serviços especializados e *facilities*.

Atende a clientes com diferentes perfis dentro do mercado de segurança. Com a indústria atende os distribuidores nacionais por uma rede de representantes; com a rede de lojas própria de distribuição, atende o mercado especializado de segurança, que são os instaladores, revendedores e integradores, que comprem essas soluções para revender ao consumidor final, e com a empresa de serviços atende direto ao consumidor final, seja pessoa física ou jurídica, com contratos recorrentes. A empresa ainda conta com um time de engenharia para grandes projetos e grandes obras.

É um grupo de empresas dividido em indústria, comércio e serviços, atuando nas três áreas de negócios, com 34 anos de mercado, cerca de 2000 colaboradores diretos, 30.000 clientes com recorrência na carteira, 15 unidades de negócios na região Sul do Brasil, além de filiais em algumas cidades como Cuiabá e Belo Horizonte.

Entre algumas soluções que a empresa oferece estão:

- Sistemas de controle de acesso biométrico e com reconhecimento facial, tanto para uso residencial quanto para empresas, com software de gerenciamento dos acessos;
- Sistemas de câmeras com armazenamento em nuvem e com inteligência artificial embarcada, inteligências essas que fazem contagem de fluxo de pessoas, mapeamento de calor, leitura de placa de veículos, reconhecimento de pessoas, entre outros;
- Portaria remota, onde visa substituir a portaria humana de um condomínio e o gerenciamento de imagens, acesso e comunicação passa a ser feito pela base de monitoramento da empresa;
- Rastreamento veicular, proporcionando segurança para o usuário do veículo com a função de botão de pânico e através do sistema onde a base de monitoramento da empresa faz o desligamento do veículo em caso de furto, assim como a telemetria, com um foco maior em frotas, fazendo o controle de combustível, identificação de motorista, controle de gasto de pneus, entre outras aplicações.

As soluções acima citadas são alguns dos produtos e serviços da empresa, além de diversos outros que ela disponibiliza.

Propósito

Por meio das entrevistas realizadas, constata-se que a empresa não possui um propósito bem definido e disseminado, percebe-se que estão em uma etapa de implementação e

disseminação, ainda é algo recente na organização, sendo de pouco conhecimento pela própria direção da empresa. Afirmar a diretora de gestão e finanças:

Não temos um propósito bem definido. Agora que a direção da empresa está começando a se alertar para que tenhamos um propósito. A direção da empresa já definiu um propósito, no final de 2017, através de um estudo bem feito com uma consultoria, mas só está em nível de diretoria, ainda não foi disseminado.

E reitera:

Temos como propósito proporcionar segurança para uma vida mais livre.

A própria questão do propósito ainda não está clara na organização, o presidente da empresa, quando perguntado do propósito, tratou como algo que ele acredita como dono e fundador e que acredita também estar intrínseco nas pessoas que ali trabalham.

O propósito da empresa é levar os melhores produtos e serviços de segurança para os clientes. Levar a maior tranquilidade, a melhor solução, sempre preocupado em atender com respeito e resolver os problemas da melhor forma possível.

O presidente presume que o propósito está, de certa forma, disseminado tanto na empresa quanto no mercado e pontua que o que a empresa conquistou até hoje se deve sempre a ter seguido esse propósito.

O gerente comercial, quando perguntado sobre o propósito, compartilhou outra posição:

O propósito da empresa é ser líder de mercado. Apesar de ter uma marca reconhecida no mercado, o propósito é consolidar esse reconhecimento e essa liderança para todo mundo.

Averigua-se que a definição de propósito não é clara na organização e, apesar de a direção estar tomando iniciativa para tal questão, ainda não está disseminado para os demais. Mesmo o propósito não estando definido, o presidente abordou que é algo que sempre defendeu na empresa e é o que ela representa para os colaboradores e para o mercado.

Visão

A visão da empresa compartilha da mesma inconsistência do propósito, não dispondo de uma definição clara e objetiva. A diretora de gestão e finanças, por estar à frente do projeto de cultura da empresa, tem uma posição mais clara e está ciente da falta de conhecimento dos demais colaboradores, argumenta:

Temos uma visão bem definida que é **inovar e empreender para ser a marca preferida em soluções de segurança**. Isso foi definido há pouco tempo e falta ser incorporado pela organização. Ainda não está disseminado.

Encontra-se divergência nas respostas dos demais entrevistados, o presidente da organização esclarece:

Somos ainda uma empresa regional, mas querendo se tornar uma empresa nacional e depois mundial. Temos também como visão ser uma empresa inovadora na área de segurança onde todas as soluções estejam convergindo para uma plataforma única, onde possamos estar cuidando dos clientes, através de diferentes soluções e com uma única central de monitoramento, para cuidar dos clientes de qualquer parte do Brasil e do mundo.

O gerente comercial não soube diferenciar a visão do propósito.

Valores

Os valores da empresa seguem do ideal que estão intrínsecos nas pessoas, tanto na direção quanto nos colaboradores, mas não estão compartilhados, expostos e disseminados. Os colaboradores conhecem pela rotina da empresa, pela cultura e pela vivência.

O Presidente comenta:

Temos o valor da legalidade, do respeito com os funcionários, do respeito com os clientes, o valor da qualidade do serviço e compromisso com o cliente.

Pondera a visão de que os colaboradores enxergam também esses valores na empresa e a direção sempre age com esses princípios e os demais também acabam trabalhando da mesma forma. E realmente harmoniza com a resposta do gerente comercial:

Os valores da empresa são foco nas pessoas, valor aos colaboradores onde acabam conseguindo fazer boa retenção de pessoas. Outro valor é a transparência e ética, sempre com clareza e confiança tanto para os colaboradores, quanto para clientes.

A diretora de gestão e finanças argumentou que os valores da empresa estão em fase de construção e optou por não falar.

Constata-se que expuseram os valores que enxergam na empresa, mas não há um trabalho de colaboração e disseminação. Pode acontecer de a empresa ter outros valores e que não seja reconhecido pelos colaboradores, por isso, a importância de tê-los semeados pela corporação.

Todos os entrevistados têm a visão de que os objetivos, propósitos e valores da organização poderiam estar de forma mais clara a todos da empresa, ainda é obscuro, mas estão em um processo inicial de mudança.

4.1.6 EMPRESA 6

Atividade principal da empresa

A empresa 6 possui uma metodologia e um software para vendas complexas. É uma solução que combina uma metodologia própria com um software inovador que tem como objetivo acelerar vendas, ter melhor entrega de valor e aumentar o faturamento de empresas.

Procuram fazer o controle total do funil de vendas, acelerando a jornada do cliente com eficiência na qualificação de leads por pré-vendas. Argumenta o gerente comercial:

Ajudamos os clientes a melhorar o processo comercial e automaticamente a vender mais, isso acontece através de uma metodologia e um software. Começamos como consultoria e evoluímos para um software devido à necessidade dos nossos clientes.

O conceito é fazer uma qualificação profunda dos dados dos clientes para aumentar o volume de vendas. Fazer uma qualificação aprofundada da carteira de clientes, entender o momento certo do cliente, para ver se é uma oportunidade real de negócios ou não. O software de vendas analisa fatores técnicos e situacionais que influenciam a compra para que possam vender mais e melhor, o conceito é de o time de pré-vendas descobrir quais leads têm maior probabilidade de fechamento, a força de vendas aborda o cliente certo, no momento certo. Com esse processo comercial alinhado, as vendas acontecem conforme o planejado.

O fundador e CEO têm 30 anos de idade, fundou a empresa há cinco anos e hoje conta com, aproximadamente, 100 funcionários.

Propósito

O propósito da empresa abordado pelos entrevistados é simples e objetivo:

Ajudar outras empresas no mercado brasileiro a melhorar suas vendas.

A visão e valores da empresa parecem também difundidos conforme abaixo.

Visão

A respeito da visão da empresa, o CEO aborda:

Nossa missão é ter 30% das empresas que mais crescem no Brasil como clientes. Hoje já temos em torno de 10%.

Focam muito em casos de sucesso, em ter as melhores empresas em seu portfólio.

O Líder de pré-vendas reponde quando perguntado:

Existe um raqueamento da revista Exame das empresas que mais crescem no Brasil e a previsão é em 2020 a nossa empresa ter 30% dessa carteira de clientes. Muitas já estão como clientes, mas o foco é chegar em 30%. A ideia é transformar a nossa empresa em uma grande potência.

O gerente comercial segue a mesma linha de raciocínio e argumenta:

Queremos colocar os nossos clientes como as primeiras empresas que mais crescem no Brasil. Fazer os clientes alcançar os resultados deles. Nosso objetivo é focado nos clientes, não na nossa empresa.

Percebe-se que fazem uma leve confusão entre visão e propósito, mas ambos estão bem difundidos. Encaram-nos como objetivo da empresa.

Valores

Os valores da empresa são:

- Ser empático com as pessoas e duro com as metas.
- *Feedback* duro e direto, ninguém faz rodeio para dar um feedback.
- Análise sempre pautada em dados, tomada de decisão é baseada em informação.

Os valores da empresa estão claros e foram respondidos por todos os entrevistados.

A organização possui apreço pelo *feedback* duro e direto, procura ser dura com as metas e humana com as pessoas. Detém como objetivo fazer as pessoas executarem o seu melhor, não perder tempo. São duros com as pessoas, mas não levam para o lado pessoal, argumenta o CEO:

Os feedbacks são duros para que as pessoas possam evoluir.

Portam de um grupo de apoio para ensinar às novas pessoas a trabalhar e aceitar a cultura da empresa. Muitos não estão preparados para receber um *feedback* duro inicialmente e precisam se adaptar à cultura da empresa. Comenta o gerente comercial:

Assim que entra uma pessoa nova, outras pessoas mais experientes da equipe “aculturam” essa pessoa, pois a qualquer hora receberá um *feedback* duro e tem que estar preparado para recebê-lo.

Querem ajudar as pessoas a fazerem seu melhor e, para isso, não medem esforços, procuram dar o feedback, seja ele negativo ou positivo, o mais breve possível e de forma direta.

A cultura da empresa é ser direto e objetivo, assim como ser humano com as pessoas e duro com as metas. Valorizam os profissionais, mas são duros com os feedbacks. Argumenta o líder de pré-vendas:

Se a pessoa quer vencer e crescer tem que escutar as outras dentro da empresa. Sem muitas voltas, sem passar a mão na cabeça, somos sempre diretos. Muitas pessoas até pensam que somos grosseiros, mas com o decorrer do tempo entendem a cultura do negócio.

E continua o líder de pré-vendas:

Agora quem não bate meta com constância e não se compromete com a organização não dura muito tempo dentro da empresa. Muitas pessoas acham que aqui é muito oba-oba e não se preocupam com os resultados, são pessoas que não duram na empresa.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Esta seção apresenta as características de sistemas organizacionais e, a fim de identificá-las, foram analisados os seguintes elementos de análise nessa categoria: estrutura organizacional, autonomia para tomada de decisão, valor à iniciativa do indivíduo ou equipe, características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade, cargos e tarefas, cultura organizacional, processo decisório, comunicação da empresa, o foco nas pessoas, ambiente e se possui um setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa. O Quadro 10 abaixo destaca as características encontradas em cada organização.

Quadro 10: Características de sistemas organizacionais

Categorias de análise	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Características de sistemas organizacionais (mecânica, orgânica ou ambidestra) presente nas organizações	Orgânica	Ambidestra	Mecânica	Orgânica	Mecânica	Mecânica
	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
	Estrutura organizacional horizontal	Diretor de operações x diretor de inovação e novos negócios	Estrutura organizacional verticalizada	Estrutura organizacional horizontal e descentralizada	Estrutura organizacional verticalizada	Estrutura organizacional verticalizada
	Cargos e tarefas mutáveis e polivalentes	Time operacional separado do time de inovação	Cargos e tarefas estáveis e definidos	Cargos e tarefas mutáveis e polivalentes, trabalham com times de projetos	Cargos e tarefas estáveis e definidos	Cargos e tarefas estáveis e definidos
	Processo decisório <i>ad hoc</i>	Estruturas, processos, cargos e tarefas diferentes em cada uma delas	Processo decisório centralizado na cúpula da organização	Processo decisório <i>ad hoc</i>	Processo decisório lento e centralizado na cúpula da organização	Processo decisório lento e centralizado na cúpula da organização. <i>Top-down</i>
	Ambiente colaborativo	Times interligados apenas pela alta gestão	Gestores com pouca autonomia Processual e burocrática	Gestão colaborativa Foco nas pessoas Agilidade e flexibilidade		Gestores com pouca autonomia Rígida nos processos Burocrática e permanente

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 EMPRESA 1

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal, demoraram inclusive para ter área comercial, sempre foram uma empresa de tecnologia, então o foco sempre foi em produto e tecnologia. Mas, quando os fundos de investimentos entraram, tiveram que montar toda uma estrutura de governança. Conforme o CEO, estruturaram-se da seguinte forma:

Hoje possuímos todos os “*C levels*” bem definidos. Temos eu como CEO sendo o responsável pelo negócio, o COO responsável por operações, o CSO responsável por vendas, CMO de marketing, o CTO que é de tecnologia e o CFO de finanças, temos ainda o vice-presidente de Recursos Humanos e o “*head*” de produtos.

A empresa também tem a parte de auditoria externa, que é paralela aos “*C levels*” e abaixo dos “*C levels*” tem a estrutura dos diretores.

A estrutura como um todo são os “*C levels*”, diretores, gerentes e operação. Algumas vezes, trabalham com a estrutura em Y, que é, como exemplo, ter um gerente técnico e um gerente de projetos trabalhando no mesmo nível, para não aumentar níveis. Em suma, são quatro níveis hierárquicos.

O COO, que foi um dos entrevistados, tem 29 anos, está há 5 anos na empresa e ocupando um cargo de responsabilidade. Acaba ficando um nível acima dos outros “*C levels*”, pois assume as responsabilidades de gerenciar todos os “*KPIs*” e garantir que todo o planejamento da empresa esteja coerente.

Cita que ele é hoje o COO justamente, porque complementa o perfil do CEO, o CEO tem muito o perfil de mercado, mas não quer tocar o dia a dia da operação e dos gestores, e esse é o trabalho que o COO acaba fazendo. Ambos se complementam. O principal objetivo do COO então é fazer o acompanhamento do orçamento, alinhar ações com os responsáveis de cada área, fazer e acompanhar o planejamento estratégico, entre outras atividades. A respeito da estrutura organizacional, posiciona-se da seguinte forma:

Abaixo dos “*C levels*” não temos mais muitos níveis hierárquicos, temos níveis por necessidade de gestão. Possuímos um “spam” de gestão, que não se pode ter muita gente embaixo de ninguém na empresa, no máximo 5 ou 6 pessoas abaixo de cada um. Se tiverem mais acabam perdendo o controle, então na empresa não procuram criar gerentes e sim lideranças. Abaixo dos *C levels* tem as funções de gestão e depois de operações. O CTO é o único “*C Level*” que tem duas diretorias abaixo, os outros já vão direto para gerências e operações.

Autonomia para tomada de decisão

A empresa, na visão de todos os entrevistados, mostra-se como descentralizada e permite a autonomia dos devidos responsáveis para a tomada de decisão. O ponto de vista do CEO é que procura se comportar da seguinte forma:

Para mim, as pessoas têm bastante autonomia, sou uma pessoa que descentraliza e delega bastante. Os diretores também têm autonomia, já os gerentes possuem uma autonomia mais restrita devido ao orçamento, às questões operacionais eles mesmos tocam, mas quando envolve recursos que está fora do orçamento devem pedir autorização para o COO. Para as questões do dia a dia tocam de forma independente, sem precisarem dos “*C levels*”.

A posição do COO vem de encontro com a do CEO:

Dentro dos times as pessoas têm bastante autonomia. Cada área tem seus objetivos e dentro disso o como fazer fica sempre a critério deles. Cita que no setor de tecnologia principalmente os times são muito autônomos, se tem um problema para resolver, o como vai fazer e a tecnologia que vai usar fica totalmente a critério do time.

Na empresa é comum vir demandas de baixo para cima e, muitas vezes, possuem dificuldades de saber o “como” que cada time está fazendo para resolver determinado problema, referem-se ao comportamento como sendo o contrário de empresas tradicionais.

Nos cargos de “*C levels*”, para decisões mais estratégicas, o COO diz que também possuem autonomia para tomada de decisão, mas que sempre tem o balanço de poderes “*checks and balances*”, porque as decisões de “*C levels*”, geralmente, são decisões importantes, então costumam fazer uma discussão e colocam na mesa para definição.

Para o gerente de vendas e canais:

Tentam ter muita autonomia em todos os setores da empresa, gerar as responsabilidades para cada um, e nos problemas encontrados é que procuram escalar níveis. Sempre então quando tem alguma dificuldade para a tomada de decisão tentam escalar um ou no máximo 2 níveis.

Deixa claro que são decisões mais táticas e operacionais, quando falam de estratégia, sempre acabam envolvendo mais pessoas.

O CEO refere-se à empresa como sendo “*hands on*”, enxerga isso como um diferencial da empresa, ou seja, não querem na empresa pessoas que prestem consultoria e diz como tem que ser feito, colocam para dentro da empresa apenas pessoas que realizam as tarefas, que ajudam a fazer e não apenas as que dizem como deve ser feito.

O CEO se mostra proativo e procura sempre estar fazendo apresentação de vendas junto com os vendedores, desenhar produtos junto com o pessoal de tecnologia, assim como outras funções. Cita como exemplo que, se o responsável de vendas “*enterprise*” precisa que o CEO vá junto a uma reunião de apresentação a clientes, o CEO vai, posiciona-se como um vendedor dele e vai junto, então sempre procura deixar a autonomia com cada responsável, muitas vezes, comporta-se não como CEO e, sim, como um integrante daquele time e que está procurando contribuir com algo.

Cita que o CMO é também bastante “*hands on*”. Que o “*head*” do RH também age dessa forma, não fica responsável apenas pela atração e retenção de talentos, quando alguém solicita uma vaga ou uma pessoa para ele, ele vai para a área da pessoa, senta na operação e realmente vê se a pessoa precisa de outro colaborador, analisa o perfil, as atribuições que a pessoa vai ter, para depois ir atrás. Não sai simplesmente contratando pessoas de acordo com o orçamento.

O próprio planejamento da empresa é feito de uma forma descentralizada, com todos os gestores de áreas participando para colocar suas metas e objetivos, e isso faz com que se não crie uma “dor de cotovelo”. O CEO sabe se posicionar e não se impõem nas pequenas ações do dia a dia, dá liberdade necessária para o pessoal criar e executar as ações.

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

Quando se fala da iniciativa do indivíduo ou das equipes, o COO diz que, em nenhum momento, mesmo ocupando essa posição, não se posiciona como o gestor de ninguém. Procura dar o empoderamento para as pessoas e se mostra disponível para contribuir e para garantir que o trabalho esteja sendo feito.

O importante na empresa é ter autonomia e, se encontrar dificuldade, ir atrás de alguma forma, diz o gerente de vendas especiais. O objetivo de todos os gestores é dar autonomia para os demais da equipe a fim de dar velocidade ao processo.

O CEO destaca que surgem bastante dos colaboradores algumas iniciativas e ideias, que até já limita algumas pessoas do setor comercial de sugerir novos produtos, pois querem que os vendedores vendam o que está pronto. Cita o seguinte exemplo:

Temos um time “Sênior” na empresa, deixo claro que é um time sênior no conhecimento da plataforma e não em idade, pois a maioria não tem 30 anos. Mas que esse time “Sênior” pode vender projetos diferenciados e trazer para um comitê analisar. A empresa não vende projetos específicos para clientes, se for para

customizar uma solução para alguém tem que pelo menos atender toda uma vertical ou um setor, então se for desenvolver uma solução para um banco, essa solução tem que atender todos os bancos. E esse time “Sênior” é que tem autorização de trazer essas ideias para uma mesa para que façam as devidas análises junto a um comitê. Já o setor comercial do dia a dia deve estar focado em vender o “as is”, ou o “como é”, vender o que está pronto e focar no resultado.

Na empresa o foco em metas é grande em todos os setores, não só no comercial. Quando trazem uma nova ideia e decidem colocá-la em prática, deve-se fazer todo o acompanhamento até a execução. Buscaram conectar todos os departamentos, como exemplo, a pessoa que está produzindo uma nova funcionalidade, está atento para saber se a pessoa de vendas está vendendo aquela nova funcionalidade. Muitas vezes, insistem em fazer uma nova funcionalidade e depois não a vendem. Então fazem de tudo para acompanhar todos os processos de uma iniciativa.

Percebe-se que a empresa dá a devida abertura e empoderamento para a iniciativa das pessoas, porém não há programas específicos que fomentem tais exercícios.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, à hierarquia, à especialização ou à flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

O gerente de vendas especiais e canais refere-se à empresa como tendo um *mindset* de *startup*, de trabalhar de forma ágil. Tenta de todas as formas deixar os processos mais rápidos, desde o desenvolvimento do produto até a venda. Está sentindo a empresa crescendo e tem como um princípio não deixar burocratizar, permanecer com a mesma agilidade. Cita como exemplo que o *pitch* do CEO há uma semana:

Não podemos criar burocracias nos processos da empresa, sempre fomos vistos no mercado como empresa ágil e precisamos continuar a ser vistos como empresa ágil.

O CEO também não enxerga a empresa como sendo estável e formal. Em sua concepção, conseguiram chegar a um bom modelo de gestão. Trouxeram o MIT para uma consultoria, a fim de implantar o “CMMI”, que é o Modelo Integrado de Maturidade e Capacitação, é um modelo de referência que contém práticas necessárias à maturidade em disciplinas específicas, então enxerga que a padronização acontece de uma maneira produtiva, não adianta ser muito burocrática, ao mesmo tempo, enxerga que não pode largar tudo, perder a inteligência da empresa e ficar apenas na mão das pessoas.

Conseguiram então um nível de maturidade e os processos são muito bem escritos, têm uma boa documentação e, mais que isso, é um processo em que conseguem não depender das pessoas; esse conhecimento está na empresa, mesmo trocando todas as pessoas dos setores o

conhecimento vai estar lá para os próximos virem e assumirem. O conhecimento está compartilhado entre as pessoas e algumas plataformas, vê isso com grande valor para o custo de manutenção não ficar muito alto.

Procuram sempre usar plataformas de produtividade e diz que tiveram grandes evoluções nos últimos anos, que, no começo, quando o próprio CEO programava, odiava parar para ter que documentar alguma coisa, era muito burocrático. Então acredita que estão com uma maturidade boa, possuem certas burocracias, mas não uma burocracia que esteja atrapalhando seu tempo e, sim, fazendo com que as pessoas tenham mais produtividade. E isso faz com que a inteligência fique dentro da empresa e que possa ser compartilhada com outras pessoas, com outros times.

Quando se fala em questões financeiras, a empresa trabalha com orçamento, todos os setores têm orçamentos, não que seja algo muito rigoroso, dentro daquilo tem certa flexibilidade, mas estão sempre monitorando.

É muito fácil acertar o orçamento de despesas, mas muito difícil acertar o de vendas, então todo o orçamento de despesas é vinculado ao orçamento de vendas. E o orçamento de vendas está sempre 3 meses na frente das despesas, então as despesas vão trabalhar nesse trimestre de acordo com o resultado de vendas do trimestre anterior. Sempre então quando se fala em questões financeiras a empresa perde um pouco a flexibilidade devido ao orçamento, mas procuram também não burocratizar e manter uma estrutura que não perca agilidade.

Em relação a hierarquias também procuram por características ágeis e flexíveis. Deixam sempre claro, na empresa, de acordo com o COO, que possuem hierarquia apenas quando há necessidade, montam uma hierarquia quando realmente precisa.

Não gostamos nem de ter gerentes, muitas empresas têm gerentes e que se for ver não gerenciam nada, nem equipes, nem processos, então só colocamos um cargo desse na empresa quando realmente é necessário. Colocamos um gerente na empresa quando já se tem um setor com algumas pessoas e veem que esse setor está precisando de organização ou de maior desempenho, aí sim é colocado alguém para gerir.

Outra situação é o “time” de resposta de um projeto, procuram ser ágeis e severos com os prazos, o tempo a que se comprometeram de entregar determinado projeto são obrigados a cumprir, fazem o possível e o impossível para entregar no prazo estipulado junto com o cliente.

Ainda outros exemplos na empresa que mostram que estão se adaptando para uma estrutura mais flexível é que fazem home office, mais em Florianópolis do que São Paulo. Os horários também são flexíveis, tem gente que chega as 10h ou 11h e sai mais tarde. Procuram manter o

escritório com uma “layoutização” confortável para as pessoas trabalharem até a hora que quiserem.

Cargos e Tarefas

Para o COO, a formalização de cargos e tarefa é algo que estão começando a fazer e querem ter isso bem definido. O objetivo não é engessar e, sim, deixar os papéis e responsabilidades mais claros para algumas áreas, principalmente, às que estão se desenvolvendo. Cita o seguinte exemplo:

Os times de tecnologia e desenvolvimento entendem bem seus papéis e responsabilidades, agora quando pega o setor de produto e marketing, quando vão lançar um novo produto, sempre tem uma intersecção e uma dúvida muito grande de quem cuida da parte de produto, quem cuida de preço, então esses papéis se batem muito.

Na organização, é comum as pessoas trabalharem com times de trabalho. As pessoas possuem funções específicas com as devidas delimitações, mas é comum criarem grupos multifuncionais. Como exemplo, o comitê de produtos que possui pessoas de vários setores, onde o pessoal do marketing opina na parte de tecnologia, analisam o que dá de melhorar, ou seja, existem projetos específicos com times multifuncionais.

As pessoas que têm um nível de conhecimento elevado deixam um tempo em determinado setor para levantar o nível de conhecimento daquele grupo, depois mandam para outro grupo para levantar o nível de conhecimento do outro. E assim por diante. Possuem uma dinâmica de não deixar as pessoas estáticas.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

A empresa possui escritório em Florianópolis, São Paulo e New York. As culturas acabam tendo certas diferenças nos lugares. Em Florianópolis, as pessoas trabalham de chinelo, bermuda, as salas são informais, o perfil dos profissionais é diferente, nessa matriz tem o setor de tecnologia, produtos e desenvolvimento, permitindo uma cultura mais leve.

O escritório de São Paulo é mais formalizado, tem os setores de vendas onde atendem a muitos clientes *enterprise*, assim como o setor de marketing e *Customer Success*. Nesse escritório, é realmente onde trazem a receita para a empresa, tem metas mais agressivas, trabalham com bônus.

O COO declara da seguinte forma:

Na matriz, que é Florianópolis, o pessoal é mais metido, tomam bastante iniciativa, são bem envolvidos. Já em São Paulo, que o escritório tem o perfil um pouco diferente, não tem tanto essa iniciativa, é algo mais formal.

Acham que, na base em Florianópolis, o clima é muito leve, em SP, já acham que é muito pesado. Diz que em Florianópolis acreditam que poderiam sugar mais do time, é um ambiente muito descontraído.

O clima é leve, pois não é uma gestão forte em relação a metas, tem entregas, mas não grandes metas, já em São Paulo, se o time de vendas não entrega resultado, veem como uma catástrofe, as pessoas perdem o bônus, veem como uma grande perda. Então as culturas são diferentes, e um desafio desse ano é fazer o equilíbrio disso.

Falam que não pode mudar muito esse perfil de Florianópolis, pois foi esse perfil de trabalho que fez atrair ótimos talentos, e que se mudarem pode ser que espante essas pessoas que tenham isso como valor.

Processo decisório

Consideram o processo decisório rápido dentro da organização, principalmente, as decisões operacionais, porém as estratégicas também consideram rápidas, conforme exemplo do CEO:

Quando é uma decisão de comprar uma empresa, de abrir uma filial em algum lugar, isso tudo precisa de uma aprovação do *board*. Essa aprovação de *board* muitas vezes não precisa esperar tempo para fazer uma reunião presencial, diz que é *Ad hoc*, põe todo mundo online e tomam a decisão. Caso aprove, ok, se não aprovam, tocam a vida para frente.

Mas, quando perguntado sobre a decisão de um processo de internacionalização, a resposta é de que não foi tão rápida, que esse tipo de decisão precisa de autorização do *board* e dos acionistas. A decisão foi mais demorada, porque envolvia abrir uma nova empresa ou uma nova subsidiária em outro país, entretanto, quando é para testar um novo produto ou desenvolver uma nova solução, as decisões são rápidas.

Comunicação da empresa

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Foco nas pessoas

A empresa foca muito forte em atração e retenção de talentos, de acordo como CEO, mais do que em tecnologia, o foco sempre é atração e retenção de talentos.

Isso se deve muito a entrada dos fundos de investimentos na empresa, que por sorte, desde a entrada do primeiro fundo, que ocorreu no final de 2013 e início de 2014,

todos os fundos que entraram foram muito competentes, e desde aquela época sempre deram foco na cultura de atração e retenção de talentos.

Como exemplo, cita que, em toda a visita a que fazem no *Silicon Valley* junto com o pessoal dos fundos de investimentos, as primeiras visitas sempre abordam sobre esse tema, de atração e retenção de talentos e o foco em pessoas e depois é que vão ver sobre tecnologias, produtos, mercados, mas o primeiro encontro é sempre sobre pessoas.

O gerente de vendas especiais e canais tem uma visão um pouco contraditória:

A empresa ainda está aprendendo. Esse setor de DHO agora que está fazendo um trabalho mais focado em pessoas, e ajudando os gestores a também replicar esse trabalho.

O COO compartilha que a empresa tem um grande foco em pessoas e um RH estratégico:

O RH da empresa sempre foi estratégico, mas os gestores também sempre foram responsáveis por montar um time competente. Hoje em dia contratamos uma pessoa que veio da Netshoes, que é o VP de RH, e é uma pessoa que se envolve bastante em gestão, em negócios e está querendo fazer essa equalização dentro da empresa.

Aprenderam muito com o Kevin, que é um dos conselheiros da empresa, que a empresa deve ser um *recruiting machine* (máquina de recrutar pessoas), mas não procurando pessoas boas o tempo inteiro e, sim, criar um ambiente e transmitir para o mercado quem você é, de verdade, para que essas pessoas venham até a empresa.

Hoje atraem muitas pessoas na região, sempre tem bons currículos, ou tem indicações e sempre acham de forma rápida. Já em São Paulo ainda não acontece muito, mas estão nesse desenvolvimento.

O processo seletivo na empresa é um processo normal, o que não pode deixar de acontecer é fazer com que a pessoa a ser selecionada converse com o time que vai estar se inserido ainda antes da contratação final, se não conversar com o time antes, o time boicota a pessoa. Então, para ser escolhido e fazer parte do time na empresa, por mais que seja algum cargo superior, deve-se ter aprovação do próprio time.

Trabalham também com metodologias ágeis nos setores de desenvolvimento, no setor de vendas não trabalham. No setor de desenvolvimento, trabalham com *sprints*, no setor de vendas tem apenas KPI's diretamente focados em geração de demanda vinda do marketing, qualificação de estágio do pipeline e números. O principal "KPI" do comercial é contrato fechado e faturamento, é onde a pressão é maior.

Ambiente

A empresa trabalha com colaboração entre os setores, mas ainda precisa mais em termos de empresa como um todo. A localidade pesa muito, essa integração Florianópolis, São Paulo e New York é muito difícil. Está ciente que é um tema que deve evoluir.

A empresa procura inspirar e estimular novas ideias, como exemplo, cita o Hackaton, no qual precisavam desenhar um novo negócio e os “*C levels*” não sabiam como fazer, então, o CEO agiu da seguinte forma:

Decidi envolver o time para criar algo diferente, que fugisse do tradicional, decidimos pegar todo mundo, inclusive com uma vídeo conferência com SP, e desenhei o que gostaria, esbocei o problema que estava encontrando no mercado e disse que não tinha solução e que precisava de todos para acharem uma solução em conjunto para aquele problema. Colocamos o responsável pelo RH para incentivar o pessoal da empresa a achar uma solução. Foi aí que veio a ideia do Hackaton, fizeram uma nova vídeo conferência com todos da empresa e deixaram a critério de cada um a participação, e a adesão foi grande para esse projeto. No total foram 7 times participantes, durante um final de semana e com determinado prazo para entrega.

Já tinham participado de hackaton em clientes como no Santander, BRF, Microsoft, onde levam os times da empresa para ajudar os clientes. Mas internamente o exemplo acima foi o primeiro Hackaton a acontecer internamente na empresa. Cita ainda o CEO:

Esse tipo de iniciativa tira as pessoas do dia a dia e faz pensarem de forma diferente.

Procuram fazer também *benchmarking* e trocas de experiências constantes. Tem uma equipe interna que fica analisando os concorrentes, com uma análise sistêmica, não uma análise pontual. No Brasil participam de feiras e eventos, e algumas pessoas da empresa acabam participando no mundo todo. Vão com frequência para o *Silicon Valley*, tiveram recente em Israel, China e Índia, sempre analisando mercados e tecnologias. O próprio CTO da empresa está nesse momento no *Silicon Valley* fazendo esse trabalho, onde recente ficou um mês em Boston, EUA.

Mesmo com os exemplos acima citados, quando olham para a disseminação interna, enxergam ainda como um ponto falho, estão inclusive fazendo um trabalho do pessoal mais antigo que é de disseminar o conhecimento para que as outras equipes também tenham o conhecimento técnico da solução. Sempre tiveram uma grande dificuldade de disseminação de conhecimento, e a empresa reconhece isso.

Tinham uma área de marketing muito voltada a eventos para aquisição de clientes e pouco voltada a pessoas, comunicação, processos e decidiram mudar. Tanto o setor de DHO quanto

marketing estão mais focados para o interno, para uma maior comunicação e integração entre as pessoas.

O gerente de vendas especiais e canais, quando fala em adquirir conhecimento fora da empresa, corrobora da seguinte forma:

Vejo isso como um ponto falho, acho que a empresa fomenta pouco os estudos. Até fomenta um pouco mais para a equipe técnica e de P&D. Mas não fomentam MBAs, não fomentam cursos de vendas, de capacitação de uma forma geral. Uma vez por ano dão um curso para todos os vendedores de alguns processos que entendem que estão sendo mal feitos. Para o setor de vendas esse é o único incentivo que a empresa dá.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

O CEO discute bastante internamente na empresa sobre ter ou não um setor estruturado de inovação e tem o seguinte ponto de vista:

Se a empresa quer ser inovadora ela não deve ter um setor específico de inovação, ela tem que ter um DNA inovador e isso deve estar intrínseco em todos os setores. Não deve ter um setor de P&D e sim todos os setores tem que estar inovando. A pessoa de RH tem que estar pensando em inovação, a pessoa de finanças tem que estar pensando em inovação e o responsável por produtos principalmente, tem que estar sempre pensando em inovação.

O COO evolui com a mesma linha de raciocínio:

Não inovamos de forma estruturada, a inovação está intrínseca na empresa. Se alguém não está pensando em inovação é porque não deve estar dentro da empresa. A inovação está em todos os setores, desde gestão até desenvolvimento de produtos.

Na visão da empresa, não faz sentido colocar um time de P&D com determinado número de pessoas, pois vai fazer com que essas pessoas pensem em inovação, mas os demais perderiam essa responsabilidade.

Não há receita de bolo para inovação, vai muito de acordo com a cultura da empresa, com a cultura do empreendedor. Na visão do CEO, atuam em um mercado muito agressivo, talvez todos da empresa devam estar inovando o tempo todo, é um mercado que tem muitos *early adopters*, então as pessoas estão consumindo muito e com bastante vontade e, por isso, pagam pela inovação e pelo pioneirismo.

4.2.2 EMPRESA 2

Estrutura Organizacional

A empresa tem um conselho consultivo formado pelos 3 (três) sócios fundadores e mais dois conselheiros externos. Foi a Fundação Dom Cabral que participou e ajudou a formar o processo de conselho. Já é a terceira turma de conselheiros que fazem parte do grupo.

Cada sócio atua como diretor executivo das unidades de negócios, Gestão Pública, Construção Civil e Justiça. O entrevistado é o diretor executivo da unidade de Gestão Pública. Cada unidade de negócio é composta por duas diretorias, sendo uma com um diretor de operações e outra com um diretor de inovação e novos negócios.

No total são três unidades de negócios e seis diretorias, pois cada unidade de negócios tem um diretor de operações e um diretor de inovação e novos negócios.

Abaixo de cada direção tem seus níveis. Dentro da diretoria de operações, que chamam de modo 1, tem um nível a mais do que a de inovação e novos negócios, modo 2.

- Composição da diretoria de operação (modo 1):

Diretor Executivo – Diretor de operações – Gerente de produto e desenvolvimento – Coordenador de produto.

- Composição da diretoria de inovação e novos negócios (modo 2):

Diretor Executivo – Diretor de inovação – *Head* de cada frente de negócio.

Percebe-se que no modo 2 tem um nível a menos. Acima de ambas as diretorias tem o conselho executivo.

Além das três unidades de negócios mencionadas, a empresa dispõe de unidades corporativas, como marketing, recursos humanos (DHO), administrativo e financeiro, que trabalham em conjunto alimentando as unidades de negócio.

Essas unidades corporativas, muitas vezes, têm um braço dentro de cada unidade de negócio com o objetivo de proporcionar uma maior proximidade.

A analista de inovação exemplifica abaixo a respeito da unidade em que trabalha:

A unidade de negócio de Gestão Pública deve ter em torno de 400 pessoas. Hoje o setor de inovação deve ter umas 40 pessoas, que já é algo grande, pois começou recente. E a de operações deve ter umas 350.

E complementa:

Dentro da diretoria de inovação não há cargos bem definidos, chamam de frentes. Tem a frente de *analytics*, da saúde, de marketing, de produtos, e de intra empreendedorismo. Mesmo quem acabou de entrar na empresa e que não tem muita força tem uma frente ou faz parte de uma frente.

Autonomia para tomada de decisão

Percebe-se que as pessoas não possuem autonomia para tomada de decisão. É um legado de uma empresa que está há 27 anos no mercado e onde os sócios ainda estão presentes no comando da organização, então, de certa forma, atuam da base até o topo, conhecem muito do negócio. Tem um movimento de profissionalização da gestão, de delegar as decisões e dar autonomia nas pontas, mas é um processo gradual, que ainda é um desafio na gestão da organização. Cita o diretor de inovação e novos negócios:

Desde a iniciativa mais simples o sócio quer saber, que saber o que está sendo feito, quanto está sendo investido, entre outras questões. E na inovação, o processo criativo muitas vezes gera uma sensação de desperdício, principalmente para uma empresa que sempre trabalhou controlando custos, então gerenciar essas expectativas acaba sendo difícil.

A empresa vem trabalhando o empoderamento para que as pessoas se sintam donas e responsáveis, para que empreendam no negócio, e um dos dilemas que estão enfrentando é em como mensurar o resultado dessas equipes que estão trabalhando com inovação. Essas pessoas querem se sentir empreendedores, querem progredir na carreira, querem além do salário, a participação nos lucros, o bônus, querem pertencer ao projeto.

A analista de inovação tem com uma das principais atividades na empresa analisar *startups* para futura compra ou parceria e se reporta ao assunto da seguinte forma:

No setor de inovação existe muito a ideia do *lean*, de fazer tudo mais rápido de forma ágil, e também o conceito de personas, de entender e de ser mais empático, então nesses pilares mais estratégicos existe certa autonomia de ir perguntar para o usuário qual a dor dele, o que ele está precisando. Mas toda decisão para ser realmente tomada precisa ser validada.

Valor a iniciativa do indivíduo ou equipe

Observa-se, na empresa 2, que estão procurando cada vez mais valorizar as pessoas e as equipes. Os responsáveis dispõem de autonomia para recrutar seu próprio time dentro dos projetos, agora, para escolher os projetos a serem trabalhados é ainda um movimento *top-down*, onde a diretoria da empresa é que escolhe em quais projetos pretendem investir, talvez a melhor alternativa fosse um comitê de avaliação para fazer as decisões em conjunto.

Um dos projetos de valorização de pessoas é o que chamam de *hall* da fama, no qual fazem um levantamento das pessoas que fizeram alguma diferença na organização nos últimos anos e fazem um reconhecimento dessas pessoas. Premiam os dois melhores projetos, um por voto popular e outro definido pelas lideranças.

Outro programa é o Inova Agora, onde a empresa lança os desafios e as pessoas apresentam as ideias. Dentro do movimento estimulam os líderes a ouvir, a trazer ideias e apresentarem.

Lançaram recentemente de um programa de ideias que fica aberto permanente, anteriormente eram apenas em ciclos que funcionava, a partir de agora ficará aberto em tempo integral, procurando estimular e ouvir mais as ideias das pessoas.

A ideia desses programas não é apenas trazer as ideias, tem toda a análise de um comitê para a ideia ser ou não validada, caso seja validada vai para uma etapa seguinte.

A analista de inovação aponta:

Da para ver esse tipo de iniciativa em toda a empresa, realmente existe essa onda de transformação. Esse processo muda toda uma cultura da empresa para as pessoas inovarem mais, faz adquirir novas competências, ver novas formas de negócios, criar novos produtos.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A unidade de gestão pública, que é a que o CEO coordena, possui duas diretorias abaixo dele, uma que é o responsável pelo chamado modo 1, pelo dia a dia de fazer acontecer, pela operação. E outra é a diretoria do modo 2, pela inovação, pela experimentação. Nas unidades de justiça e construção civil, que são as outras duas verticais da empresa, também abaixo do diretor geral, tem o diretor de operações e o diretor de novos negócios, ou seja, todas as unidades trabalham com a ambidestria. Cita o CEO:

Eu li um livro, que se chama *The Triple Box Solution*, fala do dia a dia do presidente de uma organização e sua dificuldade em saber se ele deve focar no presente, em processos, em eficiente, em resultado, em margem, ou se ele deve pensar em inovar e criar o futuro. E o autor criou o conceito das três caixas, que a primeira, caixa 1, é ter times, processos, objetivos para ter os melhores resultados daquilo que você tem hoje, das pessoas, dos clientes, dos produtos e de tudo aquilo que você tem hoje. Mas por outro lado tem que ter um time vendo o futuro, porque se não, se você só ver o presente você estará morto no futuro, e no caso contrário também, se você só ver o futuro, você não terá sustentabilidade no presente e podendo até não chegar no futuro.

Então esse autor indiano criou o conceito das três caixas que uma é a sistematização, outra é a criatividade e experimentação, e outra é ter a coragem de jogar fora aquilo

que não rende mais, o que é obsoleto, tanto de produtos e processos quanto de *mindsets*.

A caixa 1 é da eficiência, a caixa 3 é de criar o futuro, da criatividade e experimentação, e a caixa 2 de eliminar o que não interessa mais. Na caixa 3, quando está inovando as incertezas são muitas, então tem que estar aberto a aceitar a aprender a correr riscos e a experimentar. Quando está no presente, caixa 1, você tem que errar o mínimo, tem que ser muito assertivo, não dá de mandar uma solução para o cliente para ver o que vai acontecer, imagina mandar uma solução para o tribunal de justiça para ver o que vai acontecer, pode gerar um transtorno enorme para o judiciário do Brasil.

Por causa desses conceitos citados, decidiram usar uma estrutura ambidestra como estrutura organizacional da empresa, por isso, fizeram essa divisão de estruturas, entre modo 1 cuidando de operações e modo 2 cuidando de inovações e novos negócios. Acreditam que os processos devam ser diferentes. Hoje se escuta falar em empoderamento, delegação de tarefas, mas o CEO acredita que a estrutura hierárquica é necessária, principalmente, na parte de operação não há como não ter estrutura hierárquica. Já quando vão para o lado da inovação, diz que a estrutura hierárquica só atrapalha. Complementa:

A diretoria de operação e de inovação tem estruturas totalmente diferentes, o *mindset* é diferente, as formas de trabalho devem ser diferentes, por isso acreditamos na ambidestria. O modo 1, de operação, o pensamento tem que ser de reduzir o máximo as incertezas, o modo 2, que é de inovação, tem que aceitar as incertezas e usar processos para que elas sejam feitas através de ciclos curtos e experimentações. Então as formas de fazer as coisas são diferentes, o *mindset* é diferente. Pode até ser uma mesma pessoa fazendo as duas coisas, desde que ela tenha a capacidade de ambidestria, que transite bem de um para o outro, de fazer bem o atual, mas também saber discutir uma ideia nova, pivotar, prototipar, ir a campo.

Nos processos de inovação, usam ferramentas e metodologias para tentar reduzir as incertezas, como o *design thinking*, o *customer development*, o *lean startup* com ciclos curtos. São as metodologias que estão presentes no dia a dia da empresa.

Percebe-se na empresa um movimento de diminuir hierarquia, reduzir o número de gerentes, de empoderar pessoas sem necessariamente dar um cargo para elas. Argumenta o diretor de inovações e novos negócios:

Antes o cargo representava status, hoje estamos tentando mudar esse pensamento.

Em relação aos horários, a empresa está procurando mais flexibilidade, principalmente, para o time de inovação. Trabalha das 8h às 17h na operação, já o time de inovação tem uma flexibilidade maior, onde a maioria chega às 10h e fica até umas 20h na empresa.

O trabalho remoto, chamado *home office*, também começa a aparecer na empresa, estão procurando valorizar mais o resultado e menos o esforço. Estão em um movimento de analisar mais as metas e resultado e menos o esforço que fizeram para chegar lá.

Tem programas de inovação no qual as pessoas podem dar ideias sem ser líder, o estagiário ou qualquer outra função pode dar ideia e, se aprovada, ela é incubada, e a empresa valoriza essas iniciativas empoderando as pessoas, dando visibilidade e reconhecimento a elas.

Percebe-se também que na própria área de operações que essas mudanças vêm acontecendo. Eles rodam fluxos semestrais de processos de inovação, que têm como objetivo captar ideias e insights do pessoal para tentar resolver problemas relevantes. O setor de inovação toma cautela para os outros departamentos não pensarem que só porque é inovação pode fazer tudo, que é um parque de diversões, então procuram também mostrar que ali tem metas, tem entregas e tem resultados. Para resolver esse problema, de o pessoal da operação não se sentir fora desse processo, criaram um programa que se chama *You Rock*, explica o diretor de inovação e novos negócios.

O *You Rock* tem uma pegada á bandas e está ligada aos processos da operação, aos produtos da operação, pegamos 5 produtos do portfólio existente e rodamos todo o fluxo de inovação, desde insights, desenvolvimento da proposta de valor, mapa de empatia, identificação de gaps. Não tem a pegada de criar um produto novo, mas sim de resolver os principais problemas que aquele produto de portfólio enfrenta. O objetivo então é engajar as pessoas da operação e incluir elas dentro desse projeto.

Cargos e Tarefas

Identifica-se que a empresa tem cargos e tarefas bem definidos na operação e menos definidos da inovação. A analista de inovação argumenta:

A operação exige muito das pessoas, e coisas muito burocráticas como, metas, horas, tempo de produção. As metas de inovação e de operação são totalmente diferentes, é como se as metas de operação fossem bem formalizadas e quase todas iguais para todas as pessoas, diferente das de inovação, que também têm metas, mas possuem flexibilidade.

O CEO integraliza:

Na empresa a inovação tem processos e exige disciplina, caso contrário nunca se termina nada. Obviamente que quando está no modo 1 as rotinas e as atividades são mais repetitivas, são mais rotineiras. Quando está no modo de inovação às atividades são mais alteradas. Inclusive são favoráveis que sejam times autossustentáveis, com analistas, programadores, pessoas que saibam falar com clientes, ou seja, que sejam times pequenos, porém multidisciplinares e multi fazedores. Quando está na operacional acaba especializando mais as pessoas.

Julgam que certas burocracias são importantes para que o processo tenha início, meio e fim, inclusive no processo de inovação. Expõem que as pessoas devem ser criativas, expor-se aos erros e à experimentação, mas não quer dizer que não deva ter uma metodologia ou uma sistemática a ser seguida.

Outro fator que influencia ter os cargos e tarefas mais bem definidos é que a empresa trabalha com distribuição de lucro a qual é feita a cada 6 meses. O critério para essa distribuição é o desempenho das atividades e as entregas de metas e resultados. Cita o diretor de inovação e novos negócios:

Já teve época de isso atrapalhar a empresa, pois as pessoas estavam trabalhando muito para atingir aqueles objetivos, estavam muito focadas nos determinados resultados, mas não olhavam o bem maior, não ligavam para o propósito da empresa.

Em suma, percebe-se que a operação tem os cargos e tarefas bem definidos e, no setor de inovação, as pessoas devem fazer as atividades de ponta a ponta, principalmente, aquelas pessoas que assumem um novo negócio, como as verbas são limitadas, a pessoa sabe que tem que fazer todas as funções. Não é pelo motivo de ter que executar diversas funções que será feito de qualquer forma, a empresa tem metodologias e processos para cada etapa da inovação.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

A empresa possui internamente diferentes culturas e processos. Em um primeiro momento, tentaram trabalhar de forma em conjunto, fazendo com que as inovações ficassem dentro do mesmo setor de operações, mas perceberam que a inovação sempre ficava em segundo plano, o foco das equipes era sempre metas, faturamento e ações do dia a dia. Nunca conseguiam implementar os processos de inovação, os processos que eram para ser implementados em 6 meses levavam cerca de um ano ou mais.

Tiveram então algumas conversas entre as unidades e começaram a interagir, testar e validar modelos que estavam no mercado. Aponta o diretor de inovações e novos negócios:

O *Gartner* que é uma das referências em tecnologias ligadas principalmente ao software no mundo defende a TI bimodal, que é de fato separar, ter o modo 1 que trabalha a eficiência operacional e o modo 2 que trabalha a inovação e novos negócios, com metas e objetivos diferentes, e equipes diferentes, ligadas por um gestor único. E foi dessa forma que nos estruturamos, as duas áreas independentes ligadas no caso pelo nosso diretor executivo.

Dentro da unidade de gestão pública, tem o diretor executivo e abaixo dele tem duas diretorias, uma que é o diretor de operações e outra que é o diretor de inovações e novos negócios, a unidade de Justiça e Construção Civil também seguem a mesma estrutura. Todos os objetivos estratégicos, de abertura de mercado, aumento de *marketing share*, *client share*, exploração de novas tecnologias estão sob a gestão do modo 2, que é inovação e novos negócios. Dentro do modo 1, que é operações, está a eficiência operacional, entrega de

projetos, atender os atuais clientes, atender a base, foco comercial, ou seja, atender o portfólio existente.

A equipe de inovação da unidade de gestão pública detém 60 pessoas trabalhando nas iniciativas do modo 2, fruindo de culturas, processos e estruturas diferentes do modo 1. Compartilham tanto de frentes ligadas ao intraempreendedorismo, que é fazer ter o vínculo com o modo 1, ou seja, tem projetos dentro dessa equipe atendendo a unidade inclusive de operações, onde não querem perder essa conexão. E trabalham, principalmente, em projetos disruptivos que são independentes da operação, explorando novos negócios e novas oportunidades, que nunca foram exploradas no negócio atual e talvez que nunca sejam.

O diretor de inovação e novos negócios exemplifica como trabalham em alguns processos em sua área:

Trabalhamos sempre com times de projetos, e todo projeto entra em uma linha do tempo, tem uma escala de maturidade do projeto, onde chamamos a primeira etapa de Studio, nessa etapa trabalhamos os projetos de *design*, exploração e validação. E uma segunda etapa que chamamos de Lab.

Na primeira etapa, geralmente tem umas 12 pessoas, o perfil é de *designers*, UX, pessoas que trabalham com modelos de negócios, que conversam com clientes e que mapeiem as necessidades antes de começarem a desenvolver um novo software. Em um segundo momento, vai para uma etapa de desenvolvimento e prototipação. Dentro dessa fase, que chamamos de Lab, começam o produto com um protótipo funcional, depois passa para MVP, depois se passar e for validado vira um produto e passa por uma rodada de investimentos.

O investimento tem uma curva crescente com base em insumos que vai recebendo de validações, para não começar com grandes investimentos desde cedo sem ter muita informação.

Processo decisório

Todos os entrevistados compartilham da visão de que o processo decisório na empresa é demorado. O CEO gostaria que o processo de decisão fosse mais rápido dentro da organização e argumenta:

Por mais que a empresa se transforme, que mude seu *mindset*, a empresa foi criada pelos três sócios, que estão aqui até hoje, no qual sempre fizemos tudo. Com o passar do tempo a empresa foi crescendo, mas em determinado tempo tivemos grandes crescimentos e a organização realmente não conseguiu acompanhar, demorando para criar sucessores, para criar outras camadas decisórias.

Nos últimos anos, houve mudanças significativas nesse sentido, mas ainda consideram as decisões um tanto centralizadas, principalmente as estratégicas. Complementa o CEO:

Apesar que acredito que as diretrizes estratégicas devam ser sempre centralizadas, depois na sua execução é que deve demandar agilidade.

Um exemplo prático acontece dentro do programa de inovação, quando se refere à parceria e a novos negócios. Quando começam a interação com parceiros externos, especialistas externos, às vezes, isso se arrasta por meses e meses, porque o responsável pelo projeto faz uma reunião e dá o devido andamento nas pautas, depois, no passo seguinte, quando depende do diretor executivo ou do diretor de operações, eles, às vezes, não têm tempo e, muitas vezes, acabam desanimando e frustrando os envolvidos do processo. Esse é só um exemplo entre vários outros.

Comunicação da empresa

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Foco nas pessoas

De acordo com fatos relatados e analisados, deduz-se como sendo uma empresa humana, uma valorização de proximidade com as pessoas e de tratar as pessoas como parte do negócio.

A empresa sempre investiu em educação e conhecimento, procura trabalhar o capital intelectual de uma maneira ativa. Desde que um colaborador inicia suas atividades na empresa tem direito a 50% da graduação, entre outras ações. No maior evento de marketing digital do país, que ocorre em Florianópolis, chamado de *RD Summit*, levam quase 500 pessoas para participarem, sendo que o custo do ingresso não é dos menores. Percebe-se sempre o movimento de troca, quando voltam dos eventos devem compartilhar o conhecimento de alguma forma com a organização, seja por redes sociais, por *talks* ou qualquer outra forma.

A analista de inovação corrobora:

A empresa encoraja as pessoas a adquirir e transmitir conhecimento, dispõem de algumas ações e programas como o Inova Agora, *Talks*, *You Rock*. Tem também os incentivos para realizar cursos de mestrado ou pós-graduação. Fomentam também alguns conteúdos que ela quer que as pessoas conheçam, como na semana passada fizeram uma consultoria de *big data* e pediram para algumas pessoas estratégicas participarem.

Ainda que a organização disponha de alguns programas e benefícios para a gestão de pessoas, o setor de Recursos Humanos retém um papel ainda não muito estratégico dentro da organização, pondera o diretor de inovações e novos negócios:

Ainda é um RH voltado para o tático e operacional. Possuem o objetivo de fazer com que o setor tenha uma função mais estratégica, com outro viés.

É uma área que dá suporte às três unidades de negócios da empresa, Gestão Pública, Justiça e Construção Civil. O líder responsável dispense de uma liderança estratégica no setor, participa de reuniões de conselhos e diretorias, tem como objetivo trabalhar o macro, o corporativo para todas as áreas e, além dele, tem o chamado *business partner*, que é uma pessoa de RH dentro de todas as unidades de negócios que faz o link com o gestor corporativo.

Ambiente

A empresa procura dispor de uma ambiência colaborativa e criativa. Busca aprimorar o *open innovation*, abrir a empresa para outras pessoas participarem dos movimentos que acontecem e que não se fechem apenas nos negócios principais da empresa e com as pessoas internas.

Consentem que uma ambiência diferenciada pode trazer resultados inesperados, o CEO relata a nova sede da empresa como um case de sucesso.

Fizemos um ambiente *open space*, descontraído, faz facilitar a interação entre as pessoas. Eu levo marmita e almoço no refeitório junto com os colaboradores, isso gera uma troca de ideias muito grande, converso com pessoas que não conhecia, que não sabia o que faziam na empresa. Essa experiência gera uma colaboratividade grande, quebra a barreira entre as pessoas, reduzem as fofocas e gera experiência também entre os colaboradores, faz trocarem ideias e fomenta a criatividade.

A empresa sempre teve programas estruturados para o autodesenvolvimento e para o desenvolvimento das pessoas. Incentiva e patrocina com 50% do custo de graduação, pós-graduação, mestrado, desde que esteja alinhado com a sua função ou sua carreira, conforme mencionado anteriormente.

Porta de um espaço de inovação onde diariamente tem palestras abertas para quem quiser participar, diariamente das 13h às 14h, tratam dos mais diversos assuntos, como *big data*, *machine learning*, *analytics*, metodologias de inovação e quem executa são especialistas internos e externos.

Para estimular as novas ideias, possuem mentores externos que desenvolvem pessoas internas com diferentes metodologias, fazem desenvolvimento de lideranças, estão efetuando um processo de disseminação de *design thinking*, onde até final do ano querem que a empresa inteira conheça a metodologia e aplique em seus setores.

Nos programas de inovação, são dados treinamentos para quem se interessar, aponta a analista de inovação:

Já teve até menor aprendiz com ideia selecionada para os projetos, então não tem hierarquia, a disseminação de conhecimento acontece para todos.

E argumenta com outros exemplos:

Fazem também o chamado *Movies*, que é um *Ted Talk* ou documentário, onde pegam algum especialista, passam o filme e depois discutem sobre o assunto.

Além disso, participam de ecossistemas de inovação externos à empresa, patrocinam o *Startups Weekend* assim como outros programas de interesse. Fazem um trabalho integrado com universidades, *benchmarking* com outras empresas, entre outros.

Tem movimento de reconhecimento e recompensa, de valorizar e reconhecer a individualidade das pessoas. Fazem *Talks*, onde valorizam o conhecimento extra de cada indivíduo. Se a pessoa faz um mestrado de inteligência artificial, a empresa a convida para mostrar a pesquisa, o estudo realizado, para valorizar o conhecimento que ele está trazendo de fora para dentro.

São processos de mudança de cultura para fomentar a gestão do conhecimento.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

A empresa porta de um setor de inovação estruturado dentro de sua estrutura organizacional.

Sempre trabalharam com o tradicional P&D, como uma célula dentro da organização e, com o passar do tempo, sentiram falta da aplicação da inovação nos negócios. Desfizeram-se do P&D e dentro de cada unidade de negócio, Gestão Pública, Justiça e Construção Civil, estruturaram uma área de inovação e novos negócios.

Começaram possuindo um gerente de inovação e novos negócios e uma equipe enxuta, de aproximadamente oito pessoas, rodaram um ano nesse escopo e recentemente deram um novo passo que foi transformar a gerência em diretoria e trazer mais projetos para dentro desse movimento.

Hoje a empresa dispõe de três diretorias macro, diretorias de unidades de negócios, e cada diretoria tem duas diretorias executivas, uma focada no operacional e outra focada na inovação. São interligadas somente entre os gestores *Seniors*, caracterizando uma empresa ambidestra. Alega o CEO:

É necessário trabalhar dessa forma, as atividades devem ser separadas, o dia a dia consome o tempo das pessoas. Então se o cliente liga e pede para solucionar um problema, você vai dar a devida atenção a ele, e isso ocorre diariamente e faz com que você não inove nunca.

E complementa:

A ideia de ter times separados é para fazer com que a pessoa que esteja na inovação foque nisso e esteja *full time* dedicado a inovar. Muitas vezes temos pessoas que transitam entre as duas gestões de acordo com cada atividade, a pessoa que está no time de inovação volta para o operacional para desenvolver alguma atividade em alguma equipe, porém o que ela fez já mudou de certa forma o seu *mindset*.

O diretor de inovação e novos negócios inteira:

A importância da ambidestria se torna relevante em uma empresa consolidada e com diferentes frentes de negócios. Ter o discernimento e a diferença entre a operação e a inovação é importante, se não for dessa forma a empresa não inova.

Estudaram a ambidestria antes da implantação e continuam estudando para ter uma melhor performance.

As áreas de inovação têm o propósito de sair da rotina do dia a dia, mas são obrigadas a conhecer do negócio para inovar e, na visão da empresa, ninguém melhor do que as pessoas da operação para conhecer o seu negócio, então a integração entre as áreas é de suma importância.

Percebe-se que a alta gerência é aberta à ambidestralidade, são abertos a trabalhar dessa forma. A empresa tem como objetivo integrar as diretorias, não focar apenas em uma ou outra e, sim, fazer com que trabalhem de forma conjunta.

A analista de inovação corrobora:

O setor de inovação é algo novo, está se transformando e estruturando bem, mas ainda é um setor que não dá lucro, que não se paga.

Existe na empresa um acompanhamento de tendências, principalmente por parte do CEO, na questão da transformação digital, e possui também algumas consultorias estratégicas para fazer essas mudanças e estruturar essa forma de trabalho. Estão procurando usar algumas metodologias específicas e se moldando para ser mais ambidestras.

Compartilham da ideia de que estão em um processo de mudança constante e que, com o tempo, terão uma estrutura ainda melhor. Não se consideram uma empresa inovadora, mas que estão no caminho para isso.

4.2.3 EMPRESA 3

Estrutura Organizacional

O organograma da empresa sofreu alterações significativas, nos últimos anos, com o objetivo de deixá-lo mais enxuto. Reconhecem que precisam se reinventar e por esse motivo fizeram algumas mudanças.

Antes, a empresa tinha um presidente, três vice-presidentes, além das diretorias. Afirma o diretor administrativo e financeiro:

Todos os sócios da empresa eram vice-presidente, e isso atrapalhava a operação, pois era muita gente cobrando de forma diferente.

Na empresa são três sócios, os três eram vice-presidentes. Como a empresa atingiu um determinado porte, viram a importância de os sócios saírem da operação, então, dois sócios foram para o conselho e um sócio ficou na presidência. Abaixo do presidente se constituíram quatro diretorias.

Uma diretoria administrativo-financeira, uma diretoria de tecnologia que cuida de produtos e desenvolvimento, uma diretoria de operações que cuida do atendimento ao cliente, instalação e dos técnicos e uma diretoria comercial. Corrobora o diretor:

Hoje são quatro diretorias, antigamente era um emaranhado.

O conselho administrativo é composto por dois executivos externos, nos quais um já está atuando, uma pessoa conhecida no mundo de *startups*, Marcelo Amorim, e a outra pessoa ainda estão à procura. O conselho, portanto, é composto por dois sócios e por dois conselheiros externos, o presidente da empresa não participa do conselho.

Abaixo das diretorias tem a composição de gerentes e coordenadores. Trabalham com uma estrutura matricial, não muito verticalizada.

Autonomia para tomada de decisão

As pessoas na empresa ainda despendem de pouca autonomia para tomada de decisão. Quem toma as decisões são os níveis de executivos, de diretorias, abaixo do executivo as pessoas perdem alçada. As decisões mais estratégicas são tomadas pelo presidente ou pelo nível de conselho.

A gerente de recursos humanos pondera:

Ainda tem muito ranço do passado. Estamos em momento de transformação, mas é um processo lento. As pessoas ainda são muito dependentes das chefias. O perfil do líder conta muito para isso, tem muitos líderes com perfil centralizador, mas começam a ter alguns que dão mais empoderamento para as equipes e cobram por resultados.

De uma forma geral, contata-se o processo de tomada de decisão centralizado na organização.

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

É uma empresa de 40 anos e tem um legado tanto de pessoas quanto de cultura, e mudar isso não é simples. Averigua-se que a empresa valoriza mais a iniciativa do indivíduo hoje em dia do que em relação ao passado. Relata a gerente de recursos humanos:

Ainda somos uma empresa com pessoas antigas.

O papel da alta liderança e gestão de recursos humanos está sendo importante para a mudança, tiveram que construir aos poucos a visão e argumentação de mostrar aos diretores a importância de empoderar o RH para fazer as devidas mudanças na cultura da empresa para conseguirem gerar competitividade. Estão instituindo um trabalho de construção, um passo a passo, o papel do RH está sendo fundamental para integrar a organização nesse novo mundo.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A empresa se mostra mais com as características de uma empresa estável, hierárquica e especializada do que flexível, ágil e adaptável. Percebem-se movimentos característicos de mudanças. Argumenta o *controller* da empresa:

É algo mais recente, a mudança cultural começou em 2016, foi quando realmente começou a maior parte dessa reestruturação, a companhia passou a ser S/A, a ter um único presidente, a ter um conselho de administração e um novo padrão de diretoria executiva. A segunda etapa foi no início de 2017, quando decidiram por fazer a mudança de cultura também na alta liderança.

O que levou a empresa a iniciar a mudança foi ouvir o diagnóstico e escutar do que o mercado precisa.

Baseados nessa situação dos novos propósitos e objetivos da organização, deram um nome para o projeto chamado de “corrida para o sucesso” e é pelo qual irão adotar a fórmula 1 como tema para fazer a evangelização na equipe, começando pelo macro e indo em direção ao micro. Ratifica ainda o *controller*:

A participação da liderança no planejamento estratégico foi primordial para as pessoas se sentirem parte do todo. Mas ainda é algo inicial, no geral as pessoas ainda não se sentem que fazem parte, falta trabalharmos nessa questão.

A escolha e o treinamento das chefias são de suma importância para o processo, julgam ser os influenciadores para disseminar o DNA da empresa, estão fazendo um trabalho específico com *coach* para o desenvolvimento de líderes, individualmente.

Estão procurando fazer esse trabalho muito forte com a cultura da empresa. Percebem que a alta gerência é muito importante para a disseminação. Alega o diretor administrativo-financeiro:

Estamos tentando trabalhar cada vez mais através de uma forma de pertencimento.

Outra mudança perceptível é no setor de RH, dividiram-no em duas partes, uma de departamento pessoal e uma de gestão de pessoas, as quais consideram ser de fundamental importância.

Estão procurando atuar com times de trabalho, apesar de ainda serem tímidos. Possuem funcionários fazendo *home office*, um número já considerável. Possui cerca de 400 funcionários e do montante 10% fazendo home office, inteira o diretor:

Muitas vezes a mão de obra técnica e especializada que precisamos não está na região e sim fora, então o *home office* acaba sendo uma boa alternativa para reter esse colaborador. A nossa empresa que tem sede em Florianópolis acaba tendo funcionários em diversas regiões do país trabalhando dessa forma.

Cargos e Tarefas

A empresa 3 sempre foi reconhecida no mercado pela quantidade de processos, ISOs e certificações que possuía, no qual antes era visto como uma vantagem competitiva e hoje como o principal desafio da organização, desburocratizar a empresa.

Foi a primeira empresa em Florianópolis a ter ISO9001 e a 7ª no estado de Santa Catarina. Sentem-se orgulhosos por tais conquistas. Dispõem também da TELE9000, uma ISO específica para o mercado de telecomunicações.

Consentem que as ISOs não deem resultado comercial e acabam engessando a empresa. Consideram que já trouxe resultado no passado, era a única no Brasil que tinha a TELE9000, mas que hoje já não traz mais. Defende o diretor administrativo:

Como a nossa empresa foi a primeira a ter a ISO9001 sempre tivemos muitos procedimentos, tinha até o procedimento para o motorista não colocar o braço para fora do carro. Com o passar do tempo e com a mudança de alguns gestores, hoje comemoramos sempre quando conseguimos eliminar um procedimento.

Tentam manter o menor número possível de procedimentos, mas ainda portam bastante. Procuram usar mais o bom-senso, como a empresa tem pessoas bem qualificadas, já pode ser bem respeitado.

Julgam que necessitam reduzir procedimentos, a empresa ainda é burocrática, gerando zona de conforto, outro problema é que não conseguem avaliar bem um colaborador, pois estão focados mais nos procedimentos do que nos resultados e na entrega. Reforça o diretor:

As *startups* são um terror das grandes empresas justamente por serem ágeis e flexíveis.

O *controller* contribui:

A empresa já foi muito mais processual e estamos em um programa legal de unificação de processos e equipes, como exemplo, antigamente todo pedido de vendas era aprovado pelo próprio presidente. O pedido passava por todos os setores, de crédito, financeiro e etc e depois ia ao presidente, de forma digital, para a aprovação final, independente do valor do pedido. Em 2016 que essas mudanças aconteceram e cada setor agora fica responsável pela aprovação ou não do pedido.

Os cargos na empresa são bem definidos, mas começam a envolver outras pessoas, em alguns projetos específicos, trabalhar com times de projetos.

A empresa tem funções bem definidas. No passado, tinha plano de cargos mais genérico, hoje fizeram todo o mapeamento de gestão por competências, do qual gerou o manual de cargos e funções atualizados. Hoje tem o cargo, a função, as competências, os requisitos técnicos, está claro o que se espera do profissional.

Percebe-se que não conhecem e não usam metodologias ágeis para gestão. Os setores e departamentos também não chegam a ter metas específicas, é algo mais macro.

Quando abordado mais em relação à alta gerencia e em nível executivo, o *controller* é quem tem a função na organização de controladoria, apresentação de grandes números, planejamento financeiro, administração das metas e planejamento estratégico, respondendo direto ao presidente executivo. Implantaram recente um novo modelo de governança corporativa, com a criação de um conselho de administração. Hoje á conselheiros externos de mercado, reuniões pautadas ordinárias mensais, reunião extraordinária com padrão de convocação, segue padrão de governança para as Atas, fazem reunião executiva antes da reunião de conselho.

As reuniões de conselho são 60% falando de futuro, 20% de presente e 20% de passado, nessa reunião, olham os grandes temas de futuro. Um dos temas desse ano foi falar de diversificação

de mercado, ver se tem algum novo mercado que seja de interesse da empresa, ou outras empresas que sejam de interesse avaliar, outro tema é a avaliação de receitas substitutas.

Fica perceptível os vestígios de mudanças na empresa tanto na operação quanto na alta gerência, apesar de ter um longo caminho a percorrer.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

A empresa 3, como qualquer outra empresa, tem a sua própria cultura, com as suas características, uma cultura forte, mas até então era uma cultura mais conservadora, mais fechada, que vem quebrando nos últimos 2 anos. Percebe-se que a empresa vem em um momento de transformação. Argumenta a gerente de RH:

A cultura antiga vinha da alta liderança e não quer dizer que estava certo ou errado, mas enxergamos que para a empresa conseguir atrair e reter bons talentos tinha que se reinventar, pois se não iríamos ficar apenas com os iniciantes e com os acomodados, mas nunca com os melhores profissionais do mercado. Eu mesmo expus isso para a direção em nossa reunião de planejamento estratégico.

E complementa:

Quando entrei na empresa tinha muitas pessoas de anos de empresa, e ainda tem, e com a reciclagem e mudança de algumas pessoas que fizemos, a empresa já acha que o turnover está alto, mas na verdade está dentro da média comparada com outras empresas. A nossa empresa é que sempre esteve acostumada com um turnover muito baixo, criando mais funcionários de carreira.

Outras evidências é de que a empresa implantou área de descanso, lazer, jogos, um bom refeitório, geladeira com comidas saudáveis, sempre visando à qualidade de vida para os colaboradores. Coisas que há dois anos atrás não era de preocupação da empresa, que não dava importância para esse tipo de iniciativa.

Processo decisório

O processo decisório é considerado lento na organização. O processo já foi pior, eram três vice-presidentes e oito diretores e hoje é um presidente e 4 diretores, então, o processo já está mais rápido. Reúnem-se a cada 15 dias para as análises estratégicas.

Cada diretor goza de sua faixa de liberdade para tomada de decisão, quando é algo mais complexo, faz a consulta ao presidente e, quando é ainda mais pesado, vai para uma consulta ao conselho. Então já houve melhoria no processo de tomada de decisão, mas ainda é considerado lento. Defende o diretor administrativo:

Acredito que os diretores poderiam ter mais poder de decisão.

Em relação à média gerência acreditam estar também longe do ideal para a autonomia na tomada de decisão, precisariam de capacitação para conseguir fazer acontecer. Alega o *controller*:

As lideranças ainda têm muita resistência, líderes antigos, alguns estão em processos de mudanças e outros não mudam de jeito algum.

Encaram a mudança como um processo lento e traumático, mas, no geral, todos deverão mudar para que a empresa possa ter sucesso na mudança.

O próprio presidente admite que criou a empresa dessa forma e ela chegou até aonde chegou dessa forma. Mas daqui para adiante precisam mudar o que eles mesmos criaram para permanecer à frente do mercado.

Comunicação da empresa

Abstem de seus meios de comunicações tradicionais, como os murais digitais, intranet e o News On-line, que é a espécie de um jornal. Cita a gerente de RH:

Os meios de comunicação interno da empresa são de formas tradicionais, não fizemos uma comunicação colaborativa na empresa.

A empresa sempre trabalhou de com transparência, de uma forma colaborativa em relação ao layout, caso precisem se concentrar, devem utilizar uma sala de reunião. Faz 10 anos que adotaram esse tipo de ambiência como padrão na empresa, trabalhando dessa forma com ilhas de trabalho. Esse ponto até chamou atenção pelo motivo de que essa forma de trabalho é algo mais recente nas organizações e eles trabalham há 10 anos assim.

Alguns traços de mudanças é que trabalham com os indicadores da organização, como meta global de venda, receita bruta, eficiência no cumprimento do orçamento, saldo de caixa, inadimplência e Ebitda. E hoje todos esses indicadores são abertos para toda a empresa, há dois anos era fechado para as pessoas, hoje todas as informações são abertas, são até colocadas em murais. Inteira o diretor financeiro:

Isso ajuda para buscar os resultados, como a empresa trabalha com PPR, estimula as pessoas a trazer os números e saber o quanto falta para atingir o PPR.

E complementa:

Como temos indicadores e metas para a satisfação de colaboradores vamos fazer algumas ações como a copa FIFA de videogame, com telão grande, torcida, com divulgação da tabela e etc. E queremos ampliar e fazer entre diferentes empresas.

O planejamento estratégico da empresa sempre tem início em dezembro pelo conselho, quando fazem o plano estratégico e orçamentário, descem até o executivo e começam o planejamento com a etapa de diagnóstico, olhando visão interna e externa e usando a análise de *Swot*. Nos últimos dois anos, essas etapas passaram por evolução e mudaram alguns fatores, envolveram todas as lideranças em um sábado para fazer um diagnóstico e extrair os pontos relevantes para o novo planejamento.

Fechando a primeira etapa com as lideranças, foi feita uma segunda etapa com a equipe de vendas do Brasil todo, reuniram-se um dia inteiro com a força de vendas, focados em negócios, analisando visão interna e externa.

O objetivo era analisar o propósito, fatores críticos de sucesso, *drivers* estratégicos e definir três objetivos para o exercício de 2018. Depois da etapa pronta, os executivos levaram à frente com seus times de lideranças para formar as iniciativas para alcançar tais objetivos.

São exemplos de mudanças que passam a envolver o time em questões estratégicas da organização.

O *controller* procurou, de forma inicial, implantar o OKR, mas o pessoal cria uma resistência interna quando vem alguém querendo implantar algo novo. E argumenta:

As normas e procedimentos são bem formalizados e colocados ainda de cima para abaixo, hoje tem uma página na intranet somente de relação de procedimentos, hoje todos na empresa são apresentados a páginas assim que entram. Para todos os setores tem bastante procedimentos. Isso é bem forte, de certa forma já foi positivo, mas hoje é em excesso e inibi a capacidade de inovação.

Ficam perceptíveis as estratégias de mudanças em relação à comunicação da empresa, mas ainda com certas burocracias dificultando tais ações.

Foco nas pessoas

A empresa, há certo tempo, não focava no desenvolvimento humano e organizacional, tinha um setor de Departamento Pessoal, focando nas contratações, demissões, folha de pagamentos e estruturaram o setor com o desafio de profissionalizar o processo seletivo, de profissionalizar o time, implantar práticas e programas voltados às pessoas. Hoje pode-se dizer que a base da estratégia são as pessoas, veem as pessoas como o principal ativo da organização. Ajunta a gerente de RH:

No passado a dificuldade era a falta de profissionais e hoje a dificuldade é a disputa dos bons profissionais, o principal desafio está na retenção desses colaboradores.

E integraliza:

As pessoas priorizam outras coisas, não só a questão salarial, as pessoas analisam a cultura, modelo da empresa, qualidade de vida. Tivemos que nos adequar, rever nossos conceitos para conseguir atrair e manter essas pessoas.

Adotaram algumas práticas, nos últimos tempos, como abrir a empresa para eventos, procurar não ser muito processual. A verticalização também vem mudando aos poucos, tentando deixá-la mais horizontal. O próprio planejamento da empresa está mais colaborativo, funcionava com os gerentes colocando seus projetos e defendendo com o diretor que os levava adiante e, agora, o presidente traz as principais lideranças da empresa para ouvi-los, mudou completamente no último ano.

O *controller* finaliza:

Temos as pessoas como o principal ativo da organização, principalmente pelo fato de não termos maquinários e não sermos indústria, acreditamos que as pessoas podem fazer a diferença na empresa. 95% do quadro tem ensino superior, entendemos que essas pessoas são muito importantes para empresa, pois vão desenvolver negócios e mercados.

Estão com uma série de programas de RH para o ano, querem participar o *Great Places to Work*, querem desenvolver um ambiente melhor para as equipes, programas de multiplicadores, programas de educação continuada, entre outros.

Ambiente

A empresa não dispense de um ambiente colaborativo que proporcione novas ideias. Está um pouco mais livre, mas são poucas as áreas que participam de eventos externos e *benchmarking*, a troca de experiência poderia ser feita de forma mais frequente.

O próprio setor de tecnologia deveria fazer mais esse movimento, hoje desenvolvem um produto para depois saber o que vai dar no mercado, ou seja, desenvolvem e depois colocam no mercado para ver se o mercado compra, não conversam com outros envolvidos, clientes, para validação.

Em 2013, a empresa fez a extinção de alguns cargos para redução de custos, como a própria área do marketing que foi descontinuada, planejamento estratégico, planejamento de vendas, algumas áreas foram descontinuadas e, agora, algumas delas retomadas. Argumenta a gerente de RH:

Para estímulo de novas ideias a empresa tem alguns programas como a jornada de inovação, mas ainda pouco difundido. A empresa precisa retomar o que ela foi no

passado, conhecida antigamente como uma empresa inovadora. Hoje perdeu essa credibilidade.

No ano passado, promoveram oito eventos de tecnologia, abrindo a empresa para todos, não só pessoas da empresa, mas também para pessoas de fora, o objetivo do evento era a capacitação de talentos e no evento apresentavam algumas tecnologias e abriam também espaço para outras empresas palestrarem. E integra:

Acreditamos que esse tipo de evento fomenta muito bem, principalmente porque sempre fomos vistos como empresa fechada e conservadora, e isso faz mudar a imagem da empresa para o mercado.

A empresa foi a pioneira em uma plataforma de ensino a distância (EAD). É uma ferramenta para capacitação tanto de colaboradores quanto de representante técnico e representante comercial. A plataforma visa à reciclagem e disseminação de conhecimento aos envolvidos, minimizando um trabalho grande de treinamento que antes era interno na empresa. E argumenta o diretor administrativo-financeiro:

Mesmo com essa plataforma acredito que a empresa poderia fazer muito mais troca de conhecimento e *benchmarking*, somos ainda muito fechados.

E complementa:

Estamos tentando ir para uma forma de trabalho de pertencimento, onde as pessoas se sintam parte do todo. A nova geração tem uma visão diferente das gerações anteriores, tem uma preocupação e valorização com a qualidade de vida, sustentabilidade, não olham apenas a remuneração financeira. Nossa matriz tem o prédio mais sustentável do sul do Brasil, e isso de certa forma faz reter alguns talentos.

Percebe-se um receio em entender as novas gerações e, muitas vezes, a empresa não consegue enxergar o retorno desse tipo de profissional.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

Conforme falado anteriormente, a empresa atua na área de comunicação e de inteligência e, para a inovação, possui um time que fica observando e captando projetos disruptivos, projetos inéditos, atuar em mercados que nunca atuaram, como exemplo, em aeroportos.

É um time diferente dos que trabalham na operação comum, para não influenciar o dia a dia da empresa. É um time composto por pessoas mais da área comercial, que ficam analisando oportunidades no mercado e quando vêm um projeto desses, muitas vezes, têm que deslocar um time imediato para dar conta do projeto, por isso, trabalham de forma matricial.

Dentro da área de desenvolvimento, há também um núcleo focado para ver o que está acontecendo no mercado, existe um comitê de inovação e as apresentações são feitas para esse comitê que decide se será feito um protótipo e se irão avançar com ele. É um comitê formado por algumas pessoas da empresa, até por alguns diretores.

Constata-se que a empresa tem um comitê de inovação, mas não é uma empresa inovadora, é um comitê que analisa mais oportunidades de mercado do que a própria inovação. Essa questão será vista no capítulo de estratégias de inovação.

4.2.4 EMPRESA 4

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa conta com seis diretores, que são os sócios, cada diretor cuida de uma área específica. Tem um CEO com uma responsabilidade mais administrativa, o CFO que é o responsável financeiro e pelo RH, o CPO responsável por produtos, o diretor responsável pela internacionalização e pelo setor de *Customer Success*, o CTO que é o diretor de tecnologia e engenharia e o diretor de mobile.

A empresa tem um conselho, 100% formados pelos fundadores, faz-se uma reunião societária toda sexta-feira. Dividem o papel entre conselho (*board*) e executivo. Apesar de ter um CEO, as decisões são tomadas pelo comitê de gestão que é composto pelos seis sócios.

Algumas dessas áreas têm gerências e outras apenas coordenadores. Em algumas áreas, tem também os *team leaders*, é uma pessoa do setor que assume um papel de liderança mesmo não sendo gerente ou coordenador. Percebe-se que a organização trabalha com três ou no máximo quatro níveis.

A estrutura da empresa é baseada em *squad*, que são diferentes grupos dentro dos setores trabalhando cada um com seus objetivos. Exemplifica o diretor executivo:

Na diretoria comercial tem um *squad* focado para indústrias, um para agências, um para distribuidores, um para o mercado internacional. No time de tecnologia formamos *squads* com pessoas de perfis diferentes, em cada *squad* procuramos colocar sempre alguém de UX, outro de *product manager*, outro de tecnologia, e alguns de desenvolvimento. O marketing conta com *squad* para o institucional, outro para geração de conteúdo, outro para marketing digital. A empresa trabalha sempre de forma matricial.

Autonomia para tomada de decisão

Identifica-se que a cultura da empresa é baseada na colaboração com a qual se subentende que as pessoas estão aptas para entregar o seu melhor, então, em primeiro lugar, acreditam nas pessoas, até que provem o contrário.

A empresa detém um time empoderado, fazendo a estrutura da empresa ficar mais branda. A gestão de pessoas é compartilhada com o time, dentro dos *squads* há os chamados *team leaders*, que são as pessoas que fazem as atividades de gestão de pessoas dentro dos times. Não só o gestor tem que fazer o papel de gestão de pessoas, o próprio time tem que compartilhar dessa atividade. O diretor executivo expõe:

Toda semana na empresa acontece o movimento de baixo para cima e de cima para baixo, toda sexta feira tem a reunião de gestão onde os gestores falam o que aconteceu na semana e o que vai para a próxima semana, então durante a semana os próprios gestores fazem os *follows* com os seus times, e levam as informações para a direção, entendem que dessa forma tem chances de semanalmente corrigirem os seus erros.

O coordenador de UX *Design* expressa em relação à autonomia para tomada de decisão da seguinte forma:

A empresa é totalmente horizontal e aberta. Às vezes, é até difícil de saber a quem se reportar, é tudo super aberto.

Faz a consideração de forma positiva e complementa:

Na empresa as pessoas podem cutucar qualquer um a qualquer momento para saber qual é a função da pessoa, o que ela está fazendo e como você pode contribuir. Isso também serve para os diretores. A colaboratividade funciona.

E continua:

A autonomia para tomada de decisão na empresa depende do nível de tal decisão, se for uma decisão focada em UX, em estratégia de produto, temos autonomia total para tomada de decisão, para levar isso para frente e dizer que a funcionalidade vai ser dessa forma ou o produto vai ser desse jeito, acaba que não dependemos de nenhuma outra área. Conseguimos tomar a decisão sem aprovação de superiores. O que não conseguimos é tomar decisão quando envolve orçamento, por exemplo, quando queremos levar a equipe para ir para um treinamento ou um evento, ou contratar pessoas para o time. Sempre quando envolve orçamento fica mais burocrático.

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A organização valoriza a iniciativa das pessoas, nas entrevistas realizadas, contata-se que são ouvidos e respeitados e, quando necessárias, as ações são implementadas. Argumenta o desenvolvedor de IOS:

Fizeram uma pesquisa de clima interno na empresa e com o resultado da pesquisa montaram um grupo de solução com o objetivo de solucionar os problemas levantados na pesquisa. Para isso, pegaram uma pessoa de cada área, o time tem cerca de 10 pessoas, do *mobile*, desenvolvimento, comercial e administrativo, e se encontram semanalmente para debater pontos de melhoria da empresa e estabelecer plano de ação. Esse grupo de soluções analisam os principais problemas e vão atrás de soluções, levam as ideias para outros grupos e com isso conseguem solucionar alguns problemas da empresa, mais voltado a rotina do dia a dia. Demonstrando o valor que a empresa tem em ouvir os colaboradores.

A iniciativa veio do próprio diretor executivo, o qual viu que seria necessário o envolvimento da equipe para solucionar os problemas, a alta gestão não conseguiria resolvê-los todos de forma independente.

O coordenador de UX *Design* argumenta:

A empresa dá bastante valor a iniciativa do indivíduo. A empresa ouve bastante, claro que não implementa tudo, mas é sempre aberta.

E exemplifica:

No nosso setor tem o *Self Selection*, que quem trouxe foi a área de desenvolvimento, e é onde os próprios desenvolvedores escolhem em que parte do projeto ou do produto querem trabalhar. Dividiram os produtos em partes, e cada parte tem um *Product Manager* ou gerente de produto, então os desenvolvedores escolhem em que parte do produto almejam trabalhar. Esse tipo de iniciativa acelera o desenvolvimento, pois a pessoa mesma escolhe que parte do projeto ela quer fomentar.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

Percebe-se que a organização está sempre em busca da flexibilidade, porém acompanhada de responsabilidade e maturidade. Em alguns momentos, a empresa chega a fazer alguns processos *top-down* para que as coisas funcionem. Justifica o desenvolvedor de IOS:

A empresa quando é pequena é mais fácil ser flexível agora quando a empresa vai crescendo, como é o nosso caso, alguns processos se fazem necessário. Na empresa pequena a mensagem chega de forma rápida a todos, agora com muitas pessoas não é tão simples assim.

A empresa tenta ser flexível dentro do possível, mas algumas burocracias se fazem necessárias. Como exemplo, as equipes têm total liberdade para opinar e dar insights para os processos que acreditam que devam ser melhorados.

De forma geral, apesar de toda a dinâmica da empresa, acreditam que os processos da empresa sejam lentos, que existem gargalos no meio do processo. A empresa, no último ano, conforme identificado nas entrevistas, ficou muito mais tempo trabalhando em correções do

que fazendo novas funcionalidades e estão agora querendo inverter o gráfico. Cita o desenvolvedor:

Estamos perdendo muito tempo apagando incêndio, precisamos trabalhar mais em novas funcionalidades.

Procura trabalhar sempre com o *open mindset* e estruturar cada vez mais as metodologias ágeis, não usam uma única metodologia para toda a empresa. Cada *squad* usa a metodologia que acha melhor para aquele determinado time, caso optem por não usar nenhuma metodologia, podem não o fazer. A partir de 2018, a empresa está procurando padronizar para usar mais o OKR nos objetivos macros da organização.

Fizemos reuniões a cada duas semanas com o nosso *squad* internamente, e a cada trimestre apresentamos os resultados nas reuniões cíclicas. Usamos dentro do nosso *squad* uma metodologia de Kanban e uma ferramenta que se chama GitHub Projects, que é similar ao Trello. O nosso *squad* tem um responsável que é o *product manager*.

Cargos e Tarefas

As funções na empresa têm as tarefas bem definidas, seus colaboradores ocupam um cargo que tem um papel bem definido, com descrição do cargo. Quando abre uma nova vaga, a primeira coisa é revisar se a descrição do cargo está correta, então enxergam que uma coisa não inibe a outra, ela pode ser flexível, responsiva e adaptativa, mas tendo as funções bem definidas. Cita o coordenador de UX *designer*:

Tanto para a empresa quanto para o funcionário ter a descrição das tarefas é essencial, pois facilita o processo de contratação da empresa, facilita para dar feedback e facilita também para o funcionário para saber o que deve fazer. Caso contrário fica tudo meio perdido.

Uma mesma pessoa na empresa pode ter mais de uma função, a empresa trabalha de forma matricial. A empresa tem 2 momentos, a pessoa pode fazer parte de um *squad* dentro de seu setor, mas que trabalha em uma rotina, em um processo. E pode também fazer parte de projetos específicos. Cita, como exemplo, o diretor executivo:

Estamos trabalhando na reformulação da PLR, programa de participação de resultados da empresa, então forma-se um time específico para essa atividade.

E assim são várias outras iniciativas da empresa, hoje querem aumentar a cultura de *feedback* aberto, para isso, montam um time multifuncional para trabalhar no projeto, que tem início, meio e fim.

O desenvolvedor de IOS exemplifica:

Tem uma pessoa do meu *squad* que foi alocado para outro *squad* durante um tempo determinado de 3 ou 4 meses. Essa pessoa foi criar uma funcionalidade nova, no qual ele tem a devida expertise. Esse novo *squad* tinha como objetivo criar uma funcionalidade nova e essa funcionalidade teria que funcionar tanto Web quanto no IOS, então essa pessoa foi designada para o novo *squad* durante determinado tempo para fazer a nova funcionalidade rodar. O meu *squad* então emprestou o recurso ou a pessoa para fazer o desenvolvimento, ao mesmo tempo essa pessoa participa das reuniões de resultados do nosso time original para acompanhamento.

No que diz respeito aos processos da empresa, não possuem o mapeamento de processos. Eles são minimamente formais, como mudam rápido e o tempo que leva para mapear um projeto e criar um fluxograma é grande, optam por não formalizar.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

Os setores chegam a ter culturas diferentes, de acordo com a personalidade de cada área.

Detém a flexibilidade do horário de trabalho, tem às 8h de trabalho por dia, mas cada um combina seu horário com seu coordenador ou diretor e fica a critério do time como trabalhar de acordo com os horários. Cita o desenvolvedor de IOS:

Tem gente que chega às 7h, tem gente que chega às 10h, depende do que acordam com o seu time. Eu costumo chegar entre 9h e 9:30h e sair umas 19h.

A empresa dispõe de diferentes culturas, processos e estruturas, e a falta de padronização, em alguns momentos, chaga a atrapalhar, argumenta o coordenador de UX:

As etapas de processo de desenvolvimento, quando alguém quer fazer uma nova funcionalidade de um produto ou inovação, cada pessoa começa de um jeito diferente. Não há processo de como deve ser feito, poderia ter um guia ou um *check list* para facilitar.

Processo decisório

O processo decisório da empresa não acontece de forma rápida, analisam que, após a tomada de decisão, o processo de implantação é rápido, mas a decisão em si, principalmente as estratégicas, são demoradas. O coordenador de UX comenta:

Tomamos uma decisão de dividir o produto em planos diferentes, de ter mais de uma oferta do produto para o mercado, antes era um plano apenas, fixo, e veio a decisão dividir em planos diferentes. A proposta era de enxugar o produto e conseguir ganhar uma fatia do mercado onde estávamos perdendo pela questão de preço. Então a construção disso foi demorada porque o impacto era grande, precisava de análise de clientes, tanto dos atuais quanto dos novos, análise financeira, entre outras, mas a partir do momento que foi definido, deram um nome para o plano, preço, funcionalidades e colocaram rodar, tudo de forma rápida.

Comunicação da empresa

Percebe-se a empresa com uma comunicação aberta e colaborativa.

Procuram fazer uma reunião de afinação toda segunda-feira, que dura cerca de 30 minutos, envolvendo a empresa inteira. Qualquer pessoa pode abordar o assunto que ache relevante, geralmente, o comercial menciona o andamento das metas, ou os setores estratégicos anunciam as grandes mudanças e fazem as votações necessárias.

Fora as reuniões semanais, fazem as reuniões trimestrais, para análise de números e fechamento do *quarter* e apresentação das metas do próximo *quarter*. Tem a duração das 13h às 18h, depois fazem um *happy hour*. Nessas reuniões, tem o microfone aberto para todos falarem de assuntos que achem relevantes.

Os acima citados são referentes à comunicação de toda a empresa, mas há também as comunicações dentro de cada setor.

No departamento de desenvolvimento, realizam três cerimônias para fazer a troca de conhecimento. A primeira acontece trimestralmente, focada apenas para o setor de desenvolvimento e em que cada *squad* apresenta o que fez de novo, quais foram os piores problemas solucionados e o que tem para desenvolver nos próximos meses. Cada *squad* tem 15 minutos para fazer sua apresentação.

Realizam um espaço toda quinta-feira das 9h às 12h para o setor de desenvolvimento apresentar algo de relevância para os demais. Semanalmente alguém apresenta algum assunto importante, geralmente, é um assunto técnico e quem tiver interesse assiste à palestra. Argumenta o coordenador de IOS:

É um ritual da empresa bastante respeitado, as pessoas dedicam aquele tempo para escutar o que tem de novo. Na última quinta-feira foi uma pessoa que trabalha com Android, fizeram uma funcionalidade nova que integra com GPS e fizeram usando uma ferramenta e linguagem nova. Foram então realizar a apresentação mostrando os pontos positivos e negativos dessa ferramenta. São assuntos técnicos, mas relevantes para o setor.

Foco nas pessoas

O poder de gestão de pessoas não está apenas no RH, não está em apenas uma célula. Todos os times têm os chamados *team leaders*, que são como um braço do RH dentro dos times, o RH é chamado de *people experience*, é uma abordagem do RH voltada à experiência do envolvido, do colaborador.

A contratação é o setor de Recursos Humanos quem faz, mas desde o primeiro contato que o candidato tem com a empresa, seja nas redes sociais ou em outro lugar, já deve ter o encantamento, a experiência do candidato já começa nessa fase. Então a empresa conta com um time de *branding*, dentro do setor de marketing, no qual cuida de todas essas experiências.

Após esse contato inicial, a segunda fase é uma entrevista com a psicóloga, pois prezam que a entrevista seja um momento especial para o candidato, ele sendo contratado ou não. Toda a jornada do candidato com a empresa conta com uma experiência no meio, e o RH tem como objetivo fazer dessa experiência a melhor possível, inclusive a experiência de desligamento.

Argumenta o diretor executivo:

As pessoas costumam perguntar qual a receita de bolo para uma cultura organizacional bem formatada e eu digo que não tem receita de bolo, que a chave do sucesso é primeiramente o entendimento da cultura, a formalização dos valores e a disseminação para o time. Após isso, deve ter um excelente processo de recrutamento e seleção para atrair pessoas para essa cultura que foi bem formatada.

O desenvolvedor de IOS corrobora:

Com certeza a empresa é focada para o lado das pessoas, fica nítido quem são as pessoas que vestem a camisa e fazem acontecer e quem são aquelas que estão na zona de conforto. Hoje tem muitas pessoas na zona de conforto. Mas a empresa independente disso, é sempre focada nas pessoas, de ser sempre um “Involvido”.

A empresa procura entender o sonho de cada colaborador e ajudar de alguma forma, cita o coordenador de UX:

O sonho de uma pessoa da empresa era conhecer a Aurora Boreal, então a empresa deu todo o apoio e o incentivo para a pessoa concretiza-lo.

A empresa dispõe de programas de envolvimento, cujo colaborador pode escolher até dois programas para fazer, como dois ingressos mensais para o cinema, cultura, massagem, Yoga, Pilates, entre outros, alguns praticados dentro da empresa e outros fora.

Ambiente

Uma das áreas da companhia é a de gestão do conhecimento (GC), que existe há um ano dentro da empresa e o propósito dela está relacionado à educação do cliente em relação ao uso do produto, a educação do pessoal interno em relação ao produto e também dos processos e cultura da empresa.

Possui um processo chamado *on boarding* para quando alguém novo entra na empresa. Esse processo é gerido pelo GC (gestão do conhecimento), o qual detém um propósito interno, que é o desenvolvimento humano e organizacional. Dividem a capacitação em duas frentes, a de

visão corporativa, com a responsabilidade de fazer o mapeamento de competências e o alinhamento à visão de futuro e definir um orçamento para saber como irão chegar ao objetivo.

E a outra frente é a individual, cada pessoa tem seu plano de desenvolvimento individual (PDI), em que a empresa ajuda a pessoa a se desenvolver para atingir aqueles determinados objetivos, seja no estudo, na compra de um livro, entre outros. O coordenador de UX *Design* cita:

A empresa tem uma área específica para a gestão de conhecimento, é um conhecimento empírico que é passada de funcionário para funcionário e tem a intranet onde fazem isso. Não é nada muito formalizado e burocrático, é mais informal.

E reitera sobre o assunto:

O conhecimento da empresa não está apenas na alta gestão, está bem disseminado, as pessoas sabem pedaços desse conhecimento e juntos formam um todo. E o objetivo dessa área de gestão do conhecimento é justamente esse, de fazer a troca de forma rápida e eficiente.

O desenvolvedor de IOS reconhece alguns incentivos da empresa em relação ao ambiente de proporcionar o conhecimento e novas ideias, porém argumenta:

A empresa está com iniciativa para bancar alguns cursos e treinamentos. O ano passado fez um curso de metodologias ágeis, mas em relação a outras empresas da região acabam não fazendo muito. Estão começando a fazer mais ainda estão engatinhando. Poderiam também fazer mais *benchmarking*.

Outra iniciativa em relação à colaboratividade é que os diretores estruturalmente sentam-se junto com as pessoas, andando pela empresa, não se identifica quem é funcionário, quem é diretor, coordenador e etc. Todos se vestem iguais, sentam-se nos mesmos lugares, então não há diferença entre cargos e status. Não existe uma tratativa diferente de chefe para funcionário.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

Apesar de ter toda uma estrutura voltada a uma gestão com característica orgânica e flexível, a empresa não possui um time focado em inovação, a que fazem é incremental, o time que está mais em contato com a inovação é o time de produto. Os times de produtos têm os gerentes de produtos ou *products manager*, que são os responsáveis por analisar as demandas dos clientes e priorizar o *road map*. É o time que está mais em contato com o que precisam entregar de valor para o cliente. Esse time se envolve diretamente com o setor de tecnologia e

setor de desenvolvimento, que também têm papel de se aproximar da inovação, mas a responsabilidade principal é do *product manager*. Argumenta o diretor executivo.

Entendemos que não há estrutura certa ou errada, e que no momento em que estamos não há o porquê termos um setor específico de inovação. Em algum momento mais para frente iremos precisar, mas não nesse momento.

O coordenador de UX integraliza:

A empresa não tem um setor de inovação, o mais próximo é a área de produto. Tem o *trade insights*, que é onde procuram trabalhar com dados, metrificar o produto e saber onde podem atuar. Existem as inovações internas da empresa, mas não são geridas por algum time em específico, elas acontecem dentro dos setores existentes, principalmente pelos times de produtos.

Conclui-se que a inovação não é estruturada, não tem um time ou um *squad* que foca apenas em novos produtos ou novos modelos de negócios. Dentro da área de desenvolvimento, cada *squad* tem um UX e um *Project Management* que cuidam da inovação de funcionalidades e são responsáveis.

4.2.5 EMPRESA 5

Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa contempla o presidente do grupo, após vem o diretor geral da empresa e abaixo as diretorias, constituídas por 7 diretores, 3 que trabalham para o grupo e 4 que são unidades de negócios.

As que trabalham para o grupo são a diretoria de gestão e finanças, a diretoria administrativa e a diretoria de tecnologia da informação e comunicação (TIC). As diretorias de unidades de negócios é composta por diretoria da Indústria, com a responsabilidade sob a parte fabril e rede de representantes, diretoria da Distribuidora, com a responsabilidade das lojas e pela rede de revendedores, a diretoria de Serviços Eletrônicos, que tem a responsabilidade pelos serviços de monitoramento de alarmes, imagens, portaria remota e rastreamento veicular, e a diretoria de serviços Humanos e *Facilities*, com a responsabilidade pelos vigilantes e terceirização de serviços.

Abaixo dessas diretorias tem as gerências e operações. Trabalham com os níveis presidente, diretores, gerentes, coordenadores e operadores, na faixa de 5 níveis. Pode haver variação de uma diretoria para outra.

O gerente comercial argumenta:

Não vejo a empresa como hierarquizada, cada diretoria tem sua autonomia e os negócios funcionam de forma independente. Então todo esse organograma está claro para todos fazendo com que a empresa funcione de forma independente com essa estrutura.

Autonomia para tomada de decisão

Aparentemente as decisões da empresa não são centralizadas, a maioria das decisões são descentralizadas. Na maior parte das decisões, as pessoas têm o poder de tomar tais decisões em questões operacionais e comerciais, mas as decisões macro e estratégicas de investimentos são definidas na direção em reunião de comitês.

O organograma é estruturado com o presidente, diretores, gerentes, coordenadores e operacional. O poder de decisão é mais em nível de gerentes e diretores, funciona de uma forma mais horizontal, com muita liberdade de tomar decisão. O presidente da empresa argumenta:

Para todos os processos operacionais as pessoas têm autonomia, a diretoria acaba não se envolvendo muito. Agora em decisões que envolvem o financeiro aí sobe para um colegiado tomar decisão, algo como um novo investimento, compra de carteira de clientes, entre outros. As decisões estratégicas precisam de outros níveis para tomadas de decisão.

Nos últimos 10 anos, a empresa teve uma crescente maior, antes disso, a decisão estava em poder de poucos. Com essa crescente, estão buscando dar um maior empoderamento para as pessoas. Argumenta a diretora de gestão e finanças:

A empresa vem mudando bastante nesse sentido, os diretores têm autonomia para tomada de decisão, os gerentes em algumas unidades de negócios têm autonomia e em outras os gerentes ainda não tem. Aos poucos vamos fazendo todos ter essa autonomia.

Apesar de descrever que a empresa está em um processo de mudanças, ainda se reconhece que a autonomia e o poder de decisão estão na direção da empresa. O gerente comercial contrapõe:

A empresa ainda não tem tanta autonomia, tem algumas situações que poderiam ser resolvidas sem a autorização de ninguém e que acabam tendo que passar pelo superior. Muitas vezes o superior não está, tem muita agenda fora, reuniões, eventos, e a decisão acaba ficando parada enquanto poderia estar sendo resolvida de forma mais rápida e independente.

O gerente comercial julga que o processo poderia ser mais rápido, com mais autonomia. Não considera a empresa como *top-down*, muitas decisões partem também de baixo para cima, mas que poderiam ter mais autonomia.

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A empresa mostra características de que dá valor à iniciativa do indivíduo, se fazem alguma coisa boa, a empresa procura expandir e replicar, comenta o gerente comercial:

Todas as ideias que são dadas, sejam pela equipe de vendas, seja pelos gerentes, todas são bem aceitas, são analisadas, são revistas com atenção. Independente de cargo ou setor a empresa sempre dá ouvidos.

Para o presidente da empresa, é uma cultura que está começando, mas que pode ser mais bem trabalhada.

A nível de direção trazem bastante coisa, a nível de gerencia começam a trazer algo, mas ainda de forma tímida, pode ser uma trabalho com uma dinâmica ainda maior dentro da empresa. E da gerencia para baixo não existe quase nada, as pessoas trazem muito pouco.

A empresa valoriza a iniciativa de quem traz, é aberta a escutar e analisar, mas não fomenta a iniciativa, deveria dispor de um programa que trouxesse incentivo para as ideias e iniciativa das pessoas.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

Percebe-se que, no presente momento, a empresa está em transformação, reformularam a nova diretoria há quase um ano e a empresa vem em uma mudança procurando estruturas mais ágeis e flexíveis. Mas a empresa tem anos de mercado, possui uma cultura antiga, colaboradores antigos e que acabam engessando e dificultando o processo de mudança. Com a entrada da nova diretoria na empresa, as pessoas estão sentindo a mudança, estão dando certa autonomia aos gestores, forçando para que eles tenham uma postura diferente do que vinham tendo. Exemplifica o gerente comercial:

A minha contratação foi com esse propósito, assim que entrei na empresa todos os gerentes de lojas da distribuidora centralizavam as decisões no diretor, vinham com muita demanda, solicitações, eram muito dependentes. E a minha entrada foi justamente para mudar esse perfil dos gestores, seja com a mudança de gestores e a contratação de novos para a posição, ou desenvolver os gestores já da casa, o objetivo era ter gestores que tenham características de maior autonomia, que não façam apenas o papel operacional, que tenham uma visão mais aberta do negócio. Do total de 8 gerentes apenas 3 permaneceram e que aceitaram o desenvolvimento, os outros 5 tiveram que ser trocados pois estavam com uma visão ainda antiga do negócio.

Os gerentes e os colaboradores estão se adaptando com as mudanças, estão trazendo mais responsabilidade para si, pois, antes tudo era a diretoria que fazia, autorizava e as gerências não assumiam nenhuma responsabilidade. Hoje ficam nítidas as mudanças, a curva vem

mudando, as pessoas estão com responsabilidade em seus processos, em suas gestões e no seu resultado.

Em contrapartida, por ser uma empresa de serviços em segurança, deve possuir precisão no atendimento, não podendo ter falhas e são atribuições que acabam deixando o processo um pouco mais engessado. Pensando na questão de negócios, na questão comercial, o modelo mais aberto e com mais liberdade vem prosperando. Aos poucos começa a tomar espaço dentro da organização. Comenta o fundador:

Pelo tipo de negócio que fizemos, temos um modelo mais tradicional, mas buscando uma forma diferente de fazer, buscando estruturas mais flexíveis e indo sempre atrás de novos negócios. A estrutura operacional na empresa de serviços, que é a principal empresa do grupo, precisa de muitas regras e processos para ter a eficiência na operação e no rápido atendimento. Como se trata da segurança das pessoas, não pode ter erro, é como falar do atendimento em uma ocorrência policial, ou de uma ambulância, tem que ter processos bem definidos para minimizar o tempo de atendimento e propor a segurança dos clientes.

E exemplifica:

Quando tem uma invasão em empresa ou residência, aquele atendimento tem que ser registrado, a informação tem que chegar rápida na base de monitoramento, tem que ser repassada ao atendimento tático, a forma como é feito a operação no local, os registros das informações, o deslocamento, tudo tem que ser seguido um padrão para atender no menor tempo e tentar evitar maiores problemas aos clientes. Então essa questão operacional da empresa envolve processos e burocracias, é necessário para proporcionar um atendimento de qualidade ao cliente.

Hoje são cerca de 30 mil contratos ativos na planta que precisam de um processo com perfeito funcionamento, para ter eficiência e resultado na operação junto aos clientes, que, caso não tenha esses processos, também não haverá qualidade na prestação de serviços.

Mas a empresa vem buscando outras formas de negócios com estruturas mais ágeis e flexíveis, para fazer com que a criatividade emerja nas pessoas.

A empresa conta com características tanto voltadas à estabilidade, hierarquia e especialização, quanto à flexibilidade, agilidade e adaptabilidade. Como possui diversas áreas de negócios, essas características também mudam. A empresa de serviços busca um lado mais estável e com processos, enquanto as outras frentes buscam a flexibilidade.

A empresa como um todo tem o perfil de características de empresa mais tradicional, com certa hierarquia e que está buscando formas de mudar, enxerga-se esse vestígio de mudança.

Cargos e Tarefas

Os cargos e tarefas na organização são formalmente definidos nas funções caracterizadas como operacionais, em funções estratégicas as atividades são mais abertas. Um novo gestor que entra para uma área macro da empresa, para um cargo de gestão, deve enxergar certa dificuldade nas atividades por causa de não ter as tarefas bem definidas. Geralmente, nos cargos mais estratégicos, a pessoa assume uma função mais voltada à liderança, planejamento e execução, então a empresa não enxerga a necessidade de ter tarefas para a rotina desse funcionário, fica a critério do profissional mostrar a melhor forma de trazer o resultado solicitado.

As pessoas da operação trabalham com uma dinâmica diferente, entram em uma determinada função, têm as tarefas bem definidas.

A empresa se depara com dificuldades com as pessoas antigas, que detêm tempo de casa e que não querem fazer nada além de sua função principal, comenta o gerente comercial:

Algumas pessoas quando solicitado para executar determinada atividade se mostram reativas dizendo que aquela atividade não pertence a sua função principal. Existem dúvidas nas pessoas no que devem fazer em alguns setores. Na empresa as pessoas não são multifuncionais, não gostam de fazer nada além do que está sob sua responsabilidade. Tudo que foge um pouco da atividade principal as pessoas reclamam, recuam e criam obstáculos.

O exemplo acima é típico de empresa mais antigas, com profissionais que possuem uma forma de trabalho mais fechada, com o objetivo de executar somente a sua tarefa.

Quando as tarefas não são bem definidas, os colaboradores enxergam de forma negativa, pois, para eles, é melhor ter uma rotina bem definida para conseguirem executar as tarefas e as entregas que a empresa precisa.

Esse tipo de atitude faz com que a responsabilidade nunca seja do colaborador e, sim, sempre da empresa, o colaborador nunca se responsabiliza pela entrega e resultados, pois foi a empresa que solicitou para fazer de determinada forma.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Processo decisório

A empresa mostra opiniões divergentes em relação à velocidade do processo decisório. Para o presidente, a maioria das tomadas de decisões é rápida na empresa e argumenta:

Claro que muitas vezes o que limita as tomadas de decisão é a questão financeira, mas quando não precisa de recurso financeiro ou quando se tem o recurso para aquele fim as decisões acabam sendo rápidas.

Para a diretora de gestão e finanças, os processos decisórios são mais pensados e planejados do que ágeis e flexíveis e pondera:

A tomada de decisão não é rápida na organização, é bem demorada.

A tomada de decisão ainda está em poder de poucos, está centralizado e poderia ser mais descentralizada. As decisões geralmente demoram, vão para uma análise para depois voltar o *feedback* e acredita-se que esse processo poderia ser mais rápido.

Outro fator interessante é que as pessoas não assumem responsabilidade na tomada de decisão, procuram transferir a responsabilidade para a diretoria, explica o gerente comercial:

As pessoas passam a responsabilidade de uma decisão para a diretoria, para a diretoria dar o sim ou não final e com isso se eximem da responsabilidade final. Então caso de algum erro, se eximem da responsabilidade e transferem para a diretoria.

A empresa dá bastante empoderamento para as pessoas, procura mostrar o que acredita em cada colaborador, mostra que devem ter iniciativa e atitude, mas vai muito de cada um querer ter esse empoderamento e, por ser uma empresa com funcionários antigos, muitos não querem mais tanta responsabilidade. Hoje em dia não são mais tantos funcionários antigos, mas os que estão no quadro seguram um pouco a mudança, não todos, mas alguns.

Comunicação da empresa

O conhecimento ainda está com poucas pessoas, e quem tem o conhecimento não é multiplicador, as pessoas não multiplicam o conhecimento interno para os demais.

O conhecimento é pouco disseminado na empresa. Os colaboradores poderiam dispor de um conhecimento maior se a empresa fizesse mais a disseminação e o compartilhamento de conhecimento.

A comunicação da empresa acaba sendo mais de cima para baixo, e essa troca poderia ser mais colaborativa. Argumenta o gerente comercial:

A empresa até faz bastante treinamento, mas são treinamentos técnicos onde disseminam o conhecimento em produtos e com foco maior nos clientes. Até vejo alguns vestígios de mudanças nisso. Como exemplo o ICAK, que é o Instituto de Capacitação EAD da empresa, onde estão procurando disseminar o conhecimento tanto técnico de produtos, quando de gestão da empresa, de setores e diversos tipos de treinamentos, tanto para os colaboradores quanto para clientes. É realmente uma ferramenta de disseminação de conhecimento.

A empresa antigamente tinha os dados de balanço e resultados de forma sigilosa, hoje em dia abre os resultados para as gerências e delega a autonomia para cada um trazer seus indicadores.

A empresa faz reuniões de resultados com as gerências a cada três meses e tem como objetivo, além de mostrar os resultados gerais e estratégicos, fazer com que cada gestor também mostre o resultado da sua operação, não só em faturamento, mas também de custos, margens e rentabilidade, fazendo com que sejam responsáveis por todo o ciclo de sua operação. São vestígios que mostram uma comunicação mais colaborativa e aberta.

Percebe-se que a empresa não trabalha com metodologias ágeis, trabalha bastante com indicadores, mas usa o *Balanced Score Card* (BSC) para fazer a gestão. Utiliza outras ferramentas de gestão como BI, de onde tiram informações relevantes para tomada de decisão e o Totvs como ERP. Todos esses sistemas estão disponíveis como informação para os colaboradores.

Foco nas pessoas

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Ambiente

A empresa dá abertura para que as pessoas busquem os projetos em que querem participar, ou algum conhecimento que queiram adquirir. Às vezes, a empresa seleciona algumas pessoas para fazer parte de determinado projeto e fica a critério dela participar ou não. Acredita que ainda tem muito a crescer em relação a um ambiente colaborativo e que proporcione novas ideias, cita o gerente comercial:

A empresa ainda não possui muitos mecanismos para estimular novas ideias, precisa de mais. Já até teve alguns projetos, mas ainda precisa estimular mais.

Percebe-se que a empresa fomenta a capacitação das pessoas, de se atualizarem, de fazer cursos, treinamentos e auxilia financeiramente para que se capacitem. O setor de RH da empresa é ativo quanto a isso.

O presidente da empresa se posiciona:

Hoje a empresa trabalha de uma forma colaborativa, as pessoas trocam conhecimento e compartilham a experiência entre si. Claro que cada um tem que conhecer mais da sua área, não adianta conhecer sobre tudo, mas acredita que essa troca aconteça dentro da empresa.

E complementa:

Em relação à disseminação de conhecimento, a empresa pode e deve fomentar mais, mas falta um pouco das pessoas uma vontade de fazer o algo a mais, de ir mais atrás, de querer apreender. A empresa tem parte dessa culpa, mas as pessoas também têm, não todos, mas alguns.

A empresa de certa forma realiza *benchmarking*, possui algumas equipes multidisciplinares, faz webinars, treinamentos presenciais, tem um grupo de estudo estratégico e se encontra a cada dois meses para tratar de temas relevantes que não são referentes à organização e, sim, a tendências de mercado. Apesar de os exemplos citados não fomentarem a troca de experiência, não estimulam novas ideias. Estão aos poucos caminhando para um caminho mais aberto, mas tem um longo percurso pela frente.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

A organização não tem um setor de inovação estruturado, comenta o presidente:

A inovação ainda fica dentro da cabeça de poucas pessoas. Poucas pessoas e ainda que são voltadas a área de tecnologia e que são de um nível mais de direção é que buscam e vão atrás de inovação dentro da empresa.

Enxergam que disseminar uma cultura de inovação para toda a empresa é demorado, o perfil dos diretores da empresa tem uma característica forte de inovação e isso faz com que ela consiga estar sempre inovando, faz também com que o mercado enxergue a empresa como inovadora. E complementa o presidente do grupo:

São poucas as empresas do setor no mercado que tem um perfil tão grande de inovação quanto o nosso.

A empresa tem algumas frentes de negócios diferentes, a empresa de comércio do grupo vem se estruturando mais para trabalhar com um *mindset* de inovação, mesmo não tendo um setor estruturado para isso, o que tem é um setor de P&D. A vertical de rastreamento veicular dentro da empresa de serviços também detém um setor de P&D, buscando soluções e tecnologias para o segmento. A vertical de Portaria Remota também dispõe de alguém analisando novas tecnologias. Percebe-se que a empresa tem pessoas focadas na inovação, principalmente de tecnologias, mas de forma isolada e não estruturada. Cada um inovando da forma que acha melhor.

A diretora de gestão corrobora:

Não temos um setor de inovação ou vislumbrando novos negócios. As pessoas do próprio setor que procuram inovar de certa forma.

O gerente comercial acrescenta:

Não temos um setor de inovação estruturado. Inclusive estamos em um projeto de inovação, junto a um consultor externo, onde estamos fazendo um trabalho de mapa de empatia, canvas da proposta de valor, e trazendo alguns clientes para uma conversa mais próxima para escuta-los mais e conseguir ter uma visão de futuro mais clara para ver se os objetivos estratégicos da empresa condizem com a realidade.

Coloca esse tipo de projeto como sendo positivo, mas ainda vê certa dificuldade por parte de alguns colaboradores em dar seguimento e abraçar o projeto de forma prazerosa. E coloca seu ponto de vista:

As pessoas têm dificuldade de enxergar as coisas diferentes, de enxergar que esse tipo de projeto é necessário para o futuro da empresa, que o mercado está pedindo essa mudança, que os clientes estão querendo essa mudança. A empresa está com ótimas intenções de inovar e que o processo está começando a acontecer, mas ainda muitas pessoas internas não são a favor e não entendem o objetivo desses projetos, acham desnecessários.

4.2.6 EMPRESA 6

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é composta por um conselho de administração, abaixo do conselho tem o CEO que é o fundador da empresa e depois conta com quatro gerências que futuramente serão diretorias, e cada gerência detém suas ramificações. Algumas delas possuem coordenadores e outras são as operações diretamente.

O conselho é formado por 5 cadeiras, três deles sendo conselheiros externos e dois são os sócios da empresa. Os conselheiros externos são pessoas de renome no mercado como o ex-CEO da Natura, o ex-CEO da Schindler elevadores e um diretor da Acer. É um conselho consultivo, reúnem-se uma vez por mês para debater assuntos estratégicos.

Abaixo do CEO tem a composição de quatro gerências, sendo elas:

- 1 – Desenvolvimento – Responsável pelos setores de inovação, desenvolvimento e SAC.
- 2 - Negócios - Responsável pelos setores de marketing, pré-vendas e vendas.
- 3 - Financeiro - Responsável pelos setores de recursos humanos, administrativo e finanças.
- 4 - Operações - Responsável pelos setores de implementação, relacionamento com terceiros e *Customer Success*.

As quatro áreas de gestão não são caracterizadas como diretorias e, sim, gerências de negócios. A área comercial é a única que tem gerências em sua ramificação, as outras têm apenas coordenações.

A estrutura da empresa fica da seguinte forma:

Conselho - CEO - Gerentes - Coordenadores - Equipe.

Autonomia para tomada de decisão

A tomada de decisão da empresa não chega a todos os níveis, ela termina nos dois primeiros níveis. A decisão final fica na alta gestão. Exemplifica o gerente comercial:

Se o time comercial deseja mudar alguma ferramenta ou software de trabalho que usam, o gerente comercial não poderá alterar isso de forma autônoma. O gerente comercial poderá analisar, preparar material, explanar, fazer uma defesa, mas não poderá escolher por conta. Terá que apresentar a direção comercial que provavelmente ainda levará ao CEO.

Acreditam que as *startups* trabalham dessa forma e que qualquer decisão errada pode gerar um “efeito cotovelo” que irá influenciar em outros departamentos. Outro motivo é que a empresa trabalha com fundos de investimento aportando capital, os recursos financeiros são limitados e a margem de erro é pequena, então qualquer decisão deve ser bem definida para evitar a perda de capital.

Trabalham em *burn*, ou seja, queimando dinheiro que não é deles e, sim, dos fundos de investimentos, então a margem de erro é pequena, além disso, trabalham com baixas margens de lucro visando exponencializar o mercado. Isso tudo faz com que as decisões tenham que depender da alta gestão.

Nas decisões mais operacionais, as pessoas conseguem ter certa autonomia, decisões mais estratégicas não conseguem. E, mesmo as mudanças nas decisões operacionais precisam ser comprovadas mediante resultado, conforme o exemplifica o líder de pré-vendas:

Quando entrei na empresa existia um modelo para fazer cadastro de clientes, tinha que cadastrar o cliente, entrar em contato com o cliente, fazer o filtro e agendar uma reunião com ele, não tinha uma base de dados. Quando eu entrei na empresa, criei uma base de dados, o CEO achou que isso não iria funcionar e falou que não era a maneira certa de fazer, que era a forma errada de trabalhar e que não iria dar resultado. No mesmo dia fizeram um comparativo de quantos agendamentos cada um tinha feito, e eu tinha feito o dobro de agendamento dos demais com essa nova forma.

Apenas a partir do momento que se mostrou ao CEO que a nova forma dava mais resultado é que ele cedeu e autorizou mudar o processo de toda a empresa para trabalhar dessa forma.

O CEO se contrapõe aos demais entrevistados e parte do ponto de vista de que os gestores têm autonomia, mas não flexibilidade. E argumenta:

Já prototipamos muitas coisas para tentar flexibilizar, para tentar dar vazão, como não funcionou não enxergamos que essa flexibilidade seja interessante para o perfil da empresa.

Enxerga também que nas decisões táticas e operacionais os próprios times têm autonomia para tomada de decisão, desde que esteja de acordo com o planejamento orçamentário estipulado. Mas a opinião dos demais entrevistados diverge da posição do CEO. Fica perceptível que a empresa não tem autonomia para tomada de decisão, que está sob responsabilidade da alta gestão.

Valor a iniciativa do indivíduo ou equipe

Não é uma cultura da empresa valorizar a iniciativa do indivíduo ou da equipe. A inovação vem da própria empresa, são os próprios gerentes e diretores que captam as informações e a necessidade do que precisa fazer, mudar ou inovar e traz para a análise do CEO.

A empresa se vê como uma indústria, que precisa produzir em massa, escalonar e potencializar. Porta de uma cota para produzir e ser eficiente de acordo com as metas, comenta o gerente comercial:

A empresa é baseada em produção, o quanto você consegue produzir. Não valorizam o novo e sim o quanto você deve produzir, então se você deseja inovar, você pode, mas desde que isso não afete sua produção, se não afetar a empresa verá com bons olhos. Agora se você fez aquilo e está perdendo tempo de trabalho à empresa não verá com bons olhos.

O líder de pré-vendas condiz com a mesma opinião de que é uma empresa de processos e argumenta:

Não temos permissão para iniciar um processo mais estratégico sozinho, essas questões precisam de aprovações.

Não que a empresa seja avessa à mudança, as pessoas conseguem fazer mudanças em suas determinadas áreas e, se erram, assumem o erro, ao certo valorizam e multiplicam. Porém parte do ponto de vista de que a empresa não fomenta a iniciativa do indivíduo, são mais processuais.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

Existem as duas características na organização. Existe uma forma tradicional, pois é uma empresa que está crescendo e desenvolvendo, então veem como necessárias que algumas burocracias devam ser cumpridas. Mas não é para todos, a partir do momento que começam a ter um engajamento com a equipe e a assumir certas responsabilidades, conseguem ter mais flexibilidade para mudar certos processos e, conseqüentemente, assumir mais autonomia.

Quando novos colaboradores entram na empresa, são treinados para atuar de forma processual e rotineira, com o passar do tempo, à medida que essas pessoas vão conhecendo a cultura da empresa, aprendendo a receber o *feedback* duro e direto, a empresa molda as pessoas que detêm tal potencial para ter mais autonomia. Indaga o líder de pré-vendas:

A minha função é rotineira, tenho entregas diárias, uma abordagem a ser seguida e uma entrega. A minha função é rotineira, todo dia faço a mesma coisa.

Não há vestígios de mudanças para formas mais ágeis. Acreditam que não há como fazer isso, pois a empresa trabalha com uma metodologia, está sempre buscando melhorar os processos da metodologia existente, não há muitas variações.

Também não vislumbram mudanças em relação à descentralização de gestão, acreditam que a centralização não é algo que irá mudar na organização. Porém formas de trabalho mais colaborativas, não ter salas separadas, o próprio CEO não tem mais, dispor de uma cultura mais forte, são esses os tipos de mudanças que os entrevistados vêm sentindo.

O ponto de vista do CEO é um pouco diferente, pronuncia:

O tempo inteiro estamos fazendo mudanças. Trabalhamos muito com protótipos, nesse momento estamos prototipando um novo modelo comercial, o processo financeiro está o tempo inteiro mudando, o processo de Sucesso do Cliente também está em mudança para que o cliente não converse apenas com seu gerente, mas também com o operador.

Pelas mudanças abordadas pelo CEO, percebe-se que realmente são mudanças dentro dos processos existentes, para aumentar produtividade e não para alterar as características no modo operante da empresa.

Sentem também uma dificuldade pelo crescimento da empresa, operar uma *startup* é uma coisa, operar em uma grande empresa a dinâmica é diferente, aborda o CEO:

Não conseguimos hoje prototipar nada em apenas uma área, em apenas um setor, e sim se deve preparar todo um campo, então tem que ter todo um processo de comunicação claro e isso acaba sendo um dificultador em empresas grandes, pois qualquer pequena mudança interfere em diversos segmentos. Ter também um time muito coeso e que topem essas inovações e desafios é essencial, pois essas

mudanças são constantes, e se o time não tiver engajado não conseguirá lidar com as constantes inovações e prototipagens.

Cargos e Tarefas

A organização conta com os cargos e tarefas bem definidos, acredita que é mais difícil mexer na empresa quando não há papéis definidos e argumenta o CEO:

Tenho muita cautela com algumas literaturas que leio, pois na prática é um pouco diferente. Tenho contato direto com várias *startups*, faço parte de algumas delas, já vivenciei o vale do Silício por diversas vezes e enxergo que algumas empresas conseguem fazer algumas coisas mais dinâmicas em relação a forma de trabalho, como exemplo trabalhar em *Squad*, que é uma metodologia inventada pelo Spotify, mas vejo que isso pode acontecer em alguns setores da empresa, e que mesmo trabalhado em *Squad* deve-se ter níveis hierárquicos, tarefas, entregas e atividades bem definidas.

Percebe-se que a empresa vem mudando nos últimos anos, quando eram menores as pessoas tinham multifunções, hoje próxima aos 100 funcionários, exigem algumas delimitações. As pessoas podem sugerir que outros departamentos façam certas tarefas, mas têm de forma clara suas atribuições.

Na grande maioria, as tarefas são atribuídas a pessoas específicas. Algumas áreas acabam tendo um pouco mais de liberdade. Como a empresa ainda se considera uma *startup*, dizem que todos fazem um pouco de tudo, argumenta o gerente:

Nos cargos mais de gestão as pessoas possuem mais atividades, são multifuncionais, mas mesmo nesses cargos tudo precisa de aprovação, não tem autonomia de escolherem nada sozinhas, principalmente no que envolve dinheiro. As coisas são bem regradas, tem pouca abertura, principalmente devido à escassez de recurso.

O líder de pré-vendas complementa:

Tudo é bem formalizado na empresa, desde as reuniões, os horários de entrada e saída, horário para montar base de clientes, horários de ligações, e assim por diante.

Não tem a prática de trabalhar com times e equipes de projetos, no passado já trabalharam em alguns projetos específicos, mas hoje em dia cada um tem seu foco.

Cultura Organizacional (Diferentes culturas, processos e estruturas encontradas na empresa)

A empresa possui diferentes culturas para diferentes departamentos, algumas áreas são mais dinâmicas e outras completamente controversas, cita o gerente comercial:

A área de implementação é uma área *up*, é um setor pra cima, onde incentivam a inovação, a criação, a pensar fora da caixa, a implementar novos processos. A área de vendas é agressividade, metas, foco em resultado, é uma área que as pessoas não se sentem muito bem, é muito agressiva. É uma cultura totalmente diferente da implementação. A área de pré-venda é ritmo, é cadência, é outra pegada. A área de

desenvolvimento é uma área zen, onde ninguém interrompe, cada um trabalha no seu ritmo. Todo mundo pensa num propósito maior, mas cada área tem sua subcultura.

Cada setor trabalha também com diferentes metodologias, alguns trabalham com metodologias ágeis, outros não. O setor de marketing trabalhou sempre com metodologia ágil e de um tempo para cá o marketing se envolveu com outros setores da empresa e a metodologia ágil não foi mais suficiente, decidiram por continuar com essa metodologia, mas tiveram que implementar um PDCA por trás. Comenta o CEO:

O tempo inteiro temos esse movimento de mudanças de metodologias nos setores.

Alguns setores trabalham de forma mais formalizada e processual e outros setores de forma mais ágil. Como exemplo, no setor de inovação da empresa, trabalham com a metodologia do Google, já na área de desenvolvimento trabalham com Kanban, Scrum e métodos próprios.

Processo decisório

Encontram-se divergências em relação ao processo decisório da organização.

A empresa se caracteriza ainda como uma *startup* que consegue tomar decisões de forma rápida, os quatro gerentes estão sempre dispostos levando e trazendo informações para tomada de decisão.

A empresa, considerada uma *startup*, trabalha com mão de obra Júnior, procura formar mão de obra. Para o CEO, as decisões operacionais são tomadas pelos coordenadores, as táticas pelas gerências e a estratégica a gerência acaba se envolvendo um pouco, pois os gerentes são considerados *Seniors*, mas, no geral, são tomadas pelo próprio CEO e comenta:

O processo decisório é rápido, as tomadas de decisões são semanais. As decisões operacionais não passam por ninguém, muitas vezes nem na própria gerência. As decisões táticas, passa pela gerência e às vezes chega até mim, e as decisões estratégicas são do CEO.

O gerente comercial contrapõe:

As decisões são muito baseadas na visão do CEO, diz o que ele quer, como ele quer e as pessoas tem que executar a visão dele. A empresa é muito centralizadora, isso devido ao perfil dos próprios fundadores, são baseados em convicções, os fundadores têm convicções muito fortes, só mudam a convicção baseada em uma argumentação muito boa, com muita base, com um estudo, não necessariamente baseada só em dados.

E exemplifica:

Para conseguir implementar uma ferramenta demorei cerca de um ano para mudar a convicção do fundador. Tive que demonstrar de diversas formas e bem embasado

para conseguir mudar a ideia do CEO. Depois que ele entendeu e acreditou, ele cedeu em relação a mudança e apoia a implantação.

Percebe-se que o processo decisório é verticalizado. São tanto pensados e planejados quanto ágeis, demoram a tomar a decisão, mas depois da decisão tomada são rápidos para a implantação, argumenta o CEO:

Uma mudança comercial drástica na empresa leva para ser implementada por completo cerca de 2 meses. Como exemplo em um modelo de negócios onde comercializava apenas consultoria e passamos a comercializar o software junto com a consultoria, ou seja, uma solução, mudamos completamente a questão comercial da empresa e toda essa mudança foi feita em menos de 2 meses.

Comunicação da empresa

Consideram a empresa como uma empresa de processos, tem como core business da empresa mexer no processo comercial de outras empresas, a metodologia e o software que comercializam tem esse fim, fazem com que o processo comercial das empresas seja uma linha de produção. Como fazem esse processo em outras empresas, na própria empresa não poderia ser diferente.

Todos os processos são formalizados, estão na parede de cada departamento. Usam principalmente metodologias ágeis, como *design thinking*, *scrum*, *direct responsible individual* (DRI).

Quanto mais operacional o setor, mais formalizados são os processos. Quanto mais estratégicos, menos o são.

Apesar de toda essa formalização em processos, a comunicação é colaborativa, a ambiência é criada para esse formato. A empresa sempre tentou, de forma proposital, fazer com que a comunicação fosse colaborativa, mas acredita que se tenha perdido um pouco em algum momento, comenta o gerente comercial.

Acredito que hoje, principalmente em algumas áreas, a comunicação não seja tão colaborativa. O comercial e o marketing, por exemplo, deveriam interagir muito mais.

A comunicação da empresa ocorre nos dois sentidos, de cima para baixo e de baixo para cima, cita o líder de pré-vendas:

A cultura do feedback é muito forte na empresa, não existe nenhuma ferramenta específica para dar esse feedback, mas é algo que já está incorporado e acontece também de baixo para cima, é normal alguém do operacional dar um feedback direto para seu superior.

Observa-se que as pessoas gostam do ambiente de trabalho e que as informações são abertas e transparentes. Os resultados da empresa são abertos para todos, a cada dois ou três meses fazem o chamado *Exact day* e passam o panorama da empresa, projeções e resultados.

As áreas que são interdependentes, como vendas, implementação, pré-vendas, são setores que detêm uma cultura mais processual, algo mais de cima para baixo, com horários e metas mais rigorosos. O único setor que possui flexibilidade de horário é o de desenvolvimento, pois não é interdependente, não depende de ninguém para o seu funcionamento.

Foco nas pessoas

A empresa porta de uma cultura forte, apesar de processual ter o foco nas pessoas. Com a entrada dos fundos e com a pressão muito grande em resultados, essa característica chegou a se perder um pouco, comenta o CEO:

Sempre tivemos uma cultura e um foco em pessoas muito grande, mas com a entrada de fundos de investimento e a pressão por resultados isso acabou se perdendo um pouco. Essa mudança é nítida de um tempo para cá.

A cultura está enraizada, se a pessoa não tem a cultura da empresa ela não fica na empresa, veem a cultura como um princípio básico.

A cultura, muitas vezes, é mais forte do que o resultado em si, algumas pessoas que não apresentaram bons resultados já ficaram na empresa pela cultura do negócio, e o contrário também acontece, pessoas que apresentam bons resultados, mas não ficam na empresa por não portarem dos mesmos princípios.

Ambiente

A empresa detém um ambiente colaborativo, mas não exploram novas ideias e a troca de conhecimento, possuem algumas ações para isso, mas o foco está em cima dos resultados.

A empresa procura passar o conhecimento de certa forma, mas não com frequência, fica a critério de cada um a busca pelo conhecimento. Ela oferece margem para as pessoas adquirirem conhecimento, mas não o proporciona, expõe o líder de pré-vendas:

Poderíamos trabalhar mais dessa forma, aos poucos estamos caminhando para isso. A cultura ainda é muito enraizada e é muito preservada. A empresa é muito focada nos resultados. Fizemos *benchmarking*, mas poderíamos fazer mais. De forma geral a empresa fomenta pouco internamente a questão de treinamentos, palestras e etc. A busca de conhecimento fica a critério de cada um.

O gerente comercial também parte do ponto de vista de que a empresa deveria explorar melhor o ambiente, a troca de experiência e a gestão de conhecimento. Acredita que algumas pequenas ações poderiam trazer mais produtividade para o time, e comenta:

Já tivemos algumas ações para estimular novas ideias. Como exemplo o *Exact Saber*, onde uma pessoa que faz um curso sobre algum tema replica o conhecimento internamente para quem interessar dentro da organização. Hoje em dia quase não fizemos *benchmarking*, quase não olham para o mercado. A empresa diz que não tem tempo, que a produção não pode parar.

De forma geral, a empresa não encoraja as pessoas a adquirirem e transmitirem conhecimento.

Propicia algumas ações para tal, os colaboradores conhecem os números e resultados da empresa, evento esse chamado de *Exact Day*. Trazem palestrantes externos para dentro de empresa. Fazem o chamado Café com a Direção para o pessoal da operação poder contribuir e dar ideias. Mas ainda considerado pouco perante os entrevistados.

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

Consideram-se como tendo um setor de inovação estruturado dentro da empresa, porém é um setor dentro do time de desenvolvimento que retém um foco maior em novas funcionalidades dentro de sua plataforma, e não inovações em novos produtos e modelos de negócios.

No setor de inovação, as pessoas ficam estudando, propondo funcionalidades, fazem reuniões de *roadmap*, fazem estudo do próprio software e comparativos com o dos concorrentes, trazem opções de mercado e, a partir daí, tomam as decisões do que fazer.

Após a decisão tomada, desenham a funcionalidade, prototipam com alguns clientes apenas com algumas telas navegáveis e, após aprovação do cliente, é que desenham as funcionalidades para o setor de desenvolvimento começar a desenvolver e colocar no mercado.

Esse time fica dentro da gerência de desenvolvimento, é o início do processo de desenvolvimento. O time trabalha apenas no desenvolvimento do software, não trabalha com modelos de negócios.

Comenta o gerente comercial:

Algumas áreas dentro da empresa poderiam inovar mais. As pessoas que trabalham hoje na empresa são de um altíssimo nível intelectual. Somos uma empresa com aproximadamente 100 funcionários, porém funcionários muito competentes, deveríamos explorar mais esse diferencial.

Percebe-se que a organização possui colaboradores com competências para inovação e que a inovação não ocorre em uma escala maior por estrutura organizacional. Não culpam a empresa por não inovarem mais e, sim, a pressão por resultados, por terem fundos de investimentos com forte cobrança por números e, conseqüentemente, acabam não tendo tempo e permissão para novas ideias e criatividade. Argumenta o CEO:

Precisamos de muita segurança nesse momento da empresa.

Com as abordagens acima, foi possível identificar as características de sistemas organizacionais de cada empresa, a partir de agora serão tratadas as estratégias de inovação.

4.3 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Serão abordadas nesta seção as estratégias de inovação. A fim de identificá-las foram abordados alguns elementos de análise, são eles: Mudança de vantagem competitiva, se permanecem à frente da inovação em relação ao mercado, se centram esforços em inovações tecnológicas e modelos de negócios, citar as principais inovações, se são tolerantes aos erros, se destinam recursos para inovação, estratégia de desenvolvimento de um novo produto, se trabalham com dados para direcionamento das estratégias, se conhecem bem os clientes atuais e se possuem a mesma habilidade para atuar em novos mercados e clientes, se possuem produto de difícil replicabilidade, se conseguem retirar produtos de portfólio e substituir por novos e a análise da liderança em relação ao processo de inovação. O Quadro 11 mostra as estratégias de inovações de cada organização.

Quadro 11: Estratégia de inovação.

Categorias de análise	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) presente nas organizações	Evidências Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software	Evidências Inovação rotineira: atualização e atendimento das demandas de clientes em cima dos softwares existentes	Evidências Inovação rotineira: possui time de P&D trabalhando em cima dos produtos existentes	Evidências Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software	Evidências Inovação rotineira: setor de P&D para atualização de produtos	Evidências Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software
	Inovação radical: lançamento de novo segmento de produto de <i>risk and compliance</i> para as seguradoras	Inovação radical: exploração de novas tecnologias com o uso de <i>blockchain</i> . Pioneiros em trabalhar com documentos de forma segura, com assinatura digital e criptografia	Inovação radical: não foram encontradas evidências	Inovação radical: não foram encontradas evidências	Inovação radical: plataforma cloud para segurança colaborativa	Inovação radical: não foram encontradas evidências
	Inovação disruptiva: mudança no modelo de negócio deixando de ser empresa de consultoria com foco no setor público e passando a ter recorrência com software saas com foco no setor privado	Inovação disruptiva: deixaram de vender o software e passaram a ofertar como saas, gerando recorrência	Inovação disruptiva: não foram encontradas evidências	Inovação disruptiva: não foram encontradas evidências	Inovação disruptiva: modelo de negócio via broker ou parceiro licenciado	Inovação disruptiva: não foram encontradas evidências
	Inovação arquitetural: mudou a forma de fornecer dados (<i>big data</i>) ao mercado em 2012, produto novo para mercado novo	Inovação arquitetural: investimentos em <i>corporate venture</i> . Lançaram um negócio para trabalhar a análise de dados para empresas de planos de saúde	Inovação arquitetural: não foram encontradas evidências.	Inovação arquitetural: não foram encontradas evidências	Inovação arquitetural: serviço de portaria remota e energia fotovoltaica	Inovação arquitetural: não foram encontradas evidências

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 EMPRESA 1

Mudança de vantagem competitiva

A empresa existe há 15 anos, mas o produto que possui hoje e que é de por onde ela é conhecida tem há apenas 6 anos. Antes disso, tinha outro negócio, que era mais voltado à digitalização, mas é conhecida hoje pela solução que foi lançada, em 2012, que é de *big data analytics* e mudança mostra a capacidade de se reinventar.

Para o CEO, a empresa mudou suas vantagens competitivas, nos últimos anos, argumenta ele:

Agora o mercado está mais maduro para o tipo de solução que temos, em 2012 tinham apenas alguns *early adopters*, mas o mercado ainda era pequeno, não conheciam muito sobre big data. Isso é o preço do pioneirismo, a maioria das pessoas nem entendiam o que era o produto.

Antes de 2009, trabalhavam como consultoria, implantavam Oracle, SAP, Microsoft e, em 2009, abandonaram tudo. Hoje enxergam a consultoria como algo pejorativo, focam na prestação de serviços com recorrência. 95% do negócio é prestação de serviço com recorrência, sendo a grande maioria privado.

Para o COO, a principal reinvenção foi na cultura da empresa foi a seguinte:

Sempre fomos uma empresa que atendia mais clientes públicos, então o perfil de funcionário era diferente, o perfil de contrato era diferente, tudo era diferente. A receita em 2012 era 92% público e 08% privado, hoje é 86% privado e 14% público, e isso é uma grande reinvenção, pois muda toda a forma de trabalho da empresa para conseguir conquistar esses resultados.

Tiveram que mudar de produto, *pricing*, o perfil do time comercial, o perfil do pessoal do desenvolvimento, pois trabalhando no privado precisa de mais agilidade.

Mudaram também em relação ao seu posicionamento no mercado, em entender cada vez mais qual o problema que a empresa resolve. Chegaram ao mercado fazendo algumas coisas, não tinham uma posição bem definida do que estavam oferecendo até que o CTO, em 2015, ficou 2 meses dentro de alguns clientes procurando realmente entender o que a empresa fazia com as soluções da empresa e, a partir daí, começaram realmente se posicionar de forma mais firme para o mercado e repassar de forma clara o que realmente fazem. Então vieram de uma posição mais generalista para uma especialidade maior.

Para o gerente de vendas especiais, quando entrou na empresa, havia 3 clientes, hoje tem 600, e se refere a mudanças de vantagens competitivas da seguinte forma:

Tínhamos um bom produto desde 2012, mas não sabíamos utilizar, e o mercado também não estava pronto para receber esse produto. De dois anos para cá tanto a empresa se estruturou e soube vender melhor seus produtos, quanto o mercado também amadureceu na questão de *big data*. Então nesse tempo tivemos um crescimento de faturamento muito bom, mas mais do que isso, foi o crescimento como empresa, a profissionalização dela.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

Acreditam que permanecem à frente da inovação do mercado. Pelo que estão vendo no mercado, em que estão inseridos nos EUA, a plataforma da sua empresa está à frente, inclusive, do mercado americano. Estão com clientes grandes lá, e vê que os concorrentes não têm muitas coisas que sua empresa já possui. É um grande mercado e em que se faz muita coisa, que estão conseguindo se manter à frente do mercado e estão sempre inovando para fazer isso acontecer.

É uma empresa que preza muito por fazer algo qualificado, algo diferenciado, em sair da “*commoditie*”. Não competir apenas em escala e “*commoditie*” e, sim, na diferenciação, na inovação e tecnologia.

Admitem que, em relação a produtos, passaram certo tempo tendo que fazer uma parte por traz do produto, o qual não aparecia para o cliente, era uma inovação na plataforma que daria mais robustez para ela, porém o cliente não tinha nem ideia, não aparecia para ele, fazendo parecer que não estavam inovando.

Voltaram a inovar na parte de aplicação direta ao cliente, para que se diferenciasssem novamente. Sentiram até que tiveram alguns concorrentes que chegaram próximo em relação a algumas funcionalidades e agora tiveram que acelerar para se distanciar novamente

Um diferencial da empresa para o COO é:

O que faz se diferenciar dos concorrentes são as pessoas, a forma como as coisas são claras e os objetivos são únicos, fizemos as pessoas pertencerem ao projeto, trabalham engajados, resolverem problemas comuns. Então as pessoas são o nosso diferencial.

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

Concentram esforços tanto em inovações tecnológicas quanto em modelos de negócios.

Para o COO, os horizontes de inovação da empresa estão sempre ligados aos dois produtos que ela possui, ou seja, inovações incrementais dentro dos produtos já existentes. Sempre tentam se conectar com os dois produtos que já possuem, em como ganhar mais dinheiro com eles.

Como exemplo, quando olham para o produto de *sales intelligence*, que é uma das frentes, o que estão fazendo para esse ano que consideram grandes duas coisas, uma é a recomendação de lead automático, e outra é a conexão da plataforma com grandes CRMs como o Salesforce, Microsoft, entre outros. Então essas inovações são para incrementar as ofertas dos produtos já existentes, são as chamadas inovações radicais, produtos existentes para mercados existentes.

E em relação à oferta de prevenção, estão olhando para *risk and compliance* que é um produto que estão desenvolvendo e um produto de antifraude para seguradoras. Mas sempre dentro desse guarda-chuva. Estão com essas duas soluções dentro do segmento de prevenção.

Para os produtos e mercados inovadores o CEO argumenta:

Quando lançamos o produto no mercado ele era bastante inovador, o mercado não sabia o que era *big data analytics*, hoje o mercado já conhece, e este tipo de solução está em alta.

Em 2012, quando lançaram o produto, foram inovadores, lançaram um produto novo para um mercado novo, uma inovação arquitetural. Em 2012, estavam falando de *big data* que era um mercado pouco conhecido pela maioria.

Outra inovação para o COO é em relação a *pricing*:

Um das preocupações da empresa é a parte de precificação. Quando se lança um produto inovador corre-se risco na parte de precificação, pois pode deixar dinheiro demais na mesa ou tentar pegar dinheiro da onde não existe. Então estamos tentando aprender um pouco sobre isso. Queremos precificar o produto baseado em valor e não em custo (*Value based price*).

Querem saber o quanto aquilo gera de valor para o cliente, como exemplo, uma Unilver, onde trabalham com margens pequenas e têm que vender muitas quantidade de produtos para conseguir rentabilizar a plataforma contratada, já em contrapartida, um banco ou uma fabricante de carros e cita que a Volvo vendeu 800 caminhões com a plataforma contratada, então nesse caso se consiga cobrar mais.

Estão trabalhando em uma forma mais dinâmica de *pricing*, estão inclusive com um pessoal do MIT ajudando nessa questão.

Estão querendo de alguma forma mudar o modelo de negócio, deixar mais flexível para entrar em alguns clientes que não estão conseguindo entrar hoje. Como acreditam muito na plataforma e sabem que ela pode trazer grandes vantagens para os clientes, precisam de alguma forma mudar o modelo de negócio para conseguirem aumentar e ganhar *share* de mercado.

Outra inovação é que estão com estratégias de comprar empresas, argumenta o CEO:

Até hoje compramos uma, no momento estamos comprando outra e até o final do ano queremos comprar mais uma. Compramos empresas ou porque tem tecnologia ou porque possui *share* de mercado. A primeira empresa que compramos foi porque tinha clientes que nos interessavam, então trabalhamos muito no *upsell* dessa carteira de clientes, no primeiro ano dobramos a receita de serviços para aqueles clientes e no segundo ano dobramos novamente. Outra empresa que estamos estudando no momento se deve pelo motivo de ter um mercado interessante e um produto que permite a integração com nossa plataforma. Sempre olhamos muito a sinergia, já deixamos de comprar empresas mesmo achando interessante, mas que não tinha o “*fit*” da cultura. Então para comprar uma empresa ela deve ser melhor do que a nossa em alguma coisa, seja em mercado ou em tecnologia. Não adianta comprar aquilo que você já domina.

O exemplo acima citado de compra de empresas são exemplos tanto de inovação disruptiva quanto de inovação radical, pois passaram a comprar empresas para atuar em novos mercados, é um novo modelo de negócio para uma tecnologia já existente. Mas compram também empresas por possuírem novas tecnologias e não por atuarem em outros mercados, então é uma inovação radical, tecnologia nova para mercado existente.

Mesmo com as inovações citadas acima, o CEO declara que a empresa inova mais em produto do que em modelo de negócios, apanham muito em modelo de negócios e, muitas vezes, deixam para segundo plano.

Principais inovações

Como as principais inovações feitas nos últimos anos, cita o CEO:

A migração de uma empresa de consultoria que vendia e implementava software de terceiros para uma plataforma própria “*as a service*” de *big data*.

Quiseram se preparar para receber qualquer fonte de dados do mundo, qualquer fonte de informação e deixar o sistema configurado e parametrizado para atender a clientes específicos.

Hoje podem atender a qualquer mercado com a mesma plataforma, estruturam-na para isso. Essa iniciativa foi proveniente do CTO da empresa.

Então hoje a plataforma está preparada para outras empresas virem e integrar os dados com a empresa e não necessariamente eles irem atrás de dados para integração.

O exemplo acima citado é inovação em produto e em modelo de negócio, chamada de arquitetural.

O COO cita que a maior inovação que a empresa já fez foi em modelo de negócio.

E isso foi desde que começamos no mercado. Trabalhamos em um mercado de dados, então como as empresas ofereciam informações há alguns anos atrás era através de listas e pelo registro de compras, como exemplo, comprar do Serasa uma lista de Supermercados no Nordeste para fazer um trabalho ativo de vendas, então paga para o Serasa e ele fornece a lista para você trabalhar. Fizemos duas grandes inovações, a primeira que é não disponibilizar em uma lista, que é muito ineficiente, e sim disponibilizamos em uma plataforma, que ninguém fazia isso no Brasil. E segundo é que não cobramos pelo registro, oferecemos através de uma licença “*as a service*”, algo que quase não tinha no Brasil há algum tempo atrás e principalmente para a parte de dados. Então chegamos no mercado cobrando uma licença de aluguel da plataforma para consumir o que quisessem em relação a dados. Quando os clientes começaram a ver isso acharam algo muito inovador. Foi uma grande inovação no mercado.

Tolerância aos erros

Identificam-se como sendo tolerantes aos erros. O CEO se refere a isso da seguinte forma:

O *board* é muito tranquilo quanto a isso, analisam os erros, e dizem para errar menos, acertar mais e tentar resolver os problemas da forma mais rápida possível, e partir para outra.

Complementa ainda dizendo:

Algo que batemos muito forte é em relação aos “bugs” para os clientes, aqueles erros da operação do dia. Não permitimos que isso aconteça, tentamos reduzir á zero para que o cliente use 100% da plataforma full time.

O COO corrobora da seguinte forma:

Não incentivamos a falha, incentivamos a fazer o certo, mas deixamos aberto para as pessoas criarem, para inovarem e testarem coisas novas.

Como possuem grandes clientes hoje, conseguem testar novas funcionalidades em alguns clientes, como exemplo, citou o Santander, pegam o Santander criam uma nova funcionalidade que seja de interesse do banco e dividem os custos meio a meio para prototiparem em conjunto. Caso a prototipagem dê certo, o cliente paga pela funcionalidade, caso não dê, dividem o risco. Cita que essas parcerias são fundamentais.

Recursos para inovação

A empresa não destina recurso específico para a inovação.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

A empresa trabalha com duas ofertas, a de *Loss Prevention* e a de *Sales Intelligence*. E dentro dessas ofertas tem os módulos para cada negócio. Quando vão desenvolver um novo produto ou uma nova funcionalidade dentro de uma das verticais da empresa, fazem da seguinte forma, conforme consta o gerente de vendas especiais e canais:

Quando o setor de produtos desenvolve um novo produto, vão bastante a clientes. Desenvolvem um protótipo mínimo interno, vão para dentro do cliente e ficam lá dentro por certo tempo, voltam para casa, desenharam de novo, pegam o feedback novamente, até criar o produto.

No momento estão em uma rodada de um produto que querem lançar de *risk and compliance*, estão estruturando um MVP de um produto que querem lançar em um mês. Já foram ao cliente, já entenderam o que o cliente precisa e agora vão se esforçar para lançar dentro do prazo.

Diversos setores da empresa usam metodologias ágeis, principalmente as de desenvolvimento de produtos. Trabalham com *Sprints* de 8 semanas, *Sprints* de desenvolvimento e sempre revisam o que vão desenvolver a cada 6 semanas, então na 6ª semana já estão vendo o que vão começar a resolver na semana 8 e assim por diante.

O gerente de vendas ainda argumenta dizendo que hoje grande parte dos produtos surgem de acordo com a necessidade dos clientes e que é a área de atendimento que traz a necessidade de algo diferente, após isso, é que o time interno analisa, prototipa, faz MVP até lançar o produto no mercado.

Trabalham com dados

É uma empresa que vem se profissionalizando e está cada vez mais tomando decisões baseadas em dados, de acordo com o gerente de vendas:

Não que todas as decisões sejam tomadas baseadas em dados, está longe disso, mas já se toma decisões baseada em dados e é um crescente na empresa.

Consideram que a empresa trabalha pouco com dados. De acordo com o COO, quando tomam decisões em relação à geração de receita, como exemplo, quais metas colocar, qual perfil de vendedor colocar no time, que perfil de CSM colocar no time, nesses casos, procuram tomar as decisões baseadas em dados, mas cita:

Tem muita coisa que é feeling também, como algumas contratações. E muitas coisas é um *mix*, como quando vamos desenvolver um produto, tem muito estudo de mercado, mas tem muita coisa que é feeling.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

A empresa possui bons conhecimentos com os clientes atuais, principalmente os grandes. Como é uma empresa *enterprise* precisa desse tipo de relacionamento.

Acreditam que, para novos mercados também possuem a mesma habilidade, cita, como exemplo, que começaram recente a atuar no mercado farmacêutico e já abriram grandes

clientes. Então diz que o negócio deles sempre foi de explorar novos mercados e inovar em produtos. Cita o COO:

Quando queremos somos bons em lidar com novos mercados. Como por exemplo, estamos abrindo o mercado dos EUA, estamos fazendo a internacionalização da empresa, estamos investindo e acreditando na entrada desse mercado.

Outro exemplo é um projeto que vão iniciar em janeiro com um novo cliente, sempre foi um mercado totalmente inexplorado pela empresa, que é o mercado de fraude, e estão investindo e irão começar a atuar nesse mercado. Nesse caso, tem um PO responsável por tocar todo esse projeto, tem uma equipe separada. Considera que é um produto novo para um mercado novo. Que é um módulo novo dentro da plataforma para atuar em um mercado totalmente novo para a empresa

O gerente de vendas especiais e canais diz que esse tipo de inovação já aconteceu umas 4 vezes desde que está na empresa, mudanças grandes, tanto de produtos quanto de mercado.

Produto de difícil replicabilidade

A solução que possuem é de difícil replicabilidade e que desde a entrada dos fundos de investimentos focam muito nas barreiras de entrada, de criar dificuldades para as concorrências. O CEO diz:

O concorrente tem que pagar caro para chegar perto do que a tem, é um investimento alto, que demanda tempo, e tem coisas que mesmo com isso não irão conseguir pois está amarrado com contratos.

De acordo com o gerente de vendas:

Os produtos hoje estão em pirâmide de três grandes necessidades, que são, dados, mapas e tecnologia (aplicação). Tem concorrentes parciais para cada um desses pontos. O concorrente de dados é um Serasa, o de mapa é a Geofusion e de aplicação a Crivo. Mas hoje a empresa é muito diferenciada em fazer bem esses 3 pontos em conjunto.

Tem um ponto importante que é quando se fala em necessidade de negócio, pois tem clientes que não precisam dos três pontos juntos, às vezes, precisam só dos dados, às vezes, somente de mapas, então, nesses casos, têm bons concorrentes diretos. E o diferencial da empresa está na junção dos três itens.

O gerente de vendas incrementa:

Falando nos 3 pontos juntos não há como dizer que ninguém vá ter essa solução, mas hoje conseguimos um banco de dados muito grande e de diversas fontes que é muito difícil outras empresas conseguirem de forma rápida. Sendo que para

conseguir tem investimentos muito grandes e muitos deles conseguimos proteger e blindar com contratos.

Descartam produtos

Descartam poucos produtos, enxergam que daqui a pouco vão ter que começar a descartar produtos e principalmente funcionalidades. Diz o CEO:

Não adianta ter um produto com muitas funcionalidades e os usuários usarem 1/3 daquilo.

Hoje o pessoal de *Customer Success* está cuidando e fazendo o monitoramento de tudo o que está sendo usado e depois dão um retorno para o pessoal de produto e tecnologia para ver se não estão usando por não conhecer ou realmente por não fazer sentido.

Atualmente retiram algumas funcionalidades, mas enxergam ser um ponto ainda a ser mais bem trabalhado. Com muitas funcionalidades o custo do produto sobe, precisam de mais pessoas desenvolvendo, de mais pessoas vendendo, a plataforma fica mais pesada, precisa de mais espaço em nuvem e em data center. Então tem vários pontos negativos.

COO acredita que matam produtos quando necessário.

Como exemplo tínhamos uma solução onde colocávamos uma câmera em cima do carro da polícia e essa câmera fazia o reconhecimento das placas dos veículos, com esse reconhecimento, faziam a integração junto com o sistema do Detram e conseguiam saber todos os carros que estavam com IPVA vencido. Era uma grande solução, inovadora, mas que não deu certo, então tiramos de portfólio. O motivo de tirar foi mais por não estar muito ligado com o core business da empresa.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

A liderança é estratégica para o processo da empresa, principalmente a do CEO, argumenta o COO.

O CEO desce a cultura e as pessoas pegam junto e replicam a cultura. Principalmente em agilidade, o CEO é muito focado em agilidade, desburocratização de processos e em resultados, então ele desce a cultura e todos replicam internamente.

4.3.2 EMPRESA 2

Mudança de vantagem competitiva

A empresa procura se reinventar e mudar suas vantagens competitivas com o tempo. Obtiveram o crescimento nos últimos anos por saírem à frente em algumas tecnologias, mas enxergam que precisam se reinventar, argumenta o diretor de inovação:

Atendemos o mercado de gestão pública e entendemos que o gestor público mudou, a forma de como se contrata mudou, a necessidade mudou. A nossa empresa cresceu em um mercado que estava se digitalizando, se tornando digital, não existia um software de gestão com esse fim, e foi onde fizemos grandes clientes, como o tribunal de justiça de SP, entre diversos outros. Mas hoje não tem prefeitura ou secretaria de estado que não tenha um sistema de gestão, um ERP, ou algum outro software. Estamos agora passando por outro momento, onde precisamos nos reinventar e trazer novas ofertas de valor.

Antes o momento era de virtualização, passar do físico para o digital e agora não é mais apenas virtualizar o processo, essa etapa já passou, agora precisam analisar como encontrar formas de resolver o determinado problema do cliente por expertises e conhecimento.

Além de se reinventar no mercado, a empresa também apresenta novas vantagens em relação à retenção de talentos, inteira a analista de inovação:

Hoje um diferencial é que a empresa tem potencial para a atração de talentos, tem uma sede referência, com uma ambiência colaborativa e dentro de um polo tecnológico.

Outra percepção é que a empresa está se estruturando para trabalhar com maior velocidade e com parcerias de *startups*. Ainda com certas limitações, mas visam perseguir esse caminho.

O exemplo abaixo mostra o direcionamento:

Hoje não temos nenhuma ideia dentro da inovação que tenha cliente pagante, as mais bem estruturadas hoje é uma que tem parceiros e pode ser que vire uma *Spin Of*, e outra da área de saúde que já tem uma equipe de 10 pessoas envolvidas direto no projeto, mas que ainda não gera receita. São projetos potenciais que podem virar em um futuro próximo.

A diretoria de construção tem um único produto, que é uma grande referência no mercado nacional. Sabem que precisam ter mais posicionamento na indústria da construção e fizeram um processo da cadeia da construção para saber onde poderiam estar se posicionando e, em cima disso, compraram e criaram algumas *startups* para começar a ter mais influência na cadeia da construção com novos negócios.

A unidade de negócio de gestão pública também já investiu em duas *startups*, uma delas de processos e documentos digitais, relaciona-se com o *core business* da empresa.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

A empresa tende a centrar esforços tanto em inovações tecnológicas quanto em modelo de negócios.

Antes vendiam o software de gestão para os seus clientes, como os clientes compravam o software, passava a ser do cliente para sempre, então vendiam a licença por tempo indeterminado e priorizavam o suporte. Hoje com as mudanças de negócios, estão vendendo o software na nuvem, em versão *cloud*, então passam a vender o uso, os clientes pagam enquanto estiverem usando, vendem o software como serviço (SAS). Argumenta o CEO:

Essa nova forma muda completamente a forma de *pricing*, de modelo de negócio, o cliente não quer mais pagar aquele valor alto para comprar o software, o licenciamento, a implantação, e sim querem pagar para ter ele disponível enquanto precisarem.

Conseguem hoje mensurar o tipo de inovação que almejam desenvolver, trabalham com OKRs (*object key results*) e os OKRs são vinculados aos objetivos estratégicos. Então possuem objetivos de exploração de novas tecnologias, como exemplo, estudar o *blackchain* e tentar aplicá-lo a alguma coisa, então possuem frentes para analisar e ver como aplicar essas tecnologias, mesmo não sabendo como fazer isso lá na frente e se alguém vai comprar. Têm também os projetos de demandas de clientes, ou seja, projetos solicitados pelos clientes e que ainda tenham no mercado, entendem que se não fizerem algum concorrente vai fazer, então preferem sair na frente. Todos esses são exemplos de inovações em tecnologias.

Para o diretor de inovação, a empresa também se preocupa com o modelo de negócio e argumenta:

Hoje temos um foco de mudar o modelo de negócio atual da empresa, pretendemos ter um modelo de negócio escalável e hoje não possuímos isso, crescemos apenas com mais pessoas, precisamos de mais pessoas para crescer. Nossa premissa agora é trabalhar com modelo de negócios escaláveis.

Principais inovações

Entre as principais inovações que a empresa fez foi ter se antecipado em relação a implementar as tecnologias de documentos seguros em suas soluções, fizeram isso quando ainda não existia uma legislação específica para o uso do processo digital tanto na justiça quanto no governo, e a empresa já possuía essa tecnologia para trabalhar com os documentos

de forma segura, com assinatura digital, algoritmo, com ancoragem no tempo, entre outros, tratando os documentos de forma digital e ao mesmo tempo segura.

Essas tecnologias, como foram antecipadas frente aos concorrentes, trouxeram uma grande alavanca no crescimento da empresa nos últimos 5 anos, garantiram nosso crescimento.

Para o diretor de inovação e novos negócios, a empresa está fazendo inúmeras inovações, mas nenhuma ainda como resultado financeiro, argumenta:

O que tivemos foram descobertas dentro desse movimento de exploração, de entendimento, e de ouvir as pessoas. Então na área da saúde tivemos grandes descobertas, era um mercado que nunca tínhamos trabalhado e agora estamos fazendo a exploração desse mercado, em virtude de um movimento que aconteceu da base, que as pessoas trouxeram, que é a ideia de trabalhar a análise de dados para empresas de planos de saúde. Surgiu através de um desafio, onde as pessoas trouxeram soluções, depois exploraram, investiram e agora o projeto está em desenvolvimento.

Consideram o projeto como uma inovação arquitetural, sendo um produto novo para um mercado novo e uma das maiores inovações já feitas na empresa.

O projeto de investimento em *Corporate Venture*, que é investir em *startups*, investir em iniciativas, que já estão em movimento de evolução, também considera de grande relevância, e corrobora a analista de inovação que é responsável por tais análises:

A ideia desses investimentos não é colocar dinheiro para tirar dinheiro e sim trazer o conhecimento e know-how dessas empresas para o negócio.

Acreditam que a empresa tenha iniciativa nos quatro tipos de inovação, rotineira, radical, disruptiva e arquitetural, apesar de ter um perfil mais voltado para inovação em tecnologia, ou seja, inovação radical.

Tolerância aos erros

A empresa se mostra tolerante ao erro, mas as pessoas demonstram resistência a errar. De acordo com as análises feitas, dificilmente alguém que errou vai ser demitido ou punido por causa disso, empresa é aberta nesse ponto, mas vê que as pessoas demonstram medo de errar, quando erram ficam preocupadas, tentam se justificar, é algo ainda que precisam trabalhar nas pessoas. O diretor de inovação exemplifica:

Tivemos um projeto para trabalhar com transportadoras, mercado no qual nunca tínhamos trabalhado, ficamos com uma equipe de 3 pessoas durante uns 6 meses trabalhando nesse projeto. As equipes exploraram mercado, estudaram, foram a campo, validaram, e chegaram em um momento e viram que o mercado não estava maduro para a solução. Com essa definição decidiram recuar do projeto, o próprio time reconheceu e tomou a decisão. Após a decisão a própria empresa fez um

movimento de reconhecimento e aprendizado do que fizeram, então mesmo o negócio não indo para frente tentaram explorar o máximo o que aprenderam durante esse tempo e compartilharam o conhecimento com os demais.

O CEO complementa:

Se uma ideia não evoluiu, seja por que o mercado ainda não está maduro ou porque não há demanda no mercado, isso não é erro e sim um aprendizado. Agora se a ideia não foi para frente pelo motivo de terem usado uma metodologia errada, ou por outros fatores internos, e principalmente se fizeram altos investimentos, aí já é um erro maior, pode custar caro, mas procuramos sempre analisar de perto junto com uma banca para tentar ter a melhor tratativa.

Percebe-se que a posição do CEO não é tão aberta quanto a dos demais, havendo uma incoerência entre as pessoas.

Em relação aos conflitos construtivos e pontos divergentes, a organização é aberta, reage bem, mas ainda se vê como comando de controle, algo mais *top-down*.

Recursos para inovação

A organização detém orçamento destinado à inovação. Uma parte que é classificada como despesa, contabilmente compromete o resultado, no qual é a despesa para manter a estrutura e o setor. E detém outra parte que é investimento. O investimento é submetido ao conselho, pois o investimento é compartilhado com a operação, ou seja, é um orçamento único de investimento e acaba competindo com a operação.

Cada unidade de negócio no seu planejamento estratégico define o orçamento para a inovação de acordo com o que tem para fazer. Tem a premissa de a inovação estar sempre ligada à estratégia, só assim ela faz sentido e é aprovada. Então a empresa precisa definir onde quer estar daqui a 5 anos, com que produto, com que mercado, com que crescimento, entre outros.

O CEO cita o seguinte exemplo:

Na minha diretoria, que é de gestão pública, uma vertical forte são os departamentos de infraestrutura, então olhamos o portfólio que temos hoje, analisamos o que temos e o que fizemos bem feito, aquilo que possuímos e que não serve mais e analisamos também o que ainda não temos. O que não serve mais tentamos eliminar de alguma forma, e o que ainda não temos analisamos a melhor forma de ter. Seja através de parcerias, seja comparando empresas ou tecnologias, seja desenvolvendo, enfim, mas aí que vem as ideias e recursos para a inovação. A partir disso fizemos o processo de *customer development*, saímos do prédio (*get out of the building*), e vamos para rua ver a melhor forma de desenvolver.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

A empresa utiliza metodologias ágeis, para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, pondera a analista de inovação:

Novos produtos estão sempre sendo feitos prototipação e validação, os antigos acredito que não eram feitos.

Na organização usam muitos embasamentos teóricos, o CEO cita o outro autor Karsten Karston, em um livro chamado *As 5 disciplinas para a Inovação*:

Nesse livro o autor apresenta um método chamado NABC (*Necessity, Approach, Benefits and Competitor*), e o método ensina uma maneira de estruturar um produto quando você quer inovar, no qual o erro é começar com o *Approach*, você tem uma solução e depois vai atrás do problema, e esse é um erro da inovação, primeiro tem que ter uma necessidade para depois inovar, tem surgir de uma dor.

Trabalham com dados

Estão com um projeto em andamento no GP (Gestão Pública) para se tornar *Data Driven* com o objetivo de se tornarem uma empresa que toma decisões baseadas em dados. O nível estratégico já toma decisões baseadas em dados, e agora estão descendo e trabalhando em outras camadas. No nível operacional ainda não acontece, mas é um movimento e um processo estratégico da organização.

O diretor de inovação argumenta:

Em uma nota de 0 a 10 temos uma nota 5 em relação ao uso de dados.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

A empresa se mostra conhecer bem os clientes existentes, os clientes da planta, mas também de possuir maior dificuldade em trabalhar novos clientes e novos mercados.

Apesar de ter um determinado porte, a empresa tem poucos clientes, então o relacionamento é forte, conhecem-se bem, são clientes antigos, alguns com 20 anos. Já a habilidade para lidar com novos mercados é complicado, tem um desafio maior visto ter uma série de regras de *compliance*, o mercado ser bem regulado, e o relacionamento entre empresa e cliente também sempre foi feito sempre pelo fundador, e com o negócio crescendo e escalando, devem encontrar alternativas de replicar e transformar esse ponto. Um desafio que enxergam é de estruturar um time comercial, com canais e com executivos comerciais.

O CEO contribui da seguinte forma:

Uma empresa só consegue entregar valor ao cliente se ela conhece o cliente, conhece o mercado. Na área de saúde, que é um negócio novo dentro da empresa, trouxemos pessoas com conhecimento na área, colocamos como *head* do projeto alguém que fez carreira com administração hospitalar, administração da saúde, professor em gestão de saúde. Colocamos também no time consultores externos que são médicos, mestres na área da saúde, todos fazem parte do time do projeto. Inclusive alguns deles estão fazendo um *benchmarking* no vale do silício com

algumas pessoas de interesse. Então quando se vai para um mercado novo você tem que adquirir novas competências de alguma forma, e se não tem dentro da empresa deve ir para a rua buscar.

Produto de difícil replicabilidade

A organização não dispõe de produtos ou serviços de difícil replicabilidade, possui concorrências, de alguma forma concorre com alguém, no mercado de tecnologia de software não tem muita barreira, é algo mais aberto.

Descartam produtos

Nas entrevistas realizadas, percebe-se que retiram produtos de portfólio, mas que ainda precisam evoluir nesse ponto. O diretor de inovação e novos negócios impõe:

No passado tivemos um projeto de gestão de portfólio, que era mapear os produtos que não tinham uma vida longa, e hoje a empresa já tem essa visão, de qual devem explorar e de quais devem descontinuar. Mas a empresa não desapega tão rápido. Ainda tem investimentos sendo feitos para esses produtos, porém já se percebe na empresa esse movimento de descontinuação.

O CEO complementa:

Possuímos a capacidade de retirar produtos de portfólio, é a caixa 2 das três citadas anteriores. Apesar que achamos que essa atividade é muito difícil de fazer, pois as pessoas sempre acham que aquele determinado produto ainda pode ter alguma funcionalidade útil.

Compartilham da visão de que quando o produto vira *commoditie* e cai na briga de preço, o produto perde valor e não é o foco da empresa, a empresa leva conhecimento, experiência, conhece o cliente, então quando vira preço acaba perdendo valor dentro da empresa. Possuem alguns produtos assim dentro da empresa, porém procuram apenas manter esses produtos para os clientes que já os utilizam, não oferecem mais para novos clientes, fica apenas para manter a necessidade dos clientes atuais, sem atualização e sem oferta para novos clientes. Até fazer com o produto chegue a seu ciclo final.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

Percebe-se que a alta liderança é fundamental para o processo de mudança da empresa, toda essa iniciativa de mudança partiu da alta gestão e hoje funciona também de baixo para cima, mas sempre os tendo como apoiadores e fomentadores dos projetos.

O tempo médio de casa dos diretores é de 3 a 4 anos, e o tempo médio de casa das gerências dá em torno de 8 a 9 anos, percebe-se uma reciclagem da empresa que se iniciou pelas

diretorias. Não existia esse nível de diretores e em vez de promover os atuais ela optou por trazer de fora para dar essa reciclada e trazer um novo ar para dentro da organização.

4.3.3 EMPRESA 3

Mudança de vantagem competitiva

Empresas já estabelecidas e com anos de mercado não é mais sinônimo de credibilidade e segurança. Comenta o diretor administrativo:

Sentimo-nos ameaçados com as *startups* e novas tecnologias. Possuímos bastante colaboradores, mas isso não é mais um ponto positivo. Antigamente isso era diferencial, hoje se vê com maus olhos. Temos 40 anos de mercado, antigamente isso também era um diferencial, hoje em dia dizer que tem 40 anos já passa a credibilidade de empresa antiga, ultrapassada. Então o número de funcionários e tempo de empresa já não quer mais dizer nada.

É considerada a primeira empresa de tecnologia da região. Ajudaram a criar a Acate, considerado o maior ecossistema de inovação de Santa Catarina. A Acate inicialmente funcionava dentro da empresa 3. Contribuíram muito para o desenvolvimento do ecossistema de inovação em que Florianópolis se tornou, hoje uma referência em todo o Brasil.

Temos total consciência que 40 anos de existência não garante em nada o futuro da organização. Esse tempo todo gera experiência para a empresa, nos moldamos todos esses anos e de certa forma quer dizer que temos a capacidade de nos reinventar, mas nada garante o futuro.

A respeito da vantagem competitiva, o *controller* menciona:

É a mesma de que era a 5 anos atrás, que é o suporte técnico consultivo e ser uma empresa nacional, ou seja, não ter software importado dependendo da variação cambial como é a maioria dos seus concorrentes. Um novo diferencial competitivo que entrou é gerar valor para as soluções contratadas, e daí originou um setor de *customer success*, ainda recente na empresa.

O diretor administrativo volta a comentar:

Na vertical de inteligência a empresa tem um grande diferencial competitivo que é ser considerada uma empresa estratégica de defesa para o Brasil, como trabalhamos com produtos de alta segurança, tem uma legislação que gera um certo protecionismo para empresas que proporcionam isso, no qual são poucas no Brasil, a maioria é estrangeira, e isso gera uma vantagem frente as outras. Na vertical de comunicação a empresa ficou um pouco desatualizada, estamos agora em 2018 com um portfólio de novos produtos, no qual acreditamos que vai trazer a competitividade que tinham no passado.

A empresa sempre foi mais conservadora na forma de se posicionar para o mercado e está tentando mudar essa característica aos poucos, mas não sabe dizer se o mercado já sente a mudança, até acredita que ainda não.

No momento a organização tenta buscar a mesma referência de empresa de tecnologia que tinha antigamente e, com o tempo, ficou muito conservadora. À vista disso, estão tentando resgatar essa referência no mercado.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

A empresa 3 não está à frente do mercado em relação à inovação, argumenta o *controller*:

No passado, nos anos 2000 estávamos bem à frente, foi a pioneira, hoje em dia estamos de igual com as concorrências, a concorrência está muito acirrada.

Acreditam não inovarem mais por dois motivos, um pouco por causa das pessoas e um pouco pela cultura da empresa, como dispõem de uma cultura muito voltada a processos pode inibir a capacidade de criatividade, então ela precisa se reinventar. E complementa:

A empresa não tem um setor de inovação estruturado, o que temos é um setor de P&D, olhando para dentro da empresa, mas não tem nada e ninguém olhando para fora, olhando esses ecossistemas de inovação. Precisamos avaliar o meio em que estamos inseridos e ver como podemos interagir com esse ecossistema.

A empresa procura sempre ver como está o nome de sua empresa em relação ao mercado, pois acredita que, para reter bons funcionários, precisa ter um nome diferenciado. Os bons talentos não querem mais uma empresa engessada, com horário e rotinas pré-definidos, então estão trabalhando para mudar essa imagem, e isso está como um dos objetivos no planejamento estratégico.

Centram esforços em inovações tecnológicas/modelos de negócio

Analisa que estão nesse momento, atualmente, principalmente em novos modelos de negócios. Começam a falar de atuar no mercado por revendas, na qual nunca atuaram. De atuar mais com ações comerciais no estado de São Paulo, no qual exploram pouco. Fazer parcerias comerciais com empresas que tenham sinergia. Identificam-se sinais que começam a pensar em modelos de negócios nos quais nunca tinham pensado no passado.

O *controller* explora:

Em relação a inovação de modelo de negócios fizemos duas inovações recentes, uma no qual estamos recuando e outra no qual estamos validando. A que estamos recuando é a que começamos com o modelo de revenda e de distribuição de nossas soluções. Entregamos a solução pronta para um distribuidor e ele revende aos

clientes, essa estamos recuando. A que estão validando e que está num estágio avançado é também em relação ao modelo de negócio, onde estamos agora oferecendo nossa plataforma *As a Service* (SAS) ou *On demand*, disponibilizando o produto na nuvem e liberando o acesso ao cliente.

Por meio das entrevistas realizadas, percebem-se poucas inovações tanto em produtos quanto em modelos de negócios e as inovações mencionadas ainda não geram receitas para a empresa.

Principais inovações

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Tolerância aos erros

A empresa não é muito tolerante ao erro, não só por algum tipo de punição e, sim, pelo perfil das pessoas. O diretor administrativo comenta:

A tolerância é menor por ser uma empresa ainda familiar, não tem investidores. Temos muito a evoluir nesse ponto, assim como a valorização do pequeno sucesso, acredito que poderíamos fomentar mais. Se fossemos mais tolerantes talvez as pessoas pudessem se aventurar mais.

Contata-se que a empresa não tem um perfil para punir as pessoas, ela procura entender o erro e fortalecer para não ocorrer novamente, porém não o julga. Porém dispõe de uma raiz conservadora, não faz nada de forma imediata, sempre analisa, estuda para depois tocar em frente. A gerente de recursos humanos interage e se refere aos líderes:

A empresa está até mais aberta, mas os líderes são muito resistentes, o próprio presidente está adotando essa iniciativa, mas esbarra muito no gestor, lideranças antigas que inibem a mudança. A empresa também peca em não fomentar muito o novo.

Recursos para inovação

A empresa não dispense de orçamento para inovação, tem apenas orçamento para o setor de P&D, ou seja, olhando para dentro da empresa. De um tempo para cá obteve também de uma pessoa analisando tecnologias disruptivas, algo que a empresa nunca teve. O orçamento dessa pessoa entra no centro de custo do setor comercial.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

Não desenvolvem produtos por meio de validações e prototipações com os clientes. O diretor administrativo comenta:

Lançamos recente o produto que se chama “Interact”. Tudo surge das necessidades dos clientes, nesse caso desenvolvemos o produto e depois levamos para o mercado.

Desenvolvemos, testamos com clientes, esperamos ficar pronto para depois levar pronto para o mercado.

Não fazem um MVP, colocam no mercado depois de estar tudo pronto.

Todo novo produto é lançado como um ativo na empresa, ou seja, ele não está amortizado, começa a receber os devidos investimentos e o marketing começa a trabalhar nas ações de lançamento. Argumenta o *controller*:

Sempre primeiro criamos todo o produto e lançamos no mercado e depois vamos ver como é o desempenho desse produto. Depois de pronto vamos calcular o retorno do investimento em cima desse produto, demoramos cerca de um ano para trabalhar na criação de um novo produto em média. Hoje temos produtos que lançamos e que devido ao insucesso tivemos que tirar do mercado, consideramos como taxa normal no mercado.

Trabalham com dados

Não trabalham com dados para tomadas de decisões. A empresa detém de inteligência e informação, entretanto acaba não usando internamente o quanto deveria.

O time de marketing é que usa de algumas ferramentas de inteligência.

O setor de vendas usa o Salesforce como um CRM. Utilizam também um pipeline de vendas com todas as etapas do funil de venda. Possuem uma equipe de pré-vendas que é consideram um diferencial.

Conseguem ter uma previsibilidade de vendas, é uma das principais pautas da reunião de diretoria. Analisam o *forecast* (final do funil), analisam as expectativas de negócios para o mês e para o quadrimestre. A partir do momento que o *lead* é qualificado e vê oportunidade de negócio, o funil entra em 3 estágios, que é:

- 1- Prospectando o funil, conhecendo o que o cliente quer e desenhando o projeto.
- 2- O segundo estágio é “em andamento”, é quando o prospect recebe a proposta e está analisando o valor;
- 3- E o fim do funil é “em negociação”, quando o cliente já recebeu o funil e está em fase de negociação.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

Conhecem bem seus clientes atuais, principalmente devido a ter um suporte técnico diferenciado. Quando se fala em novos mercados e novas tecnologias já não dispendem da mesma expertise.

Atendem alguns casos de novos projetos, com uma solução diferenciada para um cliente novo, como foi o caso do exército, no qual exige toda uma atenção especial, mas percebe-se um capacidade de trabalhar melhor com seus clientes atuais e certa dificuldade de desenvolver novos produtos e novos mercados.

Produto de difícil replicabilidade

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Descartam produtos

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

Consideram a liderança estratégica para o processo de mudança, a alta liderança já entendeu o a mudança e agora quer puxar os demais para o novo *mindset*, possuam a total consciência que o processo não vai acontecer em 6 meses, que deve ocorrer no médio e longo prazo.

A gerente de RH argumenta:

Alguns líderes estão sendo abertos para a mudança e outros não. Mas os líderes são essenciais para a mudança acontecer, devem ser os mentores para a mudança acontecer na empresa. Estamos inclusive fazendo um trabalho específico com Coaches para desenvolver as lideranças para fazer o desenvolvimento comportamental.

4.3.4 EMPRESA 4

Mudança de vantagem competitiva

As mudanças de vantagens competitivas mudaram na empresa, para algumas pessoas para melhor e outras para pior.

Para o diretor executivo, o desafio de alguns anos atrás era de posicionamento de mercado, algo que já foi cumprido, hoje está mais relacionado à entrega de inovação, a ciclo de inovação do produto, a inovar mais rápido do que o concorrente, e complementa:

O diferencial competitivo no início era a proximidade com o cliente, como era uma *startup*, estar próximo de 3, 5 ou 10 clientes e dar a máxima atenção a eles era simples, quando passa a ter 50 ou 100 clientes não consegue ter essa proximidade. O diferencial deixa de ser a proximidade e o relacionamento com o cliente e passa a ser em ser autoridade no mercado, em ter um produto que continuamente está em expansão. A vantagem competitiva está sempre mudando de acordo com o estágio da empresa.

O desenvolvedor de IOS diverge e argumenta:

A vantagem competitiva da empresa no mercado diminuiu, em outras empresas têm surgido novas soluções que são fortes. Compramos outra empresa de trade marketing e trouxemos essas pessoas para a empresa, então acredito que terão novas ferramentas saindo no mercado. Precisamos focar mais em novas funcionalidades do que em soluções de problemas. A nossa vantagem competitiva já foi maior, mas acredito que ainda temos uma zona de segurança. Ha um ano e meio e dois anos atrás estava em um patamar muito mais segura, em 2016 a empresa cresceu 160% e sabemos que em 2017 esses números já caíram.

O coordenador de UX contrapõe:

Tivemos algumas pequenas modificações. A mais perceptível é que quando entrei a empresa oferecia um produto para o mercado, hoje já é um serviço, SAS. Além do produto tem todo um serviço por trás.

Percebe-se que a empresa tem uma capacidade de se reinventar, a sua estrutura organizacional é dinâmica para proporcionar a inovação. Será analisada se ela realmente inova e, em caso afirmativo, serão avaliados os tipos de inovações.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

Em relação aos concorrentes, a empresa permanece à frente da inovação, em relação ao mercado como um todo, pensando nas empresas de tecnologia, aparenta que não. Com a estrutura da empresa e com a forma como trabalha, poderia estar inovando mais. A inovação poderia estar mais viva dentro da organização, a empresa tem todos os ingredientes para a inovação, mas quase não inova.

A estrutura é flexível, aberta, mas parece não estar sendo bem utilizada. Cita o desenvolvedor de IOS:

Apesar da flexibilidade e da abertura, ainda vejo pouca inovação. Até faz parte da minha missão puxar mais essa questão de inovação, é um dos papéis da área de produto, e vejo que existe uma grande possibilidade de fazer isso acontecer, ainda mais com essa flexibilidade e a forma com que a empresa trabalha, mas ainda é pouco aproveitada.

O desenvolvedor acredita que a inovação não acontece tanto pelo foco de a empresa estar mais na manutenção no sistema atual, ajustar problemas correntes, atualizar tecnologias, desenvolver inovações incrementais, são fatores que fazem com que foquem apenas no sistema que já possui e não em outros tipos de inovação. E contribui:

O modelo de gestão da empresa é bom para a inovação, o que dificulta é a falta de um processo de inovação estruturado, é isso que a empresa não tem. Ao mesmo tempo que um processo único e engessado não motivaria a inovação. Teríamos que achar uma forma estruturada mais não engessada de a empresa conseguir inovar.

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

No início da empresa existia um único produto, chamado de Agile Promoter, que é ainda o principal produto do portfólio e hoje dispõe de mais dois, o Clube do Trade, onde fazem podcasts, vídeos no youtube, e o terceiro produto é Agile Experience, que é o evento para o mercado de trade marketing. Os dois últimos são caracterizados como subprodutos, pois têm como objetivo final alavancar vendas para o produto principal, porém não deixam de ser inovações em modelos de negócios.

O Agile Promoter antes era vendido na forma de uma licença, cujo cliente pagava para ter acesso à plataforma completa, mas para algumas empresas pequenas acabava se tornando caro. Criaram então uma versão reduzida do produto para atender a esse mercado e chamaram de Agile Essencial, que é uma versão reduzida do produto, conseguindo, dessa forma, rentabilizar um mercado antes não explorado. O coordenador de UX coloca:

Até acontece a inovação tecnológica e em novos negócios, mas geralmente as inovações são focadas em novas funcionalidades. Em modelos de negócio acontece pouco. O que aconteceu de maior relevância foi a questão de transformar o produto em serviço, em vender o software SAS e também a internacionalização a empresa.

O desenvolvedor IOS concorda e complementa:

A empresa inova em produto, são mais inovações incrementais, e essa inovação vem quando os clientes fazem a solicitação de alguma nova funcionalidade, ou quando encontram problemas no sistema, ou de acordo com pesquisas que fazem no mercado.

Fora a inovação incremental, o que tem são algumas inovações em processos e metodologias, como, por exemplo, antes, no setor de desenvolvimento, todos cuidavam de tudo, todos tinham as mesmas funções e, em um determinado momento, uma das pessoas da empresa estudou uma técnica que o *Spotify* aplicava, chamada de *squad*, onde cada *squad* era criada pelas próprias pessoas, a técnica de cada pessoa escolher o seu *squad* é chamada de *Self Selection*. Para alguém fazer parte de um determinado *squad* tem que ter conhecimentos nas áreas x, y e z, então, a pessoa que sabe que tem esses conhecimentos se prontifica e diz que pode fazer parte do determinado time.

O *Squad* nada mais é que um time fechado dentro de determinada área, com funções específicas. O setor de desenvolvimento mobile da empresa conta com nove pessoas, que formaram três *squads* com três pessoas e cada time com funcionalidades diferentes.

Essa metodologia teve início dentro da área de desenvolvimento e depois replicaram para outros setores, como marketing, ue tem *squads* cuidando das redes sociais, outro cuidando da parte de eventos e outro para o desenvolvimento de conteúdos. O comercial e sucesso do cliente também começaram a trabalhar dessa forma, em que cada *squad* é formado por um pré-venda, um vendedor e um atendente de CS. Nesse caso, cada *squad* cuida de um segmento de mercado, um *squad* atende a indústrias, outro a distribuidores, outro a agências e assim por diante.

É uma inovação de processos interna da empresa. Percebe-se que a empresa tem uma estrutura interna propícia para a inovação, porém em prática executando mais inovações incrementais focadas em funcionalidades de produtos. Isso se deve à estratégia dos próprios diretores para alavancar o principal produto da empresa.

Estão num ciclo de produto que está em uma crescente, todo o foco está para a inovação incremental, verifica-se que precisam de todo o time focado para exponencializar e escalar o negócio, tudo que foge disso e que é disruptivo acaba sendo um desvio de foco para eles nesse momento.

Principais inovações

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Tolerância aos erros

As pessoas assumem a responsabilidade na tomada de decisão, tanto no mérito quanto no erro.

Em relação ao erro, a empresa poderia trabalhar de forma mais dinâmica, se a empresa tivesse processos que permitissem o erro, poderia inovar mais. Nota-se que não tem muito espaço, fazem tudo de forma segura, cautelosa, poderiam ousar mais.

Recursos para inovação

A empresa é agressiva na questão de metas e partem da ideia de que, para conseguir ter um crescimento acelerado, precisa investir, então possui uma gestão orçamentária bem fundamentada, cada gestor planeja seu orçamento do trimestre, esse rito é bem definido na empresa. Argumenta o diretor executivo:

Os custos da empresa estão sempre aumentando, propositalmente, acreditamos que a musculatura da empresa tem que estar sempre crescente para conseguir trazer os

resultados que precisamos. Existe uma gestão orçamentária, mas até hoje não passamos em nenhum momento onde precisamos reduzir custos, e esperamos não passar nos próximos anos.

Apesar de a empresa ter uma estrutura orçamentária bem definida, não possui recurso específico para inovação.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

A empresa não portava de um setor de produtos específico, não detinha recurso para isso, é uma área que tem há pouco mais de um ano. Hoje o setor segue os preceitos de metodologias ágeis, validação com os clientes antes de desenvolver cada etapa.

No início o produto foi crescendo, de acordo com as solicitações dos clientes, que à medida que pediam uma nova funcionalidade liberavam para toda a plataforma e assim foi durante bastante tempo.

Apenas em 2017 começaram a fazer a prototipagem de novas funcionalidades com os clientes, o time de desenvolvimento gostou dessa nova forma, assim como os clientes também gostaram, e desse momento em diante começaram a trabalhar de tal maneira. Comenta o desenvolvedor de IOS:

Em alguns casos quando precisamos lançar uma atualização de versão ou algo do tipo, lançamos para clientes menores e em uma escala menor para ver o desempenho e em um segundo momento liberamos para toda a base de clientes.

A empresa detém um processo pronto que funciona da seguinte maneira: existe a etapa de *Discovery*, que é ter um *insight* ou ter um problema, a partir desse *insight* ou problema tem a etapa de investigação e aprofundamento do problema para descobrir a essência da dor que irão resolver. Após descobrir a essência da dor, faz-se uma priorização para saber por onde começar, e depois começam a investigação com o cliente.

A priorização com o cliente está em todo o processo, tanto para descobrir a essência como depois para ir validar e prototipar as etapas. Complementa o coordenador de UX Design:

No final tem sempre duas versões, o ideal e o cabível. O ideal puxa o desenvolvimento, é algo que nunca é atingível, é igual à linha do horizonte, nunca chega. Mas se não sabem isso não conseguem construir um caminho intermediário, e esse intermediário é justamente tentar entregar aquilo com que tem hoje. Como exemplo, no projeto ideal o software novo vai ter gráficos, análises inteligentes e outras funcionalidades, mas no real vai ser uma tabela simples com umas cores, um protótipo, e aos poucos vão aperfeiçoando.

Trabalham com dados

A empresa quase não trabalha com dados. No setor de desenvolvimento, agora, que começaram a tomar métricas, muitas vezes, tomam decisões às cegas, com base no achismo. No momento estão começando a ter métricas. A equipe que mais tem dados na empresa hoje é o time de suporte e CS.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Produto de difícil replicabilidade

No Brasil são líderes de mercado, isso se deve por terem desbravado o mercado de trade marketing no Brasil. Consideram como nunca terem perdido nenhum cliente para o concorrente, e já tiraram alguns clientes dos concorrentes, mostrando que possuem diferencial competitivo. Hoje há mapeado cerca de 90 concorrentes no mundo, no Brasil tem alguns, porém apenas um que é forte e representa 50% menor que a empresa 4 em faturamento. Comenta o diretor executivo:

Não é um produto difícil de replicar, mas é muito específico, tem como foco específico o trade marketing, então tem concorrentes que desenvolvem soluções para gestão de equipes de campo de forma genérica. Os nossos produtos atendem muito no detalhe, o que acaba dificultado a replicabilidade. Outro ponto é que a implantação da tecnologia muda às rotinas dentro do cliente e isso faz com que ele veja vantagem nas vendas, e acaba sendo algo difícil de ele mudar depois que implementa. Tem concorrente com preços menores, mas que entregam um valor também menor e sabemos que temos uma capacidade de inovação maior que o concorrente.

Comercializam o produto na forma de um software como serviço (SAS), não é um produto de “caixinha”, licenciam o uso do software e estão continuamente entregando inovação para ele, então dentro do valor que o cliente paga, a empresa está entregando a inovação contínua incremental. Tem também as opções de contratações, *upselling*, que não são muitas, mas o cliente pode contratar.

O coordenador de UX coloca seu ponto de vista:

É um produto difícil de replicar, a empresa que contrata insere muitos dados dentro do sistema e para fazer uma migração acaba dando grandes transtornos aos clientes. Não é um mercado de muita concorrência, claro que tem as concorrências locais e internacionais, e tem também as empresas que desenvolvem suas próprias soluções. Tem algumas empresas novas surgindo mais ainda com pouco *share* de mercado”

Em relação a preço, a empresa 4 não se posiciona como *low cost*, mas possui um preço considerado alto para o mercado, muito se deve ao *know how* que a empresa tem.

Descartam produtos

Começaram a tratar dessa pauta mais recentemente, em janeiro de 2016, hoje conseguem questionar se determinadas funções desenvolvidas são usadas realmente por diversos clientes, ou se apenas poucos clientes as usam. O que vê que não faz sentido estar nos produtos, acaba retirando. Argumenta o desenvolvedor:

Hoje a empresa já está com essa mentalidade, tanto o pessoal de desenvolvimento quanto de gestão de produtos.

O coordenador de UX complementa:

A empresa já tem maturidade para tirar produtos de portfólio, seja através de métricas de desempenho ou de conhecimento da rotina de clientes, mas ainda tem muita coisa que dá de tirar.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

Quando perguntado se a liderança é estratégica para o processo de cultura e de inovação da empresa, o diretor executivo comenta:

Para uma empresa nascente a cultura da empresa é o que os fundadores acreditam, depois de um ciclo da empresa essa cultura precisa ser disseminada. Hoje se todos os fundadores saíssem da empresa a cultura continuaria igual, mesmo sem a nossa presença, acreditamos que a cultura já está disseminada. Os líderes têm um papel fundamental em guiar esse processo, até pouco tempo atrás eu mesmo ocupava a posição de CCO (*Chief Culture Office*), com o papel de conduzir e ter a sensibilidade da cultura em cada parte da empresa, então acho muito necessário ter alguém por cima sim, conduzindo esse processo.

4.3.5 EMPRESA 5

Mudança de vantagem competitiva

A vantagem competitiva da empresa passou por alterações nos últimos anos, a empresa cresceu, estruturou-se e as vantagens competitivas também se reinventaram. Muitas vezes, estão focadas na tecnologia, como a empresa dispõe de um perfil inovador, a vantagem competitiva na maior parte das vezes está no lançamento antecipado de produtos, serviços e tecnologias inovadoras em relação aos concorrentes. O presidente da empresa contribui:

Já passamos por muitas mudanças. Há alguns anos atrás era tudo muito pessoal, menos profissional, a empresa no passado era pequena, então os contratos fechados eram porque conhecia o dono da empresa. Qualquer problema que tinham ligava para o dono da empresa para resolver, e hoje a relação é com a empresa, a operação está profissional, fecham negócio pelo nome que a empresa tem, pela qualidade do

serviço que prestamos, pelo suporte técnico, pela solidez e não mais pelas pessoas, essa é uma grande mudança de vantagem competitiva, estamos mais profissionais.

O gerente comercial se posiciona:

Não estou há muito tempo na empresa, mas percebo que a vantagem competitiva está sempre se reinventando. Tanto internamente, quanto para o mercado. Nesse último ano senti muito uma mudança e um desconforto dos próprios colaboradores pela quantidade de mudanças que a empresa fez, tirou muito as pessoas de uma zona de conforto.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

Quando abordado se a empresa permanece à frente da inovação, em relação ao mercado, o presidente se posiciona:

Olhando os nossos competidores diretos nas regiões em que atuamos enxergo que estamos um passo à frente ou até mais dessas empresas. Tanto na questão tecnológica, na rapidez e velocidade, quanto no modelo de negócio.

A gerente de gestão e finanças e o gerente comercial detêm uma visão controversa, argumenta a diretora:

A empresa está igual aos seus concorrentes no mercado, não está acima nem abaixo. Mas está em uma busca constante para estar à frente.

A organização possui um quadro de pessoas qualificadas e gabaritadas, mas a estrutura da empresa não está preparada para a inovação, identifica-se que não deixam de inovar por falta de pessoas capacitadas, mas por falta de uma estrutura que proporcione a inovação.

Em nível de diretores e gerência, discute-se sobre inovação, mas ainda pouco quanto ao potencial de que a empresa dispõe. Abaixo desses níveis não se discute nada, nem de cima para baixo e menos ainda de baixo para cima. Argumenta o presidente:

Se for levantar quantas ideias que veio de um nível operacional e que ganhou proporção ou se tornou um case dentro da empresa, não vai achar nenhum.

Trabalham em um ambiente de rápido desenvolvimento tecnológico, cada vez mais essas mudanças acontecem de forma mais rápida, porém cada ciclo, no mercado que a empresa atua, são ciclos que levam certo tempo, não mudam de uma hora para outra, argumenta ainda o presidente:

A mudança é rápida, é veloz, mas ao mesmo tempo é gradual, não é uma mudança disruptiva que muda tudo de um dia para outro. Aquilo que estamos fazendo hoje vai durar por alguns anos, só que diversas mudanças graduais vão ocorrendo em cima disso.

A velocidade das mudanças vem aumentando e a empresa sempre se mostrou apta a acompanhá-las, e a forma como a empresa vem trazendo novas tecnologias mostra a sua capacidade de se adaptar ao mercado.

Se for analisar, nos últimos anos, a empresa trouxe várias tecnologias de ponta, que não necessariamente foram desenvolvidas internamente, mas que já estão sendo aplicadas e com objetivo de se perpetuar no mercado. Como exemplo, o serviço de portaria virtual, a plataforma em nuvem ao vivo, entre outros. Então ela está sempre se adaptando ao mercado.

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

A empresa tem inovações tanto em tecnologia quanto em modelo de negócio.

Em tecnologia a empresa tem alguns exemplos de inovações. Uma delas é o produto chamado de Khronos ao vivo, o qual é um serviço que a empresa ainda não tinha e é algo relativamente novo no mercado. Cita o presidente da empresa:

É um serviço que as imagens das câmeras passam a ser gravadas em nuvem ao invés de serem gravados em um servidor local, e adota uma ideia de segurança colaborativa. Em uma rua, cada casa pode colocar uma câmera nessa nuvem e todos terem acesso à imagens de todas as câmeras. Não fomos nós que desenvolvemos essa tecnologia, mas fizemos uma integração de plataformas e fomos os pioneiros a ofertar esse serviço em nossa região.

Outra solução é a chamada Portaria Remota, que também é um serviço que a empresa não tinha em seu portfólio e também é considerado novo no mercado. O conceito dessa solução é substituir o vigilante de um prédio e fazer com que a base de monitoramento da empresa assuma o papel de porteiro do prédio, tudo por meio de tecnologias automatizadas, com acesso a imagens, controlando acesso de moradores e visitantes e fazendo uma comunicação remota. Cita ainda o presidente:

Ficamos quase dois anos estudando essa solução, era algo muito novo no mercado. Não fomos nós que desenvolvemos esse conceito, porém montamos nosso próprio produtos e fomos para o mercado. O foco dessa solução são condomínios, mercado que antes era pouco explorado por nós.

As duas tecnologias acima são exemplos de produtos novos para mercado novo, não necessariamente o conceito da tecnologia foi desenvolvida pela empresa, mas ela viu a tendência em outros mercados, desenvolveu sua própria solução e trouxe para o mercado em que atua.

Outro exemplo de inovação tanto em produto quanto em modelo de negócio é o setor de energia solar que a empresa está desenvolvendo na empresa de distribuição. A empresa

sempre trabalhou com uma linha de produtos de segurança, para um mercado especializado em segurança e, como já tem toda uma rede distribuição e uma estrutura física pronta, viram a oportunidade de entrar nesse novo mercado, do qual fizeram um estudo e viram o tamanho da crescente desse mercado nos próximos anos. Aborda o gerente comercial:

É uma linha de produtos e um mercado totalmente novo, onde foi contratado um gerente de produto com *know how* na área para desenvolver esse trabalho. Até tem uma fatia dos profissionais de segurança que irão querer também aprender e executar serviços com energia fotovoltaica, mas a maioria dos clientes são novos para a empresa, são profissionais especializados no ramo de energia. Então a empresa teve que começar do zero todas as etapas, desde desenvolver produtos até abrir mercado. Trouxeram um gerente de produto com *know how* na área, foram para a China, desenvolveram fornecedores, conheceram o mercado e depois foram abrir clientes, ensinar, treinar, prospectar. É algo relativamente novo e que a empresa está fazendo os devidos investimentos para ter um retorno futuro.

Fora as inovações arquiteturais citadas acima, que são produtos novos para mercado novo, a empresa dispõe de diversas inovações incrementais, na indústria e na distribuição tem inovações contínuas de portfólio de produtos e na empresa de serviços tem novas funcionalidades acrescidas nas plataformas dos serviços de monitoramento, rastreamento, portaria remota e nos outros. Cita como exemplo o presidente da empresa:

Dentro do setor do rastreamento veicular, lançamos uma funcionalidade chamada de Estacione Seguro, onde a pessoa faz o acionamento da função no aplicativo e quando o veículo, que está estacionado, sai daquela devida área demarcada, o usuário recebe uma mensagem sinalizando que o veículo saiu da área demarcada de onde estava estacionado. Lançamos também a função de sono, que é um sensor que sinaliza quando a pessoa está com sono.

Essas são tecnologias incrementais dentro de um produto e um mercado já existente.

Quando se fala em inovação em modelo de negócio a empresa também realiza. Uma delas é na empresa de comércio, nas distribuidoras, onde a empresa sempre cresceu através de lojas próprias, e de um tempo para cá estão começando a trabalhar no modelo *Broker*, ou seja, é um modelo onde um investidor é que vai ter uma loja com seus funcionários em determinada região e vai usar o nome da empresa 5 com todo o portfólio de produtos e a inteligência de negócios de que a empresa já dispõe. Argumenta o gerente comercial:

É um modelo onde se consegue escalonar mais o negócio usufruindo mais do que a empresa tem de pontos fortes, que são as tecnologias e a gestão do negócio, e deixando a estrutura física e a parte comercial para o investidor tocar.

A empresa de serviços está também crescendo por meio de parceiros licenciados, em vez de ter uma estrutura toda própria. São exemplos de inovações em modelos de negócios, é ofertar as tecnologias e os produtos que já possuem de uma forma diferente.

Todas essas tecnologias são implementadas com um único parceiro, validado e, caso funcione bem, é replicado para outros mercados com outros parceiros. A ideia da empresa é cada vez mais crescer com parceiros e não apenas de forma independente. É fazer com que os parceiros toquem a parte comercial na ponta e toda a tecnologia e operação fiquem centralizadas no corpo da empresa. Enxergam como uma forma de a empresa crescer de forma mais rápida e acelerada.

Outro exemplo de inovação em modelo de negócio é a chamada de Gerência de Produto ou *Product Manager* (PM), onde a empresa sempre teve um portfólio extenso de produtos, cerca de 2000 SKUs (unidade de manutenção de estoque, ou itens em estoque), porém foram sempre as mesmas equipes comprando, vendendo, fazendo capacitação e treinamento, e não se tinha uma responsabilidade por cada linha de produto. Quando começou a segmentar e trabalhar individualmente o resultado, com uma pessoa específica cuidando de cada linha de produto, o desempenho de cada área começou a melhorar. Cita o gerente comercial:

Agora conseguimos ter uma visão mais específica, de rentabilidade por área, por produto, giro de estoque, precificação e margem de contribuição, ações de vendas, controle de estoque. Influenciou em toda a gestão da organização, melhorando tanto indicadores comerciais, quanto financeiros.

Percebe-se que a empresa detém muitas inovações em tecnologia e em modelo de negócios. Está sempre buscando novos produtos, agregar valor ao que tem, está sempre fazendo o novo. Pondera o gerente:

A empresa tem um DNA forte de inovação, está sempre buscando algo novo, está sempre buscando novos horizontes, tanto em produtos quanto em mercado.

O presidente corrobora:

A empresa tem uma imagem no mercado de empresa inovadora, que está sempre buscando novas soluções e sempre tendo muitas novidades a oferecer.

Chega a ser surpreendente a quantidade de inovações que a empresa detém, mesmo não dispondo de objetivos claros, não possuindo uma característica de sistemas organizacionais em que prevaleça a inovação, e ainda não dispondo de um setor de inovação estruturado, ela consegue ser inovadora e estar à frente do mercado.

Principais inovações

As principais inovações da empresa foram as acima citadas, dentre elas, talvez o Khronos Ao Vivo e o setor de energia solar tenham sido os mais disruptivos. Argumenta o presidente da empresa:

O Khronos Ao Vivo talvez seja algo mais disruptivo, é tirar a imagem de um gravador físico e passar para uma nuvem, é um novo modelo de negócio. O setor de energia solar é algo novo que estamos explorando tanto a tecnologia quanto o mercado. O modelo de *Broker* e Parceiro Licenciado também consideramos uma grande inovação, pois tem como objetivo obter um crescimento acelerado sem precisar crescer os custos e a estrutura na mesma proporção.

A diretora de gestão e finanças ainda caracteriza como uma das principais inovações as mudanças de cultura e de autonomia que a empresa vem fazendo.

Estamos procurando dar mais autonomia para as pessoas, viemos mudando muito nos últimos dois anos. Tanto em questões internas de cultura, quanto em rotinas e processos.

Tolerância aos erros

A empresa se mostra tolerante aos erros e aberta aos conflitos construtivos. Argumenta o presidente do grupo:

A empresa é bem tolerante aos erros, chega a ser tolerante demais. Acaba aceitando muito o erro das pessoas, mas sempre analisando, sentando e discutindo. Não me lembro de ter punido alguém por algo que errou procurando fazer o bem para a empresa.

O objetivo é sempre fazer com que o erro sirva de aprendizado. E diretora de gestão e finanças faz a sua ressalva:

A empresa é mais aberta no sentido de não haver punição do que valorizar a tentativa.

Alega que são tolerantes aos erros, mas não os fomenta, não fomentam a fazer o novo. Quando envolvem recursos financeiros também são flexíveis, são capazes de investir apesar do risco, porém calculado.

Em relação aos conflitos construtivos, cada um defende seu ponto de vista, defende aquilo em que acredita, porém precisa de embasamento para poder mostrar e convencer.

Recursos para inovação

Não destinam recurso específico para a inovação, o que possuem é um setor de P&D e que tem certo custo, mas nada específico para a inovação. Argumenta a diretora de finanças:

Não temos recursos para inovação. Agora em 2018 é que começamos a fazer orçamento para inovação, criamos um centro de custo para tal, mais é algo muito inicial.

O presidente corrobora:

Destinamos sim recurso para inovação. Não temos um orçamento exato, mas destinamos recursos para viagens, produtos, homologações, setor de P&D, entre outros.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

Mesmo a empresa gozando de abundantes inovações tanto em produtos como em modelos de negócios, ela não utiliza estratégias de desenvolvimentos com metodologias ágeis para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Todo novo produto e todo novo serviço primeiro lançam no mercado e depois fazem treinamento das equipes, capacitação e divulgação. Pondera a diretora:

Focam sempre primeiro no produto e não no cliente, desenvolvem internamente e depois vão ver o que dá no mercado. Inclusive as duas últimas tecnologias foram assim, o auto monitoramento e portaria remota. Foi feito todo o serviço, contratado 5 vendedores para testar a tecnologia e acabou que não deu certo, o mercado não aceitou bem.

Um exemplo prático é o lançamento do último serviço pela empresa, que foi o Khronos ao vivo, o qual é um sistema de câmeras colaborativas, onde cada pessoa adota uma câmera e paga por ela e pelas suas imagens em uma nuvem. Essa solução surgiu por uma plataforma em nuvem que o próprio time interno da empresa estudou e integrou, não foi um desenvolvimento totalmente interno, a principal pessoa que trouxe essa solução para dentro da empresa foi o próprio presidente e, depois de a plataforma estar pronta, é que foi criado um time para apresenta-la ao mercado. Então implementaram alguns cases de sucesso, para dar visibilidade ao produto e à solução e depois começaram a fazer um marketing mais agressivo.

Não foi feito um MVP, uma prototipagem ou escutar o cliente e suas sugestões antes de desenvolver o produto. Depois que o produto está no mercado é até feita uma série de adaptações e funcionalidades de acordo com a necessidade do mercado. Mas o lançamento inicial do produto é mais na base do *feeling* e do conhecimento que a empresa tem em relação ao mercado.

Não é o cliente que traz um problema e a empresa vai atrás resolver essa dor, mas desenvolve uma necessidade e cria e desperta essa necessidade aos clientes.

O produto acima citado foi para a rua depois de 6 meses em que começaram a desenvolvê-lo, durante todo esse tempo o produto ficou interno na empresa sendo desenvolvido internamente, sem o contato com o mercado e com os clientes. E agora depois de pronto é que estão criando um modelo de negócios que visa à sua exponencialização.

Trabalham com dados

Não tomam decisões baseadas em dados. Estão evoluindo nesse aspecto, algumas decisões estratégicas já são tomadas, há indícios de mudanças.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Produto de difícil replicabilidade

Os produtos e serviços que a empresa oferta para o mercado não são de difícil replicabilidade. É um mercado com muitos concorrentes e os preços são baseados na concorrência, não é um mercado de difícil acesso e que é precificado apenas com base na tecnologia.

Claro que a empresa vai criando barreiras, diferenciais e tecnologias que vão dificultando novos entrantes, mas, em suma, é um mercado de ampla concorrência. Alega o presidente da empresa:

Todo produto e serviço que a empresa dispõe tem concorrências no mercado, então acaba também competindo em preço. O diferencial da empresa acaba sendo em outras questões como novas tecnologias, qualidade no serviço e soluções diferenciadas.

Descartam produtos

Existe certo esforço na empresa no sentido de descartar produtos, no próprio planejamento da empresa estão claras em quais frentes procuram crescer mais e fazer mais investimentos e em quais não almejam crescer tanto. Cita o presidente:

Procuramos sempre crescer mais com tecnologia e menos com a parte operacional de humanas, menos com serviço de terceirização de homens.

Mas percebe-se que existe um certo conservadorismo na empresa de sempre querer trazer coisas novas, mas nunca tirar nada do portfólio mais antigo. A ideia da empresa é realmente ter um portfólio diversificado de produtos e serviços, mas é importante saber também retirar aquilo que não rentabiliza.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

O papel das lideranças é criar estratégias para o processo de mudança. Indaga o presidente da empresa:

Com as mudanças de diretorias que fizemos percebe-se que a mudança já começou, precisamos ainda disseminar e trocar algumas peças chaves.

4.3.6 EMPRESA 6

Mudança de vantagem competitiva

A empresa mostra características de mudanças constantes em suas vantagens competitivas, procura estar se reinventando constantemente. A empresa começou como consultoria, hoje comercializa software. Em cinco anos de empresa ela já reinventou suas vantagens competitivas.

É uma empresa que não tem um perfil flexível, mas é rápida e ágil em suas estratégias. Consegue mudar o rumo rapidamente. Trabalha com um mecanismo onde prototipa geralmente dois caminhos e o que dá mais certo segue e, caso tenham que mudar, já tem a estratégia pré-definida. Argumenta o gerente comercial:

Coisas que fazíamos no início da empresa, 3 anos atrás, hoje já não fizemos mais, temos a habilidade de mudar de forma muito rápida em um curto espaço de tempo.

O know-how de segmentação da empresa é o mesmo desde o início, porém antes detinham apenas o know-how e davam consultoria para a implantação de uma metodologia, hoje a vantagem competitiva é tecnológica, de acordo com a plataforma que desenvolveram. O foco principal da empresa passou a ser a comercialização do Software, que é um SaaS, em vez da consultoria. Complementa o CEO:

Os desafios da empresa vão mudando com o passar do tempo, no início o desafio é para conseguir fazer prova de valor, depois em um segundo momento, começam a ter outros desafios como o desenvolvimento de produtos, o *churn*, desenvolver *roadmap* para não perder velocidade no processo.

E exemplifica:

Para lançar uma inovação robusta dentro do produto hoje em dia demora cerca de 8 meses, isso para uma grande entrega. No início da empresa demorava cerca de 1 mês. Isso acontece, pois hoje não conseguimos mexer em apenas um ponto da operação, qualquer pequena mudança interfere em vários setores.

Enxergam que a vantagem dentro de uma grande empresa é fazer pequenos protótipos, trabalhar como se fossem pequenas áreas, isolar essa área do resto da operação, para não perder velocidade.

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

Consideram-se ainda uma *startup*, justamente por estar em um cenário de incertezas, a empresa recém saiu de uma segunda perna de *Burn* e está para entrar em uma terceira. Está

em um processo de reconhecimento de mercado e estabilização, não é o porte que define se é ou não uma *startup*, porém a forma e a velocidade como trabalha.

É um mercado ainda com pouca concorrência, hoje puxam o mercado em nível Brasil. Foram os pioneiros com esse tipo de solução. Têm empresas que desenvolvem parte do que eles têm, mas não a solução completa. Continuam sendo os pioneiros no que propõem, como exemplo, a automação de *workflow*, algo que em vendas quase não se encontra.

O gerente comercial expressa

Estamos à frente do mercado em relação aos nossos concorrentes. Poderíamos estar ainda mais, acredito que a empresa erra muito em algumas ações, principalmente pela pouca experiência dos fundadores, que tem 30 anos de idade, porém isso faz também com que ela não tenha bloqueios e tenha atingido o patamar que chegou a um curto espaço de tempo.

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

A empresa não tem o foco de centrar esforços em inovações, seja ela tecnológica ou em modelos de negócios. Partem da visão de que a empresa está em um estágio inicial e por esse motivo deve estar focada no seu negócio principal. Expõe o CEO:

O foco é o primeiro ponto dentro de uma *startup*, depois que ela conseguir estabilizar, ganhar mercado, ter uma musculatura preparada para suportar um novo mercado ou produto e tiver dinheiro em caixa para tal, aí sim ela deverá seguir esse caminho.

Exemplificam que dentro da própria empresa trabalham com um produto para *startups* e empresas médias e outro produto para grandes empresas, apenas em ter dois produtos já requer duas operações. O setor de implementação precisa dispor de uma equipe para grandes contas e outro para pequenas empresas, o setor de *Customer Success* e SAC também. Complementa o CEO:

Isso que é só uma derivação dentro de um produto único. Para uma inovação disruptiva requer muita musculatura para sustentar a operação. Muitas empresas grandes acabam cometendo esse erro, querem inovar, porém sem estar preparado para isso.

Hoje quem acaba trazendo a inovação em modelo de negócios ou é o próprio CEO ou o conselho. Dividem as atribuições na empresa em operacional, tático e estratégico; no estratégico quem se envolve é o CEO e conselho, no tático são os gerentes junto com o CEO. No operacional são os gerentes junto com os coordenadores.

Principais inovações

A empresa está em um processo constante de reinvenção, principalmente, dentro de sua plataforma existente. Comenta o líder de pré-vendas:

Somos uma empresa nova e que estamos em um grande crescimento e isso exige mudanças rápidas.

O produto da empresa é focado em vendas complexas e, para o mercado B2B, mas nada impede que seja também vendido no mercado B2C, estão então, nesse momento, estudando e analisando o potencial para atuar no mercado de empresas que trabalham com o consumidor final, para tentar atender o mercado imobiliário, construtoras, clientes que, no momento, não são atendidos.

Uma mudança nessa dimensão requer uma estruturação no software, no departamento de vendas, no setor de implementação, CS e diversos outros. Corrobora o líder:

Estamos sempre procurando nos adaptar às novas tendências do mercado.

Outras inovações rotineiras, em dimensões menores, são feitas constantemente na empresa, como exemplo, a possibilidade de mandar e-mail por dentro do software, não considerada uma inovação e sim uma funcionalidade a mais para satisfação do cliente. Acreditam que o próprio software que possuem já é uma inovação, o produto como um todo é algo diferenciado e focam em inovações incrementais para continuar criando diferenciais competitivos para ele.

Tolerância aos erros

A empresa é tolerante ao erro dentro de suas margens. Procura não brincar com o que envolve dinheiro, são severos em relação a orçamentos. A forma com a qual a empresa trabalha não é aberta à autonomia e a experimentar o novo, então, em alguns poucos casos, tolera o erro. Aborda o CEO:

Se descobrir o erro cedo somos abertos e tolerantes. Se insistir no erro mesmo após o reconhecimento, provavelmente terá penalidade.

Exemplifica ainda o CEO:

Temos um processo de contratação que já funciona de certa forma, estamos querendo mudar esse processo, estamos fazendo um protótipo em uma amostragem pequena e comparando com o anterior, se não for bem-sucedido iremos tirar do escopo, não iremos insistir no erro. Em caso de dúvidas, apresentaremos para outras pessoas para ajudar na decisão.

Percebe-se que são restritivos aos erros, não há grandes margens para errar dentro da empresa. Em contrapartida são abertos a opiniões divergentes, procuram estar colocando pontos de vista diferentes nas decisões. Argumenta novamente o CEO:

Somos totalmente abertos a conflitos construtivos. Tanto as reuniões de conselho quanto a de gerencias são pautadas nisso. Hoje quem cresce na empresa é quem tem esse perfil, buscamos pessoas que tenham a capacidade de criar, construir e defender seus ideais, e que ao mesmo tempo esteja aberta a sugestões.

Recursos para inovação

Esse item não foi identificado nas entrevistas realizadas.

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

Utilizam mecanismos de metodologias ágeis para o desenvolvimento de um novo produto ou de uma nova funcionalidade. Pondera o CEO:

Quando começamos a 3 anos atrás em uma sala de 30m² era muito fácil inovar, tudo era do zero, não tinha risco nenhum, aos poucos, com o crescimento, tivemos que começar a prototipar com esferas menores, começar a pegar pequenos grupos de clientes, ou pequenas amostras de *leads* para inovar na área comercial. Hoje, prototipamos, mensuramos, fizemos sempre dois testes ou duas hipóteses, que chamamos de teste AB e seguimos em frente com uma delas. Caso não dê certo já tem o plano B engatilhado.

No desenvolvimento de um novo produto ou funcionalidade, o foco inicial é vender a nova função e depois evoluir no produto. Comenta o gerente comercial:

Primeiro vamos vender, depois é que vamos evoluir no produto. O foco é total no cliente inicialmente. Não vamos lançar um produto sem saber se ele irá ou não vender, precisamos ter a certeza disso, por isso vamos vender antes de tudo.

Como exemplo, se vão desenvolver uma nova funcionalidade de e-mail na plataforma, o primeiro passo é ir aos clientes e dizer que dispõem da solução, analisam o seu grau de interesse e dizem que, em determinado tempo, o produto estará rodando no mercado. Para esses clientes que mostraram interesse, já proporcionam um preço especial para que adquira antes mesmo do lançamento para não pagar mais caro lá frente.

Trabalham sempre dessa forma, sentem o mercado, o cliente, vendem o produto e depois desenvolvem.

Trabalham com dados

Tomam decisão baseada em dados, não há como dizer que todas as decisões são baseadas neles, mas boa parte delas são. Em alguns casos, faltam dados suficientes para a tomada de decisão, mas estão se estruturando para isso cada vez mais.

Tomam as decisões baseados em dados, ou por terem as informações em mãos ou por fazerem testes, prototipagem e, baseados nesse resultado, tomam as devidas decisões. Sempre são feitos pequenos protótipos e depois de avaliados são ou não validados.

Admitem também que algumas decisões são baseadas no achismo e intuição.

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

São mais habilidosos em conhecer e trabalhar com os clientes atuais, mas possuem também de boas estratégias para explorar novos mercados, pois detêm uma plataforma de vendas específica para isso, é o fazem, ajudam empresas a explorar novos mercados e novos clientes, então internamente conseguem executar de forma efetiva essa atividade.

Para novos produtos, acabam por não possuindo a mesma habilidade. Comenta o gerente comercial:

Somos mais habilidosos em fazer o dia a dia, agimos como uma fábrica. Conhecemos bem nossos clientes, temos um setor de CS estruturado de detém esse foco de relacionamento, estamos sempre nos relacionando com eles. Possuímos a mesma habilidade para lidar com novos mercados devido ao setor de pré-venda, o setor sempre estuda muito um novo mercado ou um novo cliente antes de ir conversar com o mesmo e passar para o time de vendas fazer a abordagem.

Produto de difícil replicabilidade

O produto desenvolvido pela empresa começou apenas como uma metodologia de vendas e hoje tem um software que interage com a metodologia; no mercado nacional tem apenas esse produto que faz isso, não tem concorrente direto. Existem concorrentes que fazem parte do todo, mas funcionam de forma diferente até para fazer a precificação. Defendo o CEO:

O produto que temos é mais completo que muitas soluções que tem pelo mundo.

Um dos motivos de a empresa não focar muito em inovação é por já ter um software e uma metodologia inovadora, então o foco é de trabalhar cada vez mais com eles para não deixar outros concorrentes se aproximarem. Complementa o líder de pré-vendas:

Não temos concorrência direta. Temos concorrências indiretas, que fazem parte do que fizemos. As concorrências hoje são fora do Brasil, e é onde nos espelhamos para evoluir.

Descartam produtos

A empresa não descarta produtos por não ter um portfólio de produtos robusto, conta com apenas um produto dentro da empresa. Algumas funcionalidades não usadas dentro do software chegam a descartar. Comenta o CEO:

Tem uma diferença grande entre *startups* e grandes empresas, as *startups* quando começam a perder mercado elas fracassam, não tem opções de negócios. Como ainda nos consideramos uma *startup* se perdermos o foco iremos naufragar, então o nosso foco está em um único produto com mercados específicos.

No início da empresa tinham apenas um produto no portfólio e decidiram lançar um segundo, quando esse segundo produto começou a interferir o desempenho do primeiro, por não ter musculatura o suficiente para tocar dois produtos simultaneamente, decidiram tirar esse novo produto de linha. Está ainda dentro da empresa, mas não com uma equipe olhando para ele, estão olhando apenas para o produto principal. E complementa:

Um novo produto requer um novo foco de operação, um novo atendimento, um novo suporte, não é simplesmente um novo produto. Não é algo que acontece apenas em nossa empresa e sim que ocorre no mundo inteiro, o foco é uma das coisas principais, se dividir foco acaba não tendo força o suficiente para o core business.

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

A liderança é um papel estratégico para disseminação de cultura e para a empresa fazer as mudanças que acha necessárias, sabe que estão em um momento de muito foco em resultados e que precisa recuperar a questão da cultura. Estão em um momento em que a alta liderança precisa estar junto para não perder a motivação do time.

Com as análises acima realizadas, foi possível identificar as estratégias de inovações adotadas em cada uma das seis empresas. O próximo passo é realizar a relação entre os sistemas organizacionais e estratégias de inovação de cada empresa.

4.4 RELAÇÃO SISTEMAS ORGANIZACIONAIS X ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

A partir das análises realizadas no item 4.1, 4.2 e 4.3, a sessão 4.4 visa analisar a relação dos sistemas organizacionais investigados sobre a implementação de estratégias direcionadas à inovação. No item 4.1, buscou-se fazer um estudo descritivo e entender a estratégia de negócios das empresas; no item 4.2, investigar as características de sistemas organizacionais

presentes em cada empresa; no item 4.3, buscou-se averiguar as estratégias de inovações presentes em cada uma e no item 4.4 busca-se fazer essa relação entre as organizações. O Quadro 12 abaixo visa facilitar o entendimento das etapas realizadas, assim como mostrar as características e estratégias de cada uma das seis empresas.

Quadro 12: Características e estratégias encontradas nas organizações. (Continua)

Categorias de análise	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Características de sistemas organizacionais (mecânica, orgânica ou ambidestra) presente nas organizações	Orgânica	Ambidestra	Mecânica	Orgânica	Mecânica	Mecânica
	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
	Estrutura organizacional horizontal	Diretor de operações x diretor de inovação e novos negócios	Estrutura organizacional verticalizada	Estrutura organizacional horizontal e descentralizada	Estrutura organizacional verticalizada	Estrutura organizacional verticalizada
	Cargos e tarefas mutáveis e polivalentes	Time operacional separado do time de inovação	Cargos e tarefas estáveis e definidos	Cargos e tarefas mutáveis e polivalentes, trabalham com times de projetos	Cargos e tarefas estáveis e definidos	Cargos e tarefas estáveis e definidos
	Processo decisório <i>ad hoc</i>	Estruturas, processos, cargos e tarefas diferentes em cada uma delas	Processo decisório centralizado na cúpula da organização	Processo decisório <i>ad hoc</i>	Processo decisório lento e centralizado na cúpula da organização	Processo decisório lento e centralizado na cúpula da organização. <i>Top-down</i>
	Ambiente colaborativo	Times interligados apenas pela alta gestão	Gestores com pouca autonomia	Gestão colaborativa		Gestores com pouca autonomia
			Processual e burocrática	Foco nas pessoas		Rígida nos processos
				Agilidade e flexibilidade		Burocrática e permanente
Estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) presente nas organizações	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
	Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software	Inovação rotineira: atualização e atendimento das demandas de clientes em cima dos softwares existentes	Inovação rotineira: possui time de p&d trabalhando em cima dos produtos existentes	Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software	Inovação rotineira: setor de p&d para atualização de produtos	Inovação rotineira: inovações em cima das funcionalidades existentes para aperfeiçoamento do software
	Inovação radical: lançamento de novo segmento de produto de <i>risk and compliance</i> para as seguradoras	Inovação radical: exploração de novas tecnologias com o uso de <i>blockchain</i> . Pioneiros em trabalhar com documentos de forma segura, com assinatura digital e criptografia	Inovação radical: não foram encontradas evidências	Inovação radical: não foram encontradas evidências	Inovação radical: plataforma cloud para segurança colaborativa	Inovação radical: não foram encontradas evidências

Quadro 12: Características e estratégias encontradas nas organizações. (Conclusão)

Estratégias de inovação (rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural) presente nas organizações	Inovação Disruptiva: Mudança no modelo de negócio deixando de ser empresa de consultoria com foco no setor público e passando a ter recorrência com software SaaS com foco no setor privado	Inovação Disruptiva: Deixaram de vender o software e passaram a ofertar como SaaS, gerando recorrência	Inovação Disruptiva: Não foram encontradas evidências	Inovação Disruptiva: Não foram encontradas evidências	Inovação Disruptiva: Modelo de negócio via Broker ou Parceiro Licenciado	Inovação Disruptiva: Não foram encontradas evidências
	Inovação Arquitetural: Mudou a forma de fornecer dados (<i>Big data</i>) ao mercado em 2012, produto novo para mercado novo	Inovação Arquitetural: Investimentos em Corporate Venture. Lançaram um negócio para trabalhar a análise de dados para empresas de planos de saúde	Inovação Arquitetural: Não foram encontradas evidências.	Inovação Arquitetural: Não foram encontradas evidências	Inovação Arquitetural: serviço de Portaria Remota e energia fotovoltaica	Inovação Arquitetural: Não foram encontradas evidências
RELAÇÃO SISTEMAS ORGANIZACIONAIS X ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	Característica Orgânica X Inovação Rotineira, Radical, Disruptiva e Arquitetural	Característica Ambidestra X Inovação Rotineira, Radical, Disruptiva e Arquitetural	Característica Mecânica X Inovação Rotineira	Característica Orgânica X Inovação Rotineira	Característica Mecânica X Inovação Rotineira, Radical, Disruptiva e Arquitetural	Característica Mecânica X Inovação Rotineira

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com as identificações realizadas, será foco apenas a relação entre as características de sistemas organizacionais e as estratégias de inovações identificadas nas organizações pesquisadas.

A partir de agora será abordada essa relação entre cada empresa individualmente.

4.4.1 EMPRESA 1

Quadro 13: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 1.

Categorias de análise	Empresa 1
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica orgânica x inovação rotineira, radical, disruptiva e arquitetural

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa 1 dispõe de objetivos claros e uma cultura difundida para os colaboradores e demais envolvidos na operação, as características de sistemas organizacionais são voltadas a uma empresa orgânica que faz inovações rotineira, radical, disruptiva e arquitetural.

Os objetivos gerais da empresa como propósito e visão estão claros na organização, há certa confusão em diferenciar o real propósito e a visão, mas percebe-se que ambos se misturam para alguns na empresa, porém o objetivo em médio prazo está disseminado, que é o IPO na Nasdaq em 2020.

Os valores estão intrínsecos à organização, porém não disseminados. Afirmam os valores que julgam verdadeiros, o credo que possuem, mas os valores do CEO e da operação acabam sendo divergentes. Detêm a consciência de que precisam fortalecer a cultura, para não engessar a empresa com o crescimento, o desafio é de que, mesmo com o crescimento, manter uma cabeça de *startup*, de agilidade, velocidade, mas sempre com qualidade, sem engessar os processos. Foi com esse objetivo que trouxeram o DHO da Netshoes para assumir a gestão de pessoas da empresa, a velocidade é um dos princípios da organização.

Embora constatando algumas divergências, a visão em médio prazo está explícita a todos e percebe-se que trabalham para o mesmo fim, tanto em questões operacionais quanto estratégicas.

Em relação às características de sistemas organizacionais, percebe-se que a empresa tem os traços de um sistema orgânico, com uma estrutura não muito hierárquica, com os cargos mutáveis e polivalentes, um processo decisório *ad hoc*, um ambiente também não muito estável, assim como diversas outras características citadas acima.

Quanto às estratégias de inovação, percebe-se que a empresa 1, por mais que não tenha um setor de inovação estruturado, inova tanto em produto quanto em modelo de negócios. Lançou um modelo de negócios inovador em 2012, quando mudou a forma de fornecer dados às empresas e veio com uma plataforma SaaS, algo novo no mercado, quando, à época, nem se sabia direito o que era *big data*. Essa inovação, no seu lançamento em 2012, pode ser considerada uma inovação arquitetural, por se tratar de um produto novo para um mercado novo.

Depois do lançamento da plataforma no mercado, a empresa se preocupa mais em fazer inovações incrementais dentro da plataforma existente e tentar se distanciar cada vez mais dos seus concorrentes, como a recomendação de lead automático e a conexão da plataforma com grandes CRMs, como o Salesforce e Microsoft.

Hoje a maioria das inovações é rotineira, ou seja, são inovações de funcionalidades em cima da plataforma, mas também exploram novos modelos de negócios e novas tecnologias, fazendo inovações radicais e disruptivas.

Um exemplo de inovação disruptiva é sua reinvenção em modelos de negócios, pois deixaram de ser uma empresa de consultoria prestando serviços para terceiros e tendo 90% de sua base de clientes sendo o setor público e passaram a ser uma prestadora de serviço possuindo seu próprio software e comercializando ao setor privado com recorrência. Outro exemplo é a forma de *pricing*, o qual estão fazendo baseados em valor e não mais em custo.

As inovações radicais também estão presentes, como no segmento de *risk and compliance* com que estão desenvolvendo um produto de antifraude para seguradoras. Mas sempre dentro do guarda-chuva existente da empresa.

Não estão preocupados no momento com as inovações arquiteturais, visto que já fizeram uma em 2012 e agora que o mercado se despertou para ela, querem, então, surfar a onda e trazer o crescimento para atingir o objetivo da empresa que é abrir o IPO.

4.4.2 EMPRESA 2

Quadro 14: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 2.

Categorias de análise	Empresa 2
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica ambidestra x inovação rotineira, radical, disruptiva e arquitetural

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa 2 apresenta uma cultura organizacional forte, com os propósitos e valores bem disseminados e incorporados na organização. As características de sistemas organizacionais se voltam para uma organização ambidestra, possuindo um time de operação com foco nos negócios já existentes e um time de inovação focado em novos produtos e negócios. Em relação à inovação, fazem inovações rotineiras, radicais, disruptivas e arquiteturais.

É uma empresa que vem mudando sua forma de trabalho, nos últimos anos, desde a ida do fundador da empresa a uma viagem ao Vale do Silício, que aconteceu há dois anos, nos quais a empresa passou por grandes transformações, tanto na questão de cultura e *mindset* quanto em relação estrutural, de ambiência e de forma de trabalho.

O conhecimento das principais atividades da organização, assim como seus objetivos, propósitos e valores foram respondidos de forma natural e simplificada pelos entrevistados, averiguando assim uma cultura forte e difundida na organização. É um trabalho contínuo e percebem que precisam de aperfeiçoamento. Para o diretor de inovação e novos negócios, a cultura está disseminada, mas não está incorporada no dia a dia, sente que falta o trabalho de proximidade e fazer as pessoas trabalharem para o bem comum, enxerga as pessoas envolvidas no dia a dia da operação e focadas em suas rotinas de atividades, esquecendo um pouco o propósito maior da empresa.

Em relação a características de sistemas organizacionais, percebe-se que é uma empresa que está passando por uma reestruturação organizacional grande nos últimos anos. A inovação sempre foi tímida dentro da empresa e viram a importância de desenvolver e dar foco maior na inovação, com isso, começaram a inovar inicialmente dentro da estrutura organizacional que a empresa possuía, começou a inovar dentro dos próprios setores existentes. Com o passar do tempo, viram que a forma de trabalho não estava surtindo efeito, pelo motivo de as pessoas focarem apenas nas atividades de operação e deixando a inovação para segundo plano.

A partir daí, começaram a estudar algumas teorias e implementaram uma estrutura organizacional ambidestra, com o time operacional totalmente diferente do time de inovação,

interligados somente pela alta gestão da empresa. Caracteriza-se como uma empresa ambidestra, com um fluxo de inovação contínuo e aberto dentro da empresa e, ao mesmo tempo, sem perder o foco na atividade atual da organização.

A empresa hoje trabalha de forma ambidestra, possui um diretor de operação focado nos negócios existentes e um diretor de inovação e novos negócios. Mesmo sendo uma empresa ambidestra, identifica-se ainda um movimento de transição. É uma empresa com 27 anos de mercado e que detém um legado, não transformando totalmente sua forma de trabalho em um curto espaço de tempo. Possui muito a influência dos sócios em todas as etapas do processo, portam de certa centralização nas tomadas de decisões, ainda estão no processo de diminuir níveis hierárquicos, os processos decisórios ainda são um pouco lentos e ficando na mão de poucas pessoas.

Os exemplos citados são movimentos por que a empresa vem passando para conseguir se tornar uma estrutura um pouco mais ágil e flexível, que é seu objetivo maior.

Apesar de ter alguns entraves em relação às características de estruturas organizacionais, sua estrutura é diferenciada e exemplar, conseguindo transformar o modelo de gestão de uma empresa com 27 anos no mercado, servindo como exemplo para diversas *startups* e grandes empresas.

Apresentaram algumas mudanças de vantagem competitiva nos últimos anos e vem procurando se reinventar de diversas formas, criar modelos de negócios exponenciais, trabalham com uma série de metodologias ágeis e detém diversos projetos de inovação.

Conseguem inovar tanto em produtos como em modelos de negócios, inovam principalmente em inovação radical, em que criam diversos produtos e tecnologias para os mercados existentes, mas possuem exemplos também de inovações disruptivas e arquiteturais, além do movimento de integração e investimento em *startups* do setor, chamada de *Corporate Venture*.

O movimento da empresa para os incentivos nos projetos de inovação como o Inova Agora, You Rock, os Talks, entre diversos outros, são diferenciais para conseguir ter êxito em sua transformação, assim como investimentos em capacitação e gestão do conhecimento.

De todas as empresas pesquisadas neste projeto, a empresa 2, mesmo não sendo um *startup* e, sim, uma empresa considerada sólida no mercado, foi a que mais se mostrou à frente das

mudanças em relação ao mercado. Detém uma cultura forte, uma gestão ambidestra e consegue inovar continuamente em todos os tipos de inovação.

4.4.3 EMPRESA 3

Quadro 15: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 3.

Categorias de análise	Empresa 3
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica mecânica x inovação rotineira

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa 3 possui uma cultura conservadora, trabalha sem propósito, os objetivos, visão e valores não são difundidos, os entrevistados não souberam responder às perguntas sobre os objetivos da empresa. Em relação às características de sistemas organizacionais, a empresa se mostra com um perfil mecânico, hierarquizado e processual. Referente às estratégias de inovação, a empresa realiza apenas inovações rotineiras, ou seja, incrementais, não há vestígios de outros tipos de inovação na pesquisa realizada.

É uma organização sólida, com, aproximadamente, 40 anos de mercado e trabalha em um mercado de rápido desenvolvimento tecnológico, que é de desenvolvimento de software.

Enxergam que a empresa está de certa forma ultrapassada, com líderes antigos e que tanto a questão das lideranças quanto a da cultura da empresa são fatores essenciais por ela ter esse perfil processual e metódico. Reconhecem que esses moldes fizeram com que gerasse vantagem competitiva até o momento, mas possuem certeza de que precisam mudar para continuar competitivos no futuro próximo.

Referente aos objetivos, cultura, propósitos e valores da organização, percebe-se que a alta gestão detém o conhecimento do negócio, mas não é uma empresa que trabalha com propósito, que defende uma causa e que tem uma cultura incorporada. Contam com uma cultura forte, mas uma cultura antiga, a cultura de uma empresa fechada, hierárquica e com muitas normas e procedimentos, por mais que, aos poucos, tentem mudar essa imagem com algumas ações.

O *controller* é um dos detentores e propulsor das principais estratégias de mudanças que a empresa pretende fazer nos próximos anos. Foi o único dos entrevistados que soube responder ao propósito, a visão e aos valores da empresa, e é a pessoa que está responsável pela

disseminação da cultura e por algumas estratégias de inovação. Percebe-se que todas as mudanças citadas que desejam fazer estão ainda em um estágio inicial.

Há vestígios de mudanças na organização, mas ainda de forma tímida frente ao que precisa. Acreditam que devem demorar cerca de dois anos para colocar algumas estratégias em prática. Identificam-se mudanças apenas em longo prazo, não há sinais de mudanças em curto prazo.

A própria gestora de RH, quando entrevistada, não teve conhecimento para tratar do assunto dos objetivos da organização e repassou que o *controller* poderia ajudar melhor nesse assunto.

Em relação às características de sistemas organizacionais, quase todos os fatores puxam para um perfil de empresa mecanizada, um perfil de empresa tradicional.

Percebe-se que é uma empresa que trabalha nos moldes antigos, ainda rígidos, burocráticos, com muitos processos, com as decisões ficando centralizadas na cúpula da organização, com pouca autonomia para as gerências.

São fatores que mostram que possui as características de sistemas organizacionais de uma empresa mecanizada. É uma empresa com 40 anos de mercado e que sempre teve a tecnologia em seu DNA e, mesmo sendo pioneira em diversas iniciativas de inovação na região em que atua, ela sempre teve características de empresa formal, processual e organizada.

O que antigamente eram diferenciais, como ISO9001, certificações, procedimentos para todos os setores da empresa e padronização para tudo, hoje se tornou o principal vilão da empresa, que quer hoje minimizar o número de processos da organização. A empresa conta também com líderes antigos, com tempo de casa, que dificultam as mudanças.

Todas as pequenas mudanças são comemoradas na empresa, hoje procura, de qualquer forma, flexibilizar horários, fazer com que os colaboradores possam vir de bermuda, faz um campeonato de videogame entre os colaboradores, abre a empresa para eventos externos e etc. Vem há dois anos com algumas iniciativas de mudanças com o objetivo de captar e reter bons funcionários, assim como mudar a sua imagem da empresa.

Percebem-se sinais de mudanças em relação ao sistema organizacional da empresa, mas, de certa forma, ainda estão um pouco perdidos para aonde querem ir e enfrentando dificuldades na implantação de tais estratégias.

No que diz respeito a estratégias de inovação, a empresa tem um portfólio de produtos antigo, trabalhando mais na inovação incremental com os times de desenvolvimento, ou seja, trabalhando em funcionalidades em cima dos produtos de portfólio. Possui um núcleo de inovação tanto no setor de desenvolvimento quanto na área comercial, mostrando também vestígios de mudanças. Mas a geração de vantagem competitiva, nos últimos anos, é a mesma, não teve grandes mudanças. Mesmo com portfólio de produtos antigos, não se enxergam vestígios de inovações tanto em produtos quanto em modelos de negócios, nenhum dos entrevistados comentou de grandes inovações, a mais relevante foi de fazer o software *As a Service*.

Por meio das entrevistas realizadas, ficam nítidas as dificuldades que a empresa vem enfrentando para permanecer à frente da inovação do mercado. Foi uma empresa sempre conhecida como referência no mercado, por ter sido a primeira a ter a ISO9001, a possuir diversas certificações, uma empresa com normas e referências e que era exemplo para as demais, por possuir um dos prédios considerados um dos maiores referenciais no estado de SC, sempre teve bastante colaboradores, entre outros motivos, que, hoje em dia, não geram vantagem competitiva em um mercado dinâmico e de alta concorrência.

A empresa 3 é sólida no mercado e com fortes traços de uma empresa conservadora. Fica evidente a preocupação com as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo global e de como a organização deve se comportar frente a essas mudanças, a fim de se adaptar a esse novo cenário. Percebe-se um *mindset* de mudança pela alta gestão, entendendo esse novo mercado, o mundo das *startups* e dos ecossistemas de inovação, mas com uma dificuldade muito grande de mudança.

Mudanças essas que estão tendo iniciativas, a partir da alta liderança, principalmente, do novo presidente e do *controller*, mas pelas entrevistas realizadas ainda muito distante de se tornar uma empresa ágil e que traga inovações ao mercado.

Identifica-se um medo da própria organização, pois se ve como ficando para trás em algumas tecnologias, principalmente, na vertente de comunicação. Analisa o mercado mudando a forma de trabalhar e novas tecnologias surgindo e não consegue acompanhar esse ritmo.

Em suma, é uma empresa mecânica, a qual não tem grande capacidade de inovação e, com a forte concorrência e agressividade do mercado, vê-se na obrigação de inovar tanto em relação às características de sistemas organizacionais como em tecnologias e modelos de negócios.

A empresa 3 é uma daquelas empresas que sempre foi referência em inovação e, de repente, ficou com a imagem de empresa ultrapassada, hoje possui como objetivo tentar resgatar essa imagem que perdeu, basta, para isso, saber se terá tempo hábil.

4.4.4 EMPRESA 4

Quadro 16: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 4.

Categorias de análise	Empresa 4
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica orgânica x inovação rotineira

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa 4 possui uma cultura organizacional muito forte, com os objetivos, propósito, visão e valores intrínsecos na empresa. Trabalha por um objetivo maior e detém como diferencial a gestão de pessoas, envolve toda a organização em suas estratégias macro, cria uma sinergia grande no dia a dia. As características de sistemas organizacionais são de uma empresa orgânica, com todos os atributos voltados à descentralização, flexibilidade, agilidade, times de projetos, entre outros. Em relação às estratégias de inovação, não possui um DNA inovador, mas faz apenas inovações de rotinas, não possuindo os outros tipos de inovações dentro da empresa.

Empresa com objetivos, propósitos e valores bem definidos e disseminados, algo difícil de ver em qualquer organização. Poucas empresas realmente trabalham com um propósito bem definido, a empresa 3 atua com o propósito em três dimensões, um em relação com o ecossistema no qual está envolvida, outro em relação ao mercado e outro em uma dimensão global.

A visão da empresa é ser reconhecida mundialmente como referência em soluções de trade marketing, e todos na organização trabalham para o mesmo objetivo. A cultura da empresa é forte, é colaborativa, possui guardiões de cultura dentro de alguns times específicos, pessoas essas que representam a visão dos fundadores para compartilhar e disseminar com os demais na organização. Conta com sete valores e todos estão incorporados na empresa, dispõe de ritos de gestão para que aconteça a disseminação de cultura e valores.

Percebe-se que realmente é apaixonada pela gestão de pessoas e preza por uma cultura forte e envolvente dentro da empresa e ajuda as pessoas a concretizar seus sonhos.

Em relação a características de sistemas organizacionais, a empresa tem um modelo que se enquadra com o perfil de empresa orgânica, trabalha em forma matricial, com modelo de *squads*, com metodologias ágeis, com times de trabalho, com uma gestão que trabalha tanto de cima para baixo como de baixo para cima, de forma colaborativa, os cargos e tarefas polivalentes e os processos decisórios descentralizados.

A falta de burocracia da empresa para ter mais agilidade até cria desconforto em alguns colaboradores por se perderem em alguns processos. A empresa fomenta a troca de experiência entre os funcionários, tendo um setor interno de gestão do conhecimento.

Considera-se uma *startup*, mas já com certo tempo de mercado e com uma estrutura mais robusta, mas ainda continua em um crescente exponencial, com média de 100% nos últimos cinco anos e com uma visão aberta de mercado procurando ser um dia líder global no seu segmento.

Em relação à inovação, não possui inovações radicais, disruptivas ou arquiteturas, possui apenas inovações incrementais e enxerga que, no futuro, precisará de outros tipos de inovação, mas, para o momento, precisa exponencializar o produto que já possui, não pode perder o foco com outras soluções.

Apesar de ter sido uma empresa referência em seus objetivos, valores e propósitos e ter um sistema organizacional altamente flexível, não possui a inovação no seu DNA. Isso se deve também por se tratar de uma *startup* que tem como foco o seu negócio principal, ou seja, não tem musculatura o suficiente para a diversificação. Detém todas as características e ferramentas para ser uma empresa inovadora, mas acaba não sendo, talvez pelo motivo de precisar criar solidez no seu *core business* antes de ter outras frentes de negócios.

4.4.5 EMPRESA 5

Quadro 17: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 5.

Categorias de análise	Empresa 5
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica mecânica x inovação rotineira, radical, disruptiva e arquitetural

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa 5 possui o propósito, visão e valores não esclarecidos e disseminados na organização. As características de sistemas organizacionais se voltam para uma empresa mecânica, com uma estrutura organizacional ainda hierárquica, os cargos e tarefas estáveis e

definidos, processo decisório lento e centralizado e uma comunicação verticalizada. Mesmo com uma cultura não muito forte e as características de uma empresa mecânica, quando se trata de inovação ela se diferencia, possui inovações tanto em tecnologia quanto em modelos de negócios, inovações rotineiras, radicais, disruptivas e arquiteturas na sua operação.

A empresa não tem os objetivos claros de propósito, visão e valores. Percebe-se nitidamente, nas entrevistas realizadas, a divergência nas respostas adquiridas. Propósito e visão, principalmente, não trabalham para um objetivo comum. Os valores as pessoas conhecem mais pela vivência, pois os valores na empresa são realmente fortes, é uma empresa sólida e com tempo de mercado e possui seus valores como qualquer organização, mas percebe-se que nada disso é disseminado na empresa que não trabalha para uma gestão de cultura e valores e, sim, aborda apenas os valores que estão intrínsecos na empresa.

A empresa passou por um processo de consultoria externa e está fazendo um grande trabalho para criação e disseminação de propósito e fortalecimento de cultura, mas ainda se encontra em um estágio inicial.

Em relação a características de sistemas organizacionais, a empresa tem uma característica mecânica. Dispõe de uma estrutura organizacional não muito hierarquizada, mas conta com um processo decisório centralizado, as decisões são tomadas de forma lenta, as informações estão centralizadas em poder de poucos dentro da empresa, tem uma forma de trabalho estável e definida e um ambiente que não proporciona o trabalho colaborativo.

Percebem-se vestígios de mudanças, a empresa reestruturou as hierarquias e os cargos de direção e a nova diretoria que foi colocada na empresa deixa claro as mudanças que estão sendo feitas, as inovações que estão colocando em prática e nova forma de trabalho que querem implementar, proporcionando agilidade, flexibilidade e dinamicidade. Porém enfrenta ainda uma barreira de uma empresa com mais de 30 anos de mercado, com funcionários antigos e que são resistentes a mudanças.

É uma empresa com cerca de 2000 funcionários e com diversas frentes de negócios e há certa complexidade em executar qualquer mudança em uma empresa desse porte. Há diferentes culturas e estruturas dentro das frentes de negócios e em algumas delas, principalmente, as que não possuem uma estrutura muito grande, as mudanças já começam a se tornar visíveis, em outras, precisará de mais tempo e dedicação para conseguir colocá-las em prática.

Em relação às estratégias de inovação, a organização mostra diversas características que possui um DNA inovador, principalmente, em competências tecnológicas. Possui inovações rotineiras, porém também inovações disruptivas e radicais e até arquitetural, como a implantação do setor de energia solar na empresa.

Mesmo portando características de sistema organizacional de uma empresa tradicional, a empresa se destaca por ter um perfil inovador. Chega a ser inusitado ver que ela inova tanto com o sistema organizacional que possui. Inova tanto em produto quanto em modelo de negócios, como exemplo, a criação de um setor de energia fotovoltaica dentro de uma das empresas do grupo, o novo mercado de Portaria Remota dentro da empresa de serviços que visa atender condomínios, o Khronos ao Vivo que é uma plataforma de segurança colaborativa e via cloud, a forma de trabalhar via Broker ou Parceiro Licenciado em vez de ter lojas ou estruturas próprias, assim como diversos outros exemplos.

Então, mesmo não tendo um setor de inovação estruturado, ela tem um DNA inovador, em que consegue inovar tanto em produtos, mas também em modelos de negócios.

Na maior parte das vezes, essas inovações têm sucesso pela persistência da direção, pois os colaboradores são resistentes a mudanças e reativos com algo novo.

Uma empresa com esse perfil de inovação pode ter ganhos significativos, caso consigam mudar as características de sistema organizacional e estruturar um setor de inovação, podendo escalar ainda mais os processos de inovação e gerar maior assertividade.

4.4.6 EMPRESA 6

Quadro 18: Relação sistemas organizacionais X estratégias de inovação empresa 6.

Categorias de análise	Empresa 6
Relação sistemas organizacionais x estratégias de inovação	Característica mecânica x inovação rotineira

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa 6 provê uma cultura organizacional forte, com os objetivos, propósitos, visão e valores bem disseminados na organização. Mesmo sendo uma *startup* às características de sistemas organizacionais, são de uma empresa mecânica, que trabalha de forma bastante processual. As estratégias de inovação da empresa estão voltadas apenas a inovações incrementais, ou seja, rotineiras, não há vestígios de outros tipos de inovação.

A organização tem os objetivos bem definidos, o propósito, visão e valores são bem difundidos entre todos da empresa.

Fica claro que a empresa tem uma cultura forte, é uma empresa nova e, nesses menos de três anos, conseguiu fortalecer sua cultura organizacional, nos moldes de uma *startup* em rápido desenvolvimento.

Alega ter perdido um pouco do foco da cultura, nos últimos tempos, pela forte cobrança por resultado, que, mesmo assim, tem uma característica poderosa dentro dela e está bem disseminada por parte de todos. As pessoas falam isso de forma natural e, realmente, percebe-se que está incorporado às pessoas, não é algo decorado ou forçado, mas trabalham por um propósito em comum.

A cultura da empresa é forte, percebe-se que realmente fica na empresa quem tem a cultura incorporada, a empresa é focada em resultados e números, é muito exigente quanto a isso, mas a cultura ainda é mais forte que os resultados, mesmo a quem não atinge os números, mas que tem uma cultura enraizada e um elo de como a empresa trabalha, ela dá a devida oportunidade, e o contrário também acontece. Pessoas que entregam bons resultados, mas que não conversam com a cultura da empresa, acabam sendo desligadas.

O próprio CEO é um jovem de 30 anos e hoje possui um time de 100 pessoas, aproximadamente, no qual trabalham de forma engajada para um propósito em comum. Ele vem sentido as dificuldades de manter a velocidade com o crescimento da empresa, no início, tudo era mais rápido, as mudanças aconteciam em alta velocidade, agora com o tamanho que estão a forma de fazer as mudanças já passam por alguns entraves.

Quando se fala em características de sistemas organizacionais, a empresa traz as características de uma empresa tradicional e mecânica, a forma como trabalha é focada em rotinas e processos, com atribuições bem definidas e rígidas nas entregas. Isso se deve, principalmente, pelo motivo de ser considerada uma *startup* e ter fundos de investimento por trás, no qual a cobrança por números se torna forte. Tem metas e entregas audaciosas e acaba não tendo tempo para fazer nada além do dia a dia para buscar os números necessários.

A estrutura organizacional funciona como uma *startup*, com CEO, CTO e COO, com setor de *Customer Success*, Dev, entre outros, porém a estrutura é burocrática, rígida e definitiva, não possui nem tantos cargos hierárquicos, mas a forma como trabalha é mais permanente.

A autoridade é até mais focada na consulta e no conhecimento, assim como possui também uma comunicação mais lateral e colaborativa. Mas os cargos e tarefas são bem definidos, rígidos em horários e tarefas diárias e rotinas, o processo decisório é *top-down*, os gestores têm pouca autonomia para tomada de decisão, alguns mais operacionais conseguem fazer de forma independente, mas nada além disso.

As normas e os procedimentos são colocados de cima para baixo, o layout e a ambiência até apresentam um perfil colaborativo, com as pessoas trabalhando de forma integrada e gerando essa troca de informações durante o dia a dia. O CEO senta junto com todo o time, sem uma sala específica, porém essa ambiência não condiz com um ambiente colaborativo, por a empresa ser muito processual e rígida nos processos. Enxerga-se como uma fábrica onde cada etapa tem um processo bem definido e o grande objetivo são melhorias contínuas para cada etapa do processo.

A respeito das estratégias de inovação, a empresa tem a capacidade de se reinventar de forma rápida, pois, em pouco tempo de empresa, vem em um crescente exponencial. Consegue sempre gerar vantagens competitivas para estar à frente de seus concorrentes, porém, no dia a dia, não possui um setor de inovação estruturado, não gera inovações arquiteturais, disruptivas e radicais, está mais focada nas rotineiras.

O seu próprio produto já é uma inovação arquitetural, é algo que nunca teve no Brasil e em que foi pioneira e até hoje não possui uma concorrência direta, mas diversos concorrentes com parte da tecnologia que possuem. Então possui como estratégia focar em um único produto, que é o que tem e continuar gerando inovações rotineiras para continuarem à frente do mercado.

Como a pressão por resultados é grande, não possui corpo e tempo para pensar em novos produtos ou novos mercados, porém continuar crescendo exponencialmente no que já possui.

Num momento seguinte, assim que ganhar mais *share* de mercado e ter um corpo técnico maior, acredita que deve olhar para novas tecnologias ou novos modelos de negócios.

É um perfil de empresa que se reinventa rápido, que consegue alterar suas vantagens competitivas conforme a necessidade do mercado. Percebe-se que, em um curto espaço de tempo que ela existe, já mudou a forma de gerar vantagem competitiva.

É uma empresa que, mesmo tendo um perfil mecânico, utiliza muito de metodologias ágeis e diferentes metodologias em cada setor. Algumas evidências são de focar sempre no cliente

antes do desenvolvimento de um produto, trabalha com prototipagem, validação de produto, faz um MVP para depois colocá-lo no mercado. Trabalha com metodologias ágeis, como Scrum, *Design Thinking*, SPIN, optou por trabalhar também em *Squad* para trazer mais agilidade aos processos.

Apesar de ter traços de características de sistemas organizacionais mecanicistas, ela consegue trabalhar na pegada de uma *startup*.

Em suma, é uma organização com características organizacionais mecânicas e que não dispõe de um DNA inovador, porém, mesmo tendo esse perfil, trabalha como uma *startup*, sendo rápida, trazendo crescimento e resultados satisfatórios que possui uma cultura organizacional muito forte, tendo um elo grande entre os colaboradores e a organização e fazendo com que continue à frente do mercado com sua plataforma.

Embora sendo uma empresa com perfil mais tradicional e que não foque muito em inovação, possui uma grande capacidade de se reinventar; em três anos de empresa, já mudou algumas vezes essa vantagem e tem como um dos desafios continuar sempre atuando com uma velocidade rápida e, mesmo com o crescimento da empresa, não quer perder essa característica.

Com todas as relações feitas, passa-se para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face o incremento da velocidade e turbulência nas transformações de mercado, novas formas organizacionais foram sendo necessárias, fazendo-se vital estimular a inovação, adaptabilidade, flexibilidade e novas capacidades organizacionais. Com base nesse contexto, buscou-se averiguar e aprofundar os estudos em dois construtos principais, **sistemas organizacionais e estratégias de inovação**.

Dessa forma, a proposta deste estudo teve como objetivo investigar a performance de empresas com diferentes sistemas organizacionais, quanto à implementação de estratégias de negócios centradas na inovação. A fim de atingir tal objetivo foram estudadas seis empresas a partir de 3 categorias analíticas: investigar características do sistema organizacional (mecanicista, organicista ou ambidestro) das organizações pesquisadas; investigar estratégias de inovação rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural destas organizações; analisar a

relação dos fatores dos sistemas organizacionais investigados sobre a implementação de estratégias direcionadas à inovação.

A ideia da relação de análise foi do próprio autor com o objetivo pessoal de tentar entender e aprofundar o conhecimento de se a forma como as organizações são geridas pode ou não influenciar em uma maior ou menor performance em implementar estratégias de inovação. Talvez por trabalhar em uma empresa familiar com uma estrutura tradicional, surgiu a indagação de perguntar a si mesmo se uma mudança no sistema organizacional da empresa poderia fazer com que ela tivesse uma maior capacidade de inovação. Dessa forma, procurou-se avaliar a existência de uma relação entre **características dos sistemas organizacionais e estratégias de inovações** das empresas estudadas, procurando saber quais as características de sistemas organizacionais possuem melhor ou pior performance em relação à implementação de estratégias de negócios de inovação, as mecânicas, orgânicas ou ambidestras. Quanto à estratégia de inovação, foram analisadas tanto inovações tecnológicas quanto modelos de negócios.

Neste estudo, das seis empresas analisadas, três obtiveram características de sistema organizacional mecânico, as empresas 3, 5 e 6; duas tiveram características de sistema orgânico, empresas 1 e 4 e uma teve característica de sistema ambidestra, empresa 2.

No que condiz às estratégias de inovação, das seis empresas do estudo, três detêm estratégias de inovação rotineira, as empresas 3, 4 e 6. As outras três detêm todos os tipos de inovação, rotineira, radical, disruptiva e arquitetural, as empresas 1, 2 e 5.

Das empresas com características mecânicas, duas fazem apenas inovações rotineiras, as empresas 3 e 6 e uma faz inovação radical, disruptiva e arquitetural, além da rotineira, empresa 5. Assim, parece que **organizações com características organizacionais tradicionais ou mecanizadas tendem a ter baixa performance em relação à implementação de estratégias de negócios centradas na inovação**; tendem a trabalhar no mercado em que está habituada e com o produto a que está acostumada. A empresa 5 que mostrou características mecânicas e inovações variadas possui um forte DNA de inovação, apesar de a estrutura mecânica, e a organização, por meio das entrevistas realizadas, deixa claro que consegue manter o alto nível de inovação por insistência da alta gestão, talvez, se portassem de outro tipo de estrutura, poderia ter um ciclo de inovação mais intenso.

Das empresas com características orgânicas, duas empresas, 1 e 4. A empresa 1 apresentou estratégias de inovação rotineira, radical, disruptiva e arquitetural, enquanto a empresa 4

apresentou apenas inovações rotineira. Neste estudo, foram analisadas duas empresas orgânicas das quais uma apresentou estratégia de inovação com alguns tipos, e a outra apenas a inovação rotineira. Porém, a empresa 4, mesmo tendo apresentado um sistema orgânico, pode ter predominado em estratégias de inovação rotineira pelo fato de ser uma *startup*, levando em consideração que as *startups* tendem a focar mais no seu produto principal e não dar tanta importância a novas tecnologias e modelos de negócios. Abordaremos esse ponto um pouco adiante. Seguindo esse ponto de reflexão, não se pode afirmar, necessariamente, que **empresas orgânicas tendem a ter alta performance na implementação de estratégias de negócios centradas na inovação.**

Entre as seis pesquisadas, apenas uma revelou característica ambidestra, a empresa 2. A mesma apontou estratégias de inovações rotineira, radical, disruptiva e arquitetural. Dessa forma, pode ser que o **sistema organizacional ambidestro possa ajudar na performance de implementação de estratégias de inovação.** Pela literatura, tais empresas apresentam vantagens em relação a outros tipos de empresas, pois possuem grande capacidade de manter seu negócio atual e, simultaneamente, alta capacidade de inovação e ambas de formas organizadas e planejadas, possuindo as devidas estruturas para cada uma e interligadas apenas pela alta gestão.

Identifica-se ainda que empresas com traço orgânico e ambidestro desta pesquisa possuem uma forte cultura organizacional, com propósitos, visão e valores disseminados na organização, conforme indicado no item 4.1. É o caso das empresas 1, 2, 4 e 6. As duas empresas com características orgânicas, empresas 1 e 4, apresentaram uma forte cultura organizacional. A única empresa com característica ambidestra, empresa 2, também apresentou uma forte cultura organizacional. E das três empresas com características mecânicas apenas uma apresentou forte característica organizacional, a empresa 6. Leva-se, ainda, em consideração que a empresa 6 apresentou uma forte cultura organizacional por ser uma *startup* e estar envolvida no meio de ecossistemas de inovação, em contrapartida, as empresas 3 e 5, que detêm fraca cultura organizacional, são empresas com perfil altamente tradicional e mecanicista. Assim, na amostra estudada, **empresas com forte cultura organizacional voltada à inovação tendem a ter melhor performance em relação a implementação de estratégias de inovação.** Esse resultado reforça as constatações de Forcadell e Guadamillos (2002), para quem a cultura organizacional é o fator-chave de sucesso para uma implementação de estratégia de inovação bem-sucedida.

Outro ponto é o quanto *startups* conseguem ou não ter capacidade de inovação. No estudo, foram analisadas duas *startups*, empresas 4 e 6 e uma delas com característica mecânica e outra orgânica, mas ambas mostraram baixa capacidade de inovação e, pelo mesmo motivo, estão focadas e obcecadas em exponencializar seu negócio principal e não possuem tempo nem recurso para olhar para outros negócios. Isso mostra que as **empresas consolidadas no mercado têm melhor performance em relação à implementação de estratégias centradas na inovação do que as *startups*.**

Há dois pontos a ressaltar nesta análise, um é que a *startup*, geralmente, nasce de um negócio disruptivo, mas ela dispõe apenas desse ativo, 100% de sua aposta está em um único negócio, como foi o caso das duas *startups* investigadas. Diferentemente de uma grande empresa em que o risco é outro; é não ter velocidade de acompanhar o mercado ou de inovar, como exemplo, a empresa 3, que é uma empresa com décadas de mercado e cujo grande desafio é conseguir se reinventar. Mas uma empresa já consolidada tem mais oportunidades e capacidade de inovação, tanto em tecnologia, como em disponibilidade de recursos, quanto em modelo de negócio, como é o exemplo das empresas 1, 2 e 5, que são consideradas empresas consolidadas e possuem, conforme mostrado no estudo, estratégias de inovações radicais, disruptivas e arquiteturas.

Do total de 6 empresas analisadas, 4 são empresas consolidadas no mercado e duas são *startups*; das 4 consolidadas, as empresas 1, 2, 3 e 5, três apresentaram inovações rotineiras, radicais, disruptivas e arquiteturas e uma apresentou apenas a inovação rotineira. Dessas quatro empresas consolidadas, a empresa 1, com característica orgânica, apresentou estratégias de inovações variadas; a empresa 2, com característica ambidestra, apresentou também estratégia de inovações variadas; a empresa 5, com características de empresa mecânica, apresentou estratégias de inovações variadas; e apenas a empresa 3, com características de empresa mecânica apresentou estratégia de inovação rotineira. Os dados parecem indicar que **empresas consolidadas com características de sistemas organizacionais orgânicos e ambidestros possuem melhor performance em relação à implementação de estratégias centradas na inovação do que as empresas consolidadas mecânicas e do que as próprias *startups*.** Assim, outros fatores parecem se sobrepôr ao sistema organizacional para a implementação de estratégias de inovação. O nível de consolidação da empresa e o alinhamento de sua cultura no que tange à inovação parecem cumprir papel relevante. Por outro lado, empresas consolidadas, com cultura alinhada à inovação e sistemas organizacionais orgânicos ou ambidestros parecem representar as

melhores condições para implantar estratégias de inovação. Isso acontece porque ter uma cultura organizacional alinhada, uma estrutura dinâmica permitindo operar em alta velocidade, e por já serem consolidadas no mercado, possuem recursos que lhes permite investir em novas tecnologias e novos modelos de negócios, diferente das *startups*.

A presente pesquisa pode trazer insights para os CEOs, presidentes, gestores estratégicos e gestores de RH, permitindo uma análise mais aprofundada do modelo de gestão de suas organizações, a fim de entender fatores que influenciam estratégias de inovação. A definição de sistemas organizacionais por muitas vezes pode ser relevante para um melhor ou pior desempenho dos resultados de uma empresa. Para Groetz e Smith (2005), as organizações vêm buscando novas formas organizacionais, em resposta às pressões do mercado, e o sucesso dessas novas estruturas está ligado a uma orientação mais ampla da gestão de mudança que reconhece as complementariedades ou sinergias que existem entre estrutura, processos e limites. Felin e Powell (2016) procuram mostrar como os gestores podem aproveitar novas formas organizacionais para construir capacidades de detectar, moldar e aproveitar as oportunidades do mercado.

Para estudos futuros, recomenda-se pesquisas similares sem o uso de *startups*. Embora estas tenham estimulado algumas reflexões – por exemplo, o motivo de já nascerem com uma tecnologia disruptiva e estarem focadas no seu core business, dificilmente terão vasto portfólio de produtos com diversificados tipos de inovações – a inserção de empresas deste tipo na amostra obscurece enxergar com mais clareza a relação entre estrutura e estratégia de inovação.

Ainda para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra e, por meio de estudos quantitativos, aprofundar a relação entre sistemas organizacionais e estratégias de inovação, a fim de se confirmar ou não os resultados sugeridos pelo presente estudo.

REFERÊNCIAS

- AIKEN, M.; HAGE, J. The Organic Organization and Innovation. *Sociology* 1971; 5; 63.
- AIKEN, M.; HAGE, J. The Organic Organization and Innovation. *British Sociological Association*, 1971; 5; 63.
- AMERICANO, G.; FLECK, D. Implementação de Estratégia Como um Processo de Mudança. UFRJ /COPPEAD, 2015.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. 1962. The Management of Innovation. Book Review.
- Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Ed. Beard Books. 1962
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DANNEELS, E. Organizational Antecedents Of Second-Order Competences. *Strategic Management Journal*. 29: 519–543 (2008)
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they?' *Strategic Management Journal* October–November Special Issue 21: 1105–1121.
- FELIN, T.; POWELL, T. C. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *University of California, Berkeley*. Vol. 58, N° 4, 2016.
- FORCADELL, F.J.; GUADAMILLAS F. A Case Study on the Implementation of A Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*. Volume 9 Number 3 pp 162–171 (2002).
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Editora Atlas, 2002.
- GOMES, A. A. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. *Estudo Sobre Educação*, Presidente Prudente, SP, ano XIV, v. 15, n. 16, p. 215-221, 2008.
- GRAETZ, F.; SMITH, A. C. T. Organizing Forms in Change Management: The Role of Structures, Processes and Boundaries in a Longitudinal Case Analysis. *Journal of Change Management*. Vol. 5, No. 3, 311–328, September 2005
- GRAETZ, F.; SMITH, A. C. T. Duality Theory and Organizing Forms in Change Management. Vol. 9, No. 1, 9–25, March 2009
- GREENWOOD, R.; HINING C. R. Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 1988, 9/3: 293-316.
- HALL, D.; SAIAS, M. Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, V. 1, Issue 2, p. 149-163, Apr 1980.
- KIRSNER, S. The Barriers Big Companies Face When They Try to Act Like Lean Startups. *Harvard Business Review*. AUGUST 16, 2016
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 2º ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation And Implementation of The Innovation Strategy In The Enterprise. *Economics And Management*: 2011. 16

- MILLER, S.; WILSON, S.; HICKSON, S. Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning* 37 (2004) 201–218.
- MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies* 1997, 18/4; 577-602.
- O’CONNOR, G.C.; DEMARTINO, R. Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 2006.
- O’REILLY, C.A.; TUSHMAN, M. L. The Ambidextrous Organizations. *Harvard Business Review*. Abril, 2004.
- PEREZ, C. Technological Revolutions and Techno-Economic Paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 2010, 34, 185-202.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191.
- PISANO, G. P. You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, June 2015.
- PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117 (1991).
- POWER, B. How GE Applies Lean Startup Practices. *Harvard Business Review*. April 23, 2014.
- SATELL, G. A Dedicated Team of Problem Solvers Can Help Big Companies Act Like Lean Startups. *Harvard Business Review*. AUGUST 24, 2016.
- SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy. *RAND Journal of Economics* Vol. 20, No. 1, Spring 1989.
- SINE, W. D.; MITSUHASHI, H.; KIRSCH, D. A. Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, N° 1, 121-132.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. M. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WHELAN-BERRY, K. S.; SOMERVILLE, K. A. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 2, 175–193, June 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2º Edição, Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Identificação

Nome Empresa:

Nome Pessoa:

Sexo:

Idade:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

Bloco 1: Conhecimento das principais atividades e objetivos da organização

Objetivo: Identificar se a organização tem os objetivos macros, propósito, visão e valores bem difundidos.

Qual a atividade principal da empresa? O que ela realmente faz?

A empresa tem um propósito? Se sim, qual?

Qual é a visão da empresa?

Quais os valores?

Bloco 2: Características de Sistemas Organizacionais

Objetivo: Investigar características de sistemas organizacionais mecanicista, organicista ou ambidestro presente nas organizações pesquisadas.

Estrutura Organizacional

Como é a estrutura organizacional da empresa? Cite brevemente.

Autonomia para tomada de decisão

Você considera que os gestores têm autonomia o suficiente para tomada de decisão sem a aprovação de superiores? Ou caracterizaria a hierarquia como *Top-Down*? Se possível, cite exemplos de decisões tomadas recentemente.

As pessoas assumem a responsabilidade também nas tomadas de decisões estratégicas?

Valor a iniciativa do indivíduo ou equipe

A organização valoriza a iniciativa do indivíduo ou da equipe? De que forma?

Características identificadas na empresa mais voltadas a estabilidade, hierarquia, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

Em sua opinião a empresa procura usar estruturas organizacionais mais tradicionais voltadas a maior formalização ou experimentar estruturas mais ágeis, descentralizadas e baseadas em projetos? Cite o exemplo do funcionamento de alguns setores.

A empresa implementou ou vem implementando mudanças em processos ou na própria hierarquia organizacional para obter melhor performance? Se sim, exemplifique.

Cargos e Tarefas

Na empresa as tarefas são formalmente definidas? Ou há informalidade para realização da mesma? Poderia exemplificar o funcionamento de algumas tarefas?

Na empresa os processos são formalmente definidos?

Você considera a empresa burocrática? Essas burocracias desempenham um papel essencial na organização?

Cultura Organizacional

A organização fortalece a cultura organizacional?

Encontram-se diferentes culturas, estruturas e processos dentro de diferentes áreas da empresa?

Processo decisório

Você considera a tomada de decisão rápida na sua organização?

Os processos decisórios são mais pensados e planejados ou mais ágeis e imediatos? Exemplifique decisões tomadas recentemente.

Acontece interação entre a diretoria e os colaboradores para tomada de decisão ou geralmente essas decisões ficam centralizadas na alta gestão?

Comunicação da empresa

As normas e procedimentos da empresa são colocados de forma *top-down* (cima para baixo) ou há uma informalidade de comunicação entre as pessoas? Exemplifique.

O conhecimento técnico e organizacional está disponível na alta gestão, e são eles que tomam as decisões adequadas às devidas unidades de negócios?

Procuram fazer a transferência e compartilhamento de conhecimento? Se sim, de que forma?

Foco nas pessoas

Em sua opinião, a empresa dispõe de um RH estratégico focado no desenvolvimento das pessoas ou se limita mais a um departamento pessoal com atividades operacionais?

O que você considera que a empresa tem como diferencial para a gestão dos colaboradores?

Ambiente

A organização possui algum mecanismo para inspirar e estimular a troca de conhecimento? Se sim, como são feitas? Acontecem de forma contínua?

Envolvem as equipes com elas mesmas ou com outras organizações fazendo *benchmarking* e trocas de experiência constante?

A forma como a empresa é *layoutizada* internamente (ambiência), como a disposição de mesas, salas, entre outros, gera engajamento e fomenta uma colaboração entre as equipes? Você faria mudanças?

Setor de inovação dentro da estrutura organizacional da empresa

A empresa possui um setor de P&D ou outro setor específico para inovação? Se sim, favor aprofundar no funcionamento do setor.

Bloco 3: Estratégias de Inovação

Objetivo: Investigar estratégias de inovação rotineira, radical, disruptiva ou arquitetural presente nas organizações pesquisadas.

Mudança de vantagem competitiva

A forma como sua organização gera vantagem competitiva hoje é a mesma de que era a 5 anos atrás? O que mudou?

Permanecem à frente da inovação em relação ao mercado

O que os faz diferenciar de seus concorrentes?

Consideram-se capazes de lidar com mudanças e incertezas?

Em sua opinião, a organização permanece à frente da inovação em relação ao mercado? Por quê?

Caso a resposta acima seja não, vocês acreditam que não inovam por falta de pessoas competentes e que tenham boas ideias? Ou identificam que falta uma estrutura organizacional suficiente para facilitar, organizar e difundir a inovação?

Centram esforços em inovações tecnológicas / modelos de negócio

Procuram concentrar esforços apenas em inovações tecnológicas, como o desenvolvimento de novos produtos/serviços e funcionalidades ou também analisam a inovação em novos modelos de negócios, como novas formas de vendas, abertura de canais, entre outros?

Principais inovações

Quais as principais inovações já realizadas pela empresa?

Tolerância aos erros

Como a empresa se comporta frente a conflitos construtivos, a debates com opiniões divergentes e controversas?

Você conseguiria exemplificar algum caso de colaborador que apostou em uma iniciativa própria e por algum motivo o projeto falhou? Caso sim, como a empresa se comportou?

Recursos para inovação

A empresa destina verba específica para inovação? Se sim, há uma porcentagem específica da receita?

Estratégia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço

Poderia dizer como foi a estratégia de desenvolvimento do seu último produto lançado no mercado?

Trabalham com dados

Com base nas últimas decisões tomadas dentro do seu departamento, você considera que as mesmas foram tomadas baseadas em uma profundidade de dados ou foi algo mais superficial?

Você considera que a sua organização extrai conhecimento para tomada de decisão através de uma grande gama de dados?

Conhecimentos dos clientes atuais e também de novos mercados e produtos

Conhecem bem seus clientes e tem bom relacionamento com eles? Possuem a mesma habilidade quando são confrontados a explorar novos mercados e novas tecnologias ou encontram limitações?

Produto de difícil replicabilidade

Os produtos/serviços que possuem, existem diversos concorrentes ou é um mercado específico?

Consegue exemplificar algum produto ou serviço que gere fonte de receita, que seja único (pode ser precificada sem base no concorrente) e seja de difícil replicabilidade?

Descartam produtos

Qual foi o último produto/serviço/funcionalidade que retiraram de portfólio?

A organização procura manter apenas o que tem de melhor no seu *mix* tradicional e olhar para novas formas de negócios?

Análise da liderança em relação ao processo de inovação

As lideranças estratégicas promovem o processo inicial, dão suporte aos ideais e aconselham no processo de inovação?