

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

BRUNA GABRIELA OLMEDO OLIVERA

AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DE UMA STARTUP DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre

2020

BRUNA GABRIELA OLMEDO OLIVERA

AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DE UMA STARTUP DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2020

Bruna Gabriela Olmedo Olivera

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Estêvão Passuelo Ruffoni – UFRGS

Orientadora – Prof.^a. Dr.^a. Fernanda Maciel Reichert – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, principalmente, aos meus pais, que durante toda a minha jornada de vida torcem por mim e prezam pelo meu sucesso. Na graduação e na construção do Trabalho de Conclusão de Curso não foi diferente. Agradeço também a minha irmã e a minha tia pela paciência e compreensão, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço também aos professores e aos colegas de graduação. Agradeço às oportunidades que pude aproveitar durante a graduação, como, por exemplo, eventos e projetos fomentados pela Universidade; e a membresia de organizações, como CAEA, Atlética, e Enactus. Cito estas experiências como principais fontes do meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Em meio ao ambiente da transformação digital, a análise das capacidades de inovação parece ser uma estratégia interessante para balizar as estruturas capazes de manter a firma competitiva. Os estudos sobre a capacidade de inovação estão avançando e percebendo diferenças entre capacidades mais proeminentes na indústria, em centros de inovação e estudos teóricos. Mas qual será o papel das capacidades de inovação na transformação digital de uma startup de serviços e tecnologia de Porto Alegre? O estudo em questão apresenta coleta de referencial teórico capaz de relacionar transformação digital e capacidades de inovação, capacidades de inovação e a firma estudada, bem como a transformação digital e as características da firma. Foi possível concluir que a empresa estudada, em função do negócio no qual está inserida, de mídia programática, teve desde sua origem características de digitalização notáveis, ainda que careça principalmente, de mais automatização de processos e resultados através de dados. Sobre as capacidades de inovação, se destaca a carência no desenvolvimento da capacidade de gestão em maior grau e nas capacidades de operação e desenvolvimento em grau reduzido. A capacidade comercial aparenta ser a mais desenvolvida. Assim, com processos melhor planejados e coordenados, as etapas faltantes para a transformação digital completa podem ser executadas de forma mais fluida.

Palavras-chave: Capacidades de Inovação, Transformação Digital, Capacidade de Operação, Capacidade de Gestão, Capacidade Comercial, Capacidade de Desenvolvimento.

ABSTRACT

In the midst of the digital transformation environment, the analysis of the innovation capability seems to be an interesting strategy to mark out the structures capable of keeping the firm competitive. Studies on innovation capability are advancing and realizing differences between more prominent capabilities in the industry, in innovation centers and theoretical studies. But what could be the role of innovation capabilities in the digital transformation of a service and technology startup in Porto Alegre? The study presents a collection of theoretical frameworks relating digital transformation and innovation capability, innovation capability and the studied firm, as well as digital transformation and the firm's characteristics. It was possible to conclude that the studied company, due to the business in which it is inserted, of programmatic media, had since its origin remarkable digitization characteristics, although it mainly lacks, more automation of processes and results through data. Regarding innovation capability, there is a lack of development in the management capability with a major degree and in the operation and development capabilities in a reduced degree. Commercial capability appears to be the most developed. Thus, with better planned and coordinated processes, the missing steps for the complete digital transformation can be performed more fluidly.

Keywords: Innovation Capability, Digital Transformation, Operations Capability; Management Capability; Technology Development Capability; Transaction Capability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 - Organograma resumido, novembro de 2020 | 31 |
| Figura 2 - Ciclo de tomada de decisão, desenvolvimento, comercialização, atendimento e operação | 40 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 - Síntese da Transformação Digital | 17 |
| Quadro 2 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Desenvolvimento | 22 |
| Quadro 3 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Operação | 23 |
| Quadro 4 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Gestão | 24 |
| Quadro 5 - Síntese da definição e atributos da Capacidade Comercial ou de Transação | 24 |
| Quadro 6 - Comparativo da Capacidade de Desenvolvimento Sumarizada | 35 |
| Quadro 7 - Comparativo da Capacidade de Operação Sumarizada | 37 |
| Quadro 8 - Comparativo da Capacidade de Gestão Sumarizada | 41 |
| Quadro 9 - Comparativo da Capacidade de Transação Sumarizada | 44 |
| Quadro 10 - Comparativo da Transformação Digital Sumarizada | 49 |

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de Entrevistados

26

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. REVISÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | 14 |
| 2.2 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO | 17 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 24 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 24 |
| 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS | 25 |
| 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS | 26 |
| 4. ESTUDO DE CASO | 27 |
| 4.1 EMPRESA PESQUISADA | 27 |
| 4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 33 |
| 4.2.1 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO | 33 |
| 4.2.2 CAPACIDADE DE OPERAÇÃO | 35 |
| 4.2.3 CAPACIDADE DE GESTÃO | 38 |
| 4.2.4 CAPACIDADE COMERCIAL | 42 |
| 4.2.5 MUDANÇAS, INOVAÇÕES, RESULTADOS E DIFERENCIAL | 45 |
| 4.2.5 A EMPRESA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | 47 |
| 4.2.6 PERCEPÇÃO DE RESULTADOS | 50 |
| 5. CONCLUSÃO | 50 |
| 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 54 |
| REFERÊNCIAS | 55 |
| ANEXO 1 | 57 |

1. INTRODUÇÃO

Para ser competitiva e sobreviver no mercado, uma empresa precisa mudar constantemente, ou seja, precisa inovar (ZAWISLAK et al., 2012). A realidade do mundo corporativo hoje está condicionada à situação de digitalização dos mais diversos elementos e à inserção constante de novas tecnologias (FRANCISCO et al, 2017). Assim, busca-se, com o presente estudo, *identificar o papel das capacidades de inovação na transformação digital de uma startup de Porto Alegre.*

A chamada 4ª revolução industrial, ou Indústria 4.0, tem sido abordada tanto no meio acadêmico quanto nas práticas do mercado, já que o cenário demanda alternativas de reação na busca por manter a competitividade das organizações. A 4ª revolução industrial pode ser entendida como a integração de componentes digitais e físicos pelo uso de tecnologias como Internet das Coisas (IOT), computação em nuvem, do *Big Data* e do *Data Analytics*, criando o chamado *Cyber Physical Space* (CPS) (CRUZARA et al, 2018).

Como as empresas estão lidando com essa transformação? Os processos e sistemas produtivos precisam ser revistos já que as novas tecnologias desenvolvidas recentemente apresentam oportunidades antes nunca cogitadas (impressoras 3D, drones, nanotecnologia, criptomoedas etc.), com custos que rapidamente se tornam democráticos possibilitando a transformação de processos. Da mesma forma, a relação com os consumidores tem se tornado cada vez mais instável e imprevisível, refém da barganha pelo preço baixo e da exigência por mais qualidade, propiciadas pela quantidade de informações que cada indivíduo tem à sua disposição. Além destes dois fatores, a transformação de processos e a relação com o consumidor, está diante das organizações o desafio da gestão das informações, também carente de revisão, já que a quantidade de dados disponíveis tende a crescer cada vez mais, bem como cresce também o potencial analítico sobre estes dados (FRANCISCO et. al, 2017).

Assim, a busca por manter uma organização competitiva no mercado tem sido traduzida no ambiente interno das empresas como transformações nas mais diversas estruturas, a fim de adaptá-las para que se tornem mais tecnológicas e

responsivas. No âmbito acadêmico, os estudos sobre a competitividade das organizações seguem evoluindo e o modelo das capacidades de inovação busca de forma plural (atendendo a diferentes perfis de inovação) estabelecer parâmetros para classificar as empresas com relação a quatro diferentes capacidades.

As capacidades de inovação ajudam na interpretação dos métodos utilizados nas funções básicas das firmas, evidenciando se estes são reativos e, possivelmente, tardios ou focados na antecipação de cenários, melhoria de processos, estrutura e organização da gestão e racionalização dos métodos comerciais, viabilizando respostas tempestivas ao mercado, com inovações não só em produtos, mas nas principais funções da empresa. O modelo considera as funções de desenvolvimento, operação, comercial e gestão das firmas e estabelece nestes mesmos pilares capacidades com indicadores específicos.

Portanto, levando-se em consideração que capacidades de inovação bem desenvolvidas podem representar maior potencial competitivo e que, na empresa escolhida, tal análise ainda não foi feita, mas ainda assim existem esforços latentes para a manutenção da competitividade no cenário da 4ª revolução industrial, surge a seguinte questão de pesquisa: como as capacidades de inovação da empresa permitem que ela se mantenha competitiva em um mercado em forte transformação digital?

A tentativa de responder esta questão será apresentada neste estudo de caso.

Para a compreensão completa do objetivo geral deste trabalho, que é *identificar o papel das capacidades de inovação na transformação digital de uma startup de Porto Alegre*, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar as capacidades de inovação da empresa;
- identificar os principais processos de transformação sofridos pela empresa ao longo do tempo;
- identificar associações entre as capacidades de inovação e os seus momentos de transformação digital a fim de avaliar o papel das capacidades nesse processo.

Depois de uma breve revisão teórica a respeito da transformação digital, teoria das capacidades de inovação e outros estudos sobre o tema, no desenvolvimento serão apresentados os resultados de entrevistas em profundidade, que coletaram percepções de gestores da empresa através de perguntas de um roteiro semi-estruturado. Para isso, foram utilizadas questões já existentes sobre as capacidade de inovação e o desempenho da firma, e questões desenvolvidas para este trabalho a fim de entender o contexto da transformação digital na empresa.

Os conhecimentos gerados servirão como base para análises comparativas de outras organizações, bem como servirão como exemplo aplicado da teoria das capacidades de inovação de uma empresa no cenário da transformação digital. Gerando conteúdo para a comunidade sobre como as capacidades de inovação podem auxiliar no processo de transformação digital.

Os resultados produzidos serão disseminados com a publicação do trabalho de conclusão de curso, podendo ser utilizado por acadêmicos e profissionais da administração que buscam referências sobre o diagnóstico de capacidades de inovação.

2. REVISÃO TEÓRICA

O presente trabalho deverá, por meio da revisão teórica, levantar conceitos, formatos e materiais que darão suporte no entendimento e desenvolvimento deste trabalho. O primeiro tópico trata de contextualizar a transformação digital, evidenciando a necessidade de mudança nas organizações para a manutenção da competitividade. No segundo tópico apresentam-se as definições de capacidades de inovação, explicando os seus principais termos e os fatores que avaliados na pesquisa com os profissionais da empresa escolhida. E o terceiro e último tópico apresenta outros estudos que já foram feitos sobre os assuntos em questão.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A indústria 4.0 pode ser definida principalmente como o recorte temporal caracterizado pela possibilidade de juntar de tecnologias. É um período que tem sido estudado no âmbito acadêmico principalmente pelos pesquisadores das engenharias e dos sistemas de informação. No entanto, a partir do momento que esta junção de tecnologias ocorre também no ambiente organizacional, carece de análises sob a ótica da administração (CRUZARA et al, 2018).

Analisando o tema com mais profundidade, é apenas na 4ª revolução industrial que se torna possível fazer a conexão do cibernético com o físico, não necessariamente caracterizado por trazer à tona novas tecnologias e sim por tornar possível a integração entre elas. É quando finalmente temos sistemas de tecnologia da informação integrados às peças mecânicas e eletrônicas na indústria (CRUZARA et al, 2018). No ambiente de serviços a mudança se dá principalmente na tentativa de transformar os negócios em *e-business*, definidos como aqueles que de ponta a ponta conduzem todas as transações da cadeia de valor usando plataformas na internet em conjunto com a infraestrutura de TI existente (ZHU et al, 2006).

Tal mudança no jeito de produzir e de se relacionar com fornecedores e clientes na cadeia de valor, pode ser exemplificada pelo surgimento dos bancos digitais. E a tentativa de implementação destas mudanças no negócio, ou seja, a

adoção das redes e, por consequência, a condição de criar produtos e serviços mais inteligentes, é exatamente o que pode ser definido como transformação digital. Assim, as organizações mais conectadas em um meio digital, podem sofrer modificações na governança, nas redes interorganizacionais, nas cadeias de valor, na forma de inovar e nos modelos de negócio (CRUZARA et al, 2018).

Em artigo de 2019, FERNANDES, K. R. et al, se propõe a reunir bibliografia que permite estabelecer relações entre a transformação digital e as capacidades dinâmicas das organizações, neste contexto, apresenta a transformação digital como um conjunto de mudanças que podem ser percebidas nas formas de trabalho, funções e ofertas de negócios ocasionadas pela adoção de tecnologias digitais em uma organização ou no ambiente em que ela opera. Explica ainda, que tais mudanças são claramente percebidas em, pelo menos, quatro diferentes níveis. O primeiro sendo o nível de processo, com a adoção de novas ferramentas digitais capazes de agilizar processos e reduzir etapas manuais de operação. O segundo sendo o nível da organização, com a oferta de novos serviços e substituição de práticas obsoletas de oferta por práticas digitais. O terceiro sendo o nível de domínio de negócio, com transformações nos ecossistemas do mercado impactando papéis e posições nas cadeias de valor. E o quarto sendo o nível da sociedade, com transformações na natureza dos trabalhos e meios de influência para tomada de decisão.

Seguindo a mesma tentativa de criação de parâmetros para mapear o acontecimento da transformação digital, FERREIRA, L. T., em dissertação de 2018, reúne arcabouço bibliográfico e de dados secundárias que destacaram como prioridades da transformação digital:

- Inovar na criação e revisão de processos de negócio;
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes;
- Melhorar a qualidade de produtos e serviços;
- Transformar e desenvolver fontes de receita;
- Aumentar o portfólio de produtos e serviços.

A autora defende ainda que, diferente de um cenário mais antigo, atualmente a tecnologia deve ser utilizada nas empresas para reinventar o negócio e melhorá-lo cada vez mais. Entende que para o processo acontecer a implementação de métodos ágeis como *Agile*, *DevOps* e *Design Thinking* são imprescindíveis. E, apresenta no texto importante diferenciação entre termos que são facilmente confundidos:

Existe o progresso tecnológico que ocorre em três etapas.

1. Digitização: É o procedimento de transição da informação analógica para uma forma digital. Imagens, sons e sinais são representados por valores binários, ou seja, os dados são convertidos em bits e armazenados em dispositivos eletrônicos. Ficou mais fácil para guardar informações importantes ou até mesmo confidenciais.

2. Digitalização: É a fase onde ocorrem mudanças reais nas empresas através da tecnologia, envolvendo conceitos, como Big Data, Internet das Coisas e Inteligência Artificial. Há uma visão mais global da tecnologia como ferramenta para benefício da empresa.

3. Transformação digital: É o efeito total e geral da digitalização. Na prática, é o cliente poder comprar na sua loja online ou através do aplicativo e ter a comodidade de receber o produto em casa, por exemplo. É o cliente poder falar diretamente com a empresa, através de mensagem ou chat, de forma mais rápida e eficaz. A empresa pode analisar qual o perfil do cliente que está em busca do seu produto, traçar estratégias para atingir mais pessoas e logo conquistar novos clientes. (FERREIRA, L. T., 2018)

No mesmo material, ainda é possível observar o destaque dado para: o desenvolvimento de tecnologias com o cliente no centro; a gestão de dados em massa para a geração de insights e tomada de decisão; e, o processo de inovação como tópicos que sintetizam a transformação digital.

Assim, a fim de *identificar o papel das capacidades de inovação na transformação digital* da empresa estudada, foram utilizados alguns dos pontos citados nesta seção para construir a caracterização da transformação digital da empresa e correlacionar com o nível de desenvolvimento das capacidades de inovação. Abaixo, pontos centrais a serem analisados:

Quadro 1 - Síntese da Transformação Digital

| Síntese da Transformação Digital |
|---|
| Adoção de novas ferramentas digitais capazes de agilizar processos |
| Redução de etapas manuais de operação |
| Oferta de novos produtos e serviços |
| Uso de práticas digitais para a comercialização |
| Novos papéis e posições nas cadeias de valor |
| Novos jeitos de trabalhar e tomar decisões |
| Adoção dos métodos ágeis (Agile, DevOps e Design Thinking) |
| Conversão dos dados em bits e armazenamento em dispositivos eletrônicos |
| Mudanças reais nas empresas através da tecnologia, envolvendo conceitos, como Big Data, Internet das Coisas e Inteligência Artificial |
| Interações 100% online com os clientes de forma mais rápida e eficaz |

2.2 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Oriundas de uma interpretação que considera a inovação como “iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as empresas” ou, ainda, como “uma novidade, cuja aplicação proporciona resultados financeiros positivos a todas as esferas das empresas” (REICHERT et al, 2015), as capacidades de inovação buscam ser mais abrangentes do que as medidas utilizadas por um “modelo tradicional de avaliação”. O modelo tradicional é pautado, principalmente, em indicadores de investimento e capital intelectual especializado nas equipes de pesquisa e desenvolvimento das empresas. Tal conjunto de análises focado em investimento financeiro, número de patentes e cientistas destinados especificamente ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias parece muito encaixar em realidades de pleno desenvolvimento, nas quais há recurso financeiro e humano de qualidade e em quantidade para atender a demanda de dedicação exclusiva.

Ao analisar o cenário de subdesenvolvimento no qual se encontra o Brasil, por exemplo, o fonte de inovação das firmas pode ser mais abrangente. A proposta do modelo teórico em questão busca considerar a conjuntura básica para a

manutenção de uma firma, ou seja, as condições de desenvolvimento de produtos, de eficiência da operação, de gestão organizacional e de transações (com clientes e com fornecedores). Sendo assim, para contrapor ou complementar o modelo até então utilizado, que considerava apenas indicadores tecnológicos, o modelo das capacidades de inovação apresenta um novo conjunto, mais abrangente, de indicadores, permitindo que diferentes perfis de inovação sejam identificados.

No modelo das capacidades de inovação, a capacidade de desenvolvimento pode ser descrita como aquela que engloba a busca, absorção e aplicação de conhecimentos, informações e tecnologias para a adaptação ou criação de novos produtos ou equipamentos. É aquela que mais se relaciona com a eficiência técnica da firma. Já a capacidade de operação é caracterizada pela capacidade de criar e manter rotinas, obedecer a padrões e sistemas técnicos a fim de garantir a qualidade das entregas. É da capacidade de operações que se espera o surgimento de processos de melhoria contínua ou novos processos de operação.

O mesmo modelo que define as capacidades de inovação também define indicadores para as capacidades. No caso das capacidades de desenvolvimento e operação, ambas são criticadas nas firmas considerando gatilho, impulso ou força motriz para operar ou desenvolver. Bem como também são considerados os métodos que garantem a evolução ou continuidade, tanto do desenvolvimento quanto da operação.

Já a capacidade de gestão é aquela que considera as condições para coordenar os recursos, a estrutura para a tomada de decisão e os métodos utilizados para a garantia de funcionalidade e eficiência. Para esta capacidade, são considerados indicadores que apresentam os processos de tomada de decisão, o foco ou direcionamento da gestão e o modelo de gestão.

Por fim, a capacidade comercial fica completa ao passo que absorve os processos de marketing e comercialização, considerando a pesquisa e o relacionamento com o mercado, fornecedores e clientes. Para esta capacidade foram estruturados indicadores que consideram os canais de distribuição, os

métodos para definição de preços e as características das mudanças comerciais (ZAWISLAK et al. 2012, 2013a, 2013b).

Ao longo dos anos, alguns materiais foram desenvolvidos a respeito do modelo das capacidades de inovação. Nesta seção, três deles são abordados de forma cronológica a fim de apresentarem dados que, quando associados ao modelo de semiestruturado de entrevista adotado, facilitam a interpretação da situação atual da empresa estudada no trabalho. Ao fim da sessão, ainda são apresentados quadros desenvolvidos pela autora deste trabalho que sintetizam as principais características a serem observadas sobre cada capacidade de inovação.

Em artigo de 2012, Zawislak et. al reúne diversos referenciais teóricos a fim de esquematizar uma definição para a capacidade de inovação. Partindo principalmente de duas definições teóricas: o empreendedor Schumpeteriano e o coordenador de Coasean, que, respectivamente buscavam a tomada de decisões em prol de transformações na eficiência e/ou a manutenção da mesma, entende que a capacidade de inovação é, na verdade, uma macro capacidade, composta por outras quatro, todas presentes em todas as firmas.

Zawislak et. al (2012), explica também que, para atingir a inovação, pelo menos uma das quatro capacidades deve ser predominante na firma. Além de organizar, no desenvolvimento de cada firma, o surgimento primário das capacidades de desenvolvimento ou comercial e, em segundo estágio, o surgimento das capacidades de operação e gestão. Há ainda, neste trabalho, o esclarecimento de que a capacidade de gestão nada mais é do que a capacidade de organizar e integrar as demais capacidades na busca pela eficiência e inovação.

Vale ressaltar também que o motivo pelo qual considera que todas as firmas possuem as quatro capacidades de forma concomitante está na própria definição de firma sintetizada no artigo:

Em um sentido amplo, a firma é o agente técnico-econômico que produz bens e serviços e transaciona no mercado através de operações com uma estrutura organizacional de minimização de custos que deve mudar ao longo do tempo seja por forças internas ou seja por forças externas. Para continuar operando no ambiente escolhido, a firma deve produzir diferentes soluções,

que devem ser reconhecidas desta forma (como soluções) pelos consumidores (Zawislak, et. al, 2012)

O artigo ainda descreve de forma detalhada as quatro capacidades de compõem a capacidade de inovação, os principais aspectos apresentados foram sintetizados nos quadros 1, 2, 3 e 4.

A fim de testar a compatibilidade da teoria das capacidades de inovação e a capacidade inovativa do setor industrial brasileiro, Reichert et. al (2015), elaboraram um projeto de pesquisa com uma amostra de 1.326 empresas industriais brasileiras. O projeto em questão se estruturou com: o desenvolvimento do modelo teórico de capacidades de inovação de 2012, que resgataram referenciais teóricos como os das capacidades dinâmicas e retrataram o presente cenário da transformação digital; uma fase exploratória; e, um levantamento de dados (survey) nas empresas de setores industriais do Estado do Rio Grande do Sul. Os principais resultados da pesquisa em questão, apresentaram dados que retratam um perfil de organização do segmento e região escolhidos, sendo esta prestadora de serviços industriais com baixo potencial de inovação, por conta dos ramos de atividade, em sua maioria de baixa e média baixa intensidades tecnológicas, pela predominância de um modelo de gestão familiar focado em custos.

Em 2016, Andreia Dullius leva o estudo das capacidades de inovação firmas até o ambiente de startups no Vale do Silício, local conhecido pelo seu ambiente fértil para o desenvolvimento de startups. Tal estudo extrapola as percepções coletadas até então por tratar de organizações que por definição ainda não chegaram à sua maturidade. Apesar das muitas discussões ao redor do que de fato é ou não uma startup, Dullius considera que são negócios que “ainda não comercializam seus produtos no mercado, motivo pelo qual apresentam apenas um *potencial inovador*”, ainda que precisem de um ordenamento de muitos fatores para serem consideradas firmas, passando pela definição de um modelo de negócios a fim de explorar o potencial já citado levando-o a um crescimento rápido e de grande escalabilidade.

Fazendo uma leitura cuidadosa, algumas relações entre a realidade das startups e as capacidades de inovação já podem ser feitas. Como, por exemplo, o fato de que a definição de um modelo de negócios só é possível reunindo habilidades de gestão oriundas de um amplo espectro de conhecimento dos líderes e empreendedores para a redução de riscos na tomada de decisão (fatores contidos na capacidade de gestão). Bem como o fato de que a busca por escalabilidade pode refletir organização e coordenação operacional através de padrões e rotinas controladas (capacidade de operação).

Ainda assim, o estudo conclui que “startups não possuem as quatro capacidades de inovação, mas necessitam desenvolvê-las a fim de comercializar um bem/serviço no mercado, tornando-se firmas”. A autora ainda organiza o desenvolvimento das startups em fases para facilitar a associação do uso de capacidade que compõem a capacidade de inovação no desenvolvimento da organização. O esquema composto por quatro fases agrega cada uma capacidade nova a cada fase, sendo: fase 1, ideia, associada ao uso da capacidade de desenvolvimento; fase 2, MVP (Minimum viable product - Produto viável mínimo), associada ao uso da capacidade de operação; fase 3, Beta, associada ao uso da capacidade de gestão (com a construção do modelo de negócios e preparação para a venda da tecnologia); e, fase 4, comercialização, associada ao uso da capacidade de transação. A autora também elabora no estudo, com base em uma análise aprofundada de diversos autores, elementos que definem e ajustam cada capacidade de inovação ao ambiente das startups em quadro que serve de inspiração para os quadros 1, 2, 3 e 4.

Ainda, outros 2 estudos podem ser brevemente citados como contribuintes nas análises acerca das capacidades de inovação: para investigar a relação entre investimentos em capacidades tecnológicas e a performance econômica em empresas brasileiras, Reichert et. al (2014), elaboraram um projeto que investigou a realidade de 133 empresas. O resultado obtido não foi capaz de comprovar a relação positiva entre os dois fatores (hipótese levantada com base na teoria do desenvolvimento econômico e na história do desenvolvimento de países).

Para a definição de um modelo que avalia as capacidades de inovação e dinâmicas, Alves et. al (2017), desenvolveram quatro capacidades essenciais, posteriormente utilizadas na avaliação. Neste cenário, 1.107 empresas brasileiras de manufatura foram analisadas sob a ótica das capacidades dinâmicas. O resultado gerado apresentou que a capacidade de operações é a menos dinâmica, e gera menos impacto inovativo, enquanto as capacidades de gerenciamento, desenvolvimento e transações explicam melhor a dinâmica e a inovação das empresas.

Ao longo dos anos, o amplo uso do modelo das capacidades de inovação por diversos autores permitiu que o modelo fosse ajustado e complementado por diferentes referenciais teóricos, artifícios de linguagem e pontos de vista. Os quadros apresentados abaixo sintetizam as definições e atributos apresentadas nos artigos e servirão como base comparativa para análise dos dados coletados em pesquisa:

Quadro 1 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Desenvolvimento

| Capacidade de Desenvolvimento (aquela que...) |
|--|
| Cria novas soluções de mercado |
| É resultado da aprendizagem da empresa |
| Necessita de conhecimentos diferenciais |
| Reflete rapidez no desenvolvimento de novos produtos |
| Demanda atenção à mudanças de mercado |
| Desenvolve soluções interagindo com clientes |
| Precisa de acesso a recursos financeiros |
| Pode ser analisada pelo número de patentes |
| Promove mudança tecnológica |
| Absorve e eventualmente transforma tecnologias para mudar as demais capacidades e obter mais eficiência |
| Busca, absorve e aplica conhecimento, informações e tecnologias para adaptação e uso de novos produtos, equipamentos e sistemas a fim de obter mais eficiência técnica |

Quadro 2 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Operação

| Capacidade de Operação (aquela que...) |
|---|
|---|

| |
|---|
| Reúne as atividades operacionais em escala comercial |
| É composta por rotinas, eficiência e padronização |
| Deve garantir qualidade, confiabilidade e custos competitivos |
| Conta com organização e coordenação do processo produtivo |
| Deve contar com atividades mais intensivas em equipamentos e tecnologias do que em pessoas para alcançar a escalabilidade |
| Materializa os produtos das mudanças tecnológicas propostas pela Capacidade de Desenvolvimento |
| Lança mão de conhecimentos, técnicas e sistemas nas rotinas diárias |
| Precisa de habilidade e obediência aos padrões e sistemas técnicos |
| Deve adotar processos de melhoria e novos processos em buscas de eficiência e qualidade |

Quadro 3 - Síntese da definição e atributos da Capacidade de Gestão

| Capacidade de Gestão (aquela que...) |
|---|
| Integra as demais capacidades de modo coerente |
| Planeja e coordena os processos |
| Define estratégias com base em conhecimentos |
| Prima por um modelo de negócios definido |
| É responsável por análises que buscam a redução de incertezas |
| Transforma ordenadamente os resultados da capacidade de desenvolvimento em operações e transações |
| Coordena recursos |
| Cria a estrutura para a tomada de decisão |
| Garante funcionalidade e eficiência |

Quadro 4 - Síntese da definição e atributos da Capacidade Comercial ou de Transação

| Capacidade de Transação (aquela que...) |
|--|
| Reúne as atividades de vendas, marketing, relacionamento e prospecção de clientes e fornecedores |
| Faz a distribuição dos produtos e serviços |
| É responsável pelo atendimento e satisfação do consumidor |
| Usa das interações com o público externo para fazer ajustes nos modelos (pesquisa) |
| Cria parcerias para novas informações, recursos e credibilidade no mercado |
| Busca performance positiva |
| Prima pela redução de custos de transações |

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho envolveu uma pesquisa – a fim de atender o objetivo geral e os objetivos específicos – e seus procedimentos serão apresentados e explicados nesta seção. Na primeira parte, será apresentado o delineamento da pesquisa. Na segunda parte, será apresentada a técnica utilizada na coleta de dados, bem como os motivos da utilização deste método. Por fim, na terceira parte, serão apresentados os procedimentos adotados na análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, se fez necessária a aplicação de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que, ao despertar maior disposição dos entrevistados a revelar suas percepções pessoais – dado através da natureza indireta desse método – (KOTLER E KELLER, 2012) aprofundou-se nas relações internas da organização com questões mais subjetivas. No processo de pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas 7 em profundidade, com roteiro semi estruturado, objetivando compreender a percepção dos entrevistados acerca dos conceitos-base dessa pesquisa. Além dos dados coletados em pesquisa, foi possível fazer análise documental, de acordo com a disponibilidade e necessidade, bem

como foi possível fazer observação participante, uma vez que a aluna trabalha na empresa estudada.

Os critérios para seleção dos entrevistados foram, primeiramente, trabalhar ou ter trabalhado na empresa escolhida. Como segundo critério, os entrevistados deveriam estar na organização há mais de 6 meses, para considerar indivíduos que já são capazes de exprimir a realidade posta no ambiente organizacional. E como terceiro critério, estarem ocupando ou já terem ocupado posições de gestão de pessoas de nível tático ou estratégico (coordenadores, gerentes ou diretores), para que se leve em consideração indivíduos decisores do rumo da organização, capazes de perceber, não só o cenário atual, mas também que caminhos a empresa busca para o futuro. O acesso, aos entrevistados, se deu por conveniência, por meio da rede de contatos da aluna.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa realizada neste trabalho foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semi estruturado, buscando compreender como são executados os processos da organização para que representem os fatores da teoria das capacidades de inovação. A escolha pela utilização do modelo de entrevista semiestruturada e em profundidade se faz adequada, pois permite uma maior flexibilidade de respostas ao entrevistado, que não estará preso a um roteiro rígido de perguntas, possibilitando a construção livre de suas respostas, fator importante para o tratamento de temas subjetivos. As entrevistas foram realizadas individualmente, usando ferramentas de vídeo chamada online, promovendo maior comodidade ao entrevistado. As entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar o processo de análise.

O roteiro utilizado pode ser encontrado nos anexos deste trabalho e é uma adaptação do roteiro padrão utilizado na pesquisa de Reichert et. al de 2014, NITEC/UFRGS, já citado neste material.

Abaixo tabela que apresenta os entrevistados, cargo, tempo de empresa, formação e tempo de duração da entrevista:

Tabela 1 - Tabela de Entrevistados

| Tabela de Entrevistados | | | | |
|-------------------------|--|------------------|---|---------------------|
| ID | Cargo | Tempo de empresa | Formação | Tempo de entrevista |
| E1 | Gerente de Dados | 1 ano e 9 meses | Graduado em Gestão de Tecnologia Especialista em Jogos e Media Design Mestrando em Ciência da Computação | 37mins |
| E2 | Gerente de Cultura e Pessoas | 4 anos e 8 meses | Técnica em Administração Graduada em Marketing Especialista em Branding de Conexão | 1h16mins |
| E3 | Gerente Financeiro | 5 meses | Técnico em Negócios Internacionais e Comércio Exterior Bacharel em Negócios Internacionais e Comércio Exterior Mestre em Economia | 1h13mins |
| E4 | Gerente de Sucesso do Cliente | 3 anos e 5 meses | Bacharela em Administração Mestra em Design Estratégico | 1h49mins |
| E5 | Coordenadora de Marketing e Aquisição | 2 anos e 7 meses | Bacharela em Comunicação Social e Relações Públicas | 42mins |
| E6 | Coordenador de Produto e Desenvolvimento | 9 meses | Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Especialista em Gestão de Negócios | 51mins |
| E7 | CEO | Sócio-fundador | Bacharel em Comunicação Social | 1h38mins |

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada de modo interpretativo, onde foram cruzados os dados das entrevistas com os dados da revisão teórica. A técnica de análise utilizada, será baseada nos conceitos de Bardin (2011), que pressupõe que a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Assim, considera-se adequado o uso deste método de

análise de dados para o presente estudo, visto que o conceito das capacidades de inovação é multifacetado e pode ter balizadores variados para cada indivíduo.

Os dados coletados serão analisados em três diferentes fases, sendo, a primeira, a pré-análise, seguida da apreciação da revisão teórica e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. No primeiro momento, ocorreu a organização do material coletado nas entrevistas em profundidade de modo a deixá-lo funcional. As entrevistas foram reproduzidas, transcritas e grifadas, destacando as principais ideias. Na segunda fase, foi levada em consideração a revisão teórica e sua relação com os dados da pesquisa, com a criação das análises por grande grupo de questões e quadros comparativos. Por fim, foi levado em conta todo o material para a realização de análise, a fim de, propor inferências e interpretações sobre a amostra estudada, com base nos objetivos do trabalho, caso haja resultados significativos.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados dados sobre a empresa estudada considerando o conteúdo das entrevistas em profundidade, materiais disponibilizados pela empresa e os estudos da teoria referenciada. Em uma primeira seção é apresentada a história da empresa, alicerçada nos principais marcos do seu desenvolvimento. Em seguida, a abordagem do conteúdo é organizada pelas subdivisões da entrevista semi-estruturada, contemplando: capacidade comercial, capacidade de gestão, capacidade de operação, capacidade de desenvolvimento, desempenho da empresa, a empresa e a transformação digital, percepção de resultados e medidas tradicionais de inovação.

Em uma última seção do capítulo, os resultados são esquematizados a fim de facilitar as conclusões.

4.1 EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada foi fundada em 2015 com a formação da parceria entre os dois sócios fundadores que perceberam no mercado de mídia programática a possibilidade de difundir as tecnologias de mídia programática através de

representação comercial de plataformas de geolocalização e mídia programática em vídeo, tendo como principal público-alvo o mercado de anunciantes do interior do Estado do Rio Grande do Sul. É importante definir que mídia programática como o conjunto de operações para a veiculação de mídia online que faz a utilização de softwares de leilão em tempo real, utiliza a compra e venda de dados de terceiros e monetiza publishers.

Com a visão de unificação ou volta à simplicidade da veiculação de mídia e a busca pelo equilíbrio entre as partes envolvidas nestas operações (marcas ou anunciantes, veículos ou publishers e audiência), com alguns meses de operação conquistaram a confiança de um investidor anjo que viabilizou a entrada de novos colaboradores. Tais movimentos são citados como principais marcos na jornada da empresa por trazerem credibilidade à ideia dos sócios fundadores (através de uma visão validada e compartilhada por um investidor de renome no mercado nacional) e por viabilizarem a contratação de funcionários, aumentando significativamente a capacidade produtiva e de operações da empresa.

Por estarem atuando em um mercado majoritariamente desinformado a respeito das tecnologias de mídia, muito rapidamente se fez necessária a organização de eventos e conteúdos para disseminar conhecimento para possíveis parceiros e clientes. O sucesso destes eventos e materiais mais uma vez validou a visão de negócio e provou verdadeira a oportunidade de crescer em um ambiente desassistido de serviços de mídia programática.

Logo, a chegada de campanhas de mídia a serem formalizadas em propostas e operadas nas ferramentas representadas pelos sócios também serviu como marco do crescimento da empresa. Foi também nesta época, em meados de 2016 que a possibilidade de trabalhar com o publishers (veículos online, majoritariamente, sites de notícia ou de produção de conteúdo especializado) surgiu, trazendo para a empresa um diferencial mantido até hoje: a capacidade de se comunicar e manter relacionamentos com ambas as partes do ambiente programático, tanto os anunciantes (marcas que possuem campanhas a serem veiculadas a fim de atingirem seu público alvo) quanto publishers. Tal relacionamento entre partes, anunciantes e publishers, que em modelos de mídia mais tradicionais era direto

(contando com marcas e agências buscando os veículos muitas vezes sem o auxílio de tecnologia), nas operações de mídia programática é bastante afastado, considerando que se dá através de plataformas tecnológicas de compra e venda de dados e espaços online, fazendo com que no mercado as empresas, em sua maioria, escolhem operar apenas com um tipo de cliente.

Uma vez entendida a possibilidade de se beneficiar do atendimento das duas partes fundamentais para que as transações de mídia aconteçam, os anunciantes com campanhas a serem veiculadas e os veículos com espaços para alocação de mídia, a empresa também vislumbra a possibilidade de desenvolver tecnologias que atendem as necessidades desses públicos. Foi nesta etapa de desenvolvimento da empresa que um quarto sócio é integrado à sociedade, agora formada pelos sócios fundadores, profissionais com profundo conhecimento em mídia, vivências em grandes veículos e agências de publicidade; pelo investidor anjo, também conhecedor do ambiente de mídia e com bagagem de empreendedor neste mercado; e pelo quarto sócio, com bagagem empreendedora e de alta gestão em empresas de tecnologia, especialistas em desenvolvimento de softwares.

Durante toda esta jornada, alguns colaboradores já haviam sido contratados, mas ainda se fazia necessária a contratação de profissionais com expertise técnica em desenvolvimento. A estrutura ainda incipiente que fazia o atendimento de publishers era vista como um laboratório para experiências de implementação, adaptação e desenvolvimento de tecnologias.

Já em 2018 a maturação da empresa era tal que a visão estava definida: desenvolver tecnologias que facilitariam, integrariam e otimizariam as operações de veiculação de mídia programática e instalação técnica das tags que ligam os portais a estes ambientes de leilão online. Um outro marco na jornada da empresa (aqui o mais citado entre os entrevistados) acontece: a abertura da empresa para o receber investimentos de fundos, diminuindo a participação dos sócios, mas recebendo aportes de valores significativos, fundamentais para o desenvolvimento das tecnologias já citadas. Assim, a equipe técnica elabora e submete uma tese de investimentos que efetivamente habilita a empresa para o recebimento de recursos.

O desenvolvimento e melhoria de algumas tecnologias acontece, bem como a contratação de novos colaboradores, expandindo a capacidade de operação da empresa. O modelo comercial também se desenvolve contando não só com equipe formada por colaboradores contratados pela empresa, mas também por representantes comerciais.

Já em 2019 a empresa contava com cerca de 30 colaboradores, vinculados à empresa não só por seus contratos de trabalho, mas também por uma identificação cultural ainda não descrita. É neste mesmo ano que uma estrutura chama de “Oráculo” é criada para a condução de dinâmicas para diagnóstico, desenho, formalização e disseminação desta cultura, fato que também foi citado nas entrevistas com marco importante para a empresa. Ainda neste contexto, os impactos da formação de um conselho administrativo (formado em decorrência do recebimento do fundo de investimentos) foram citados como fundamentais para uma gestão mais ordenada e menos experimental, com uma fortaleza de profissionais (conselheiros) que ajudavam na priorização das possibilidades levantadas por diretores e equipes.

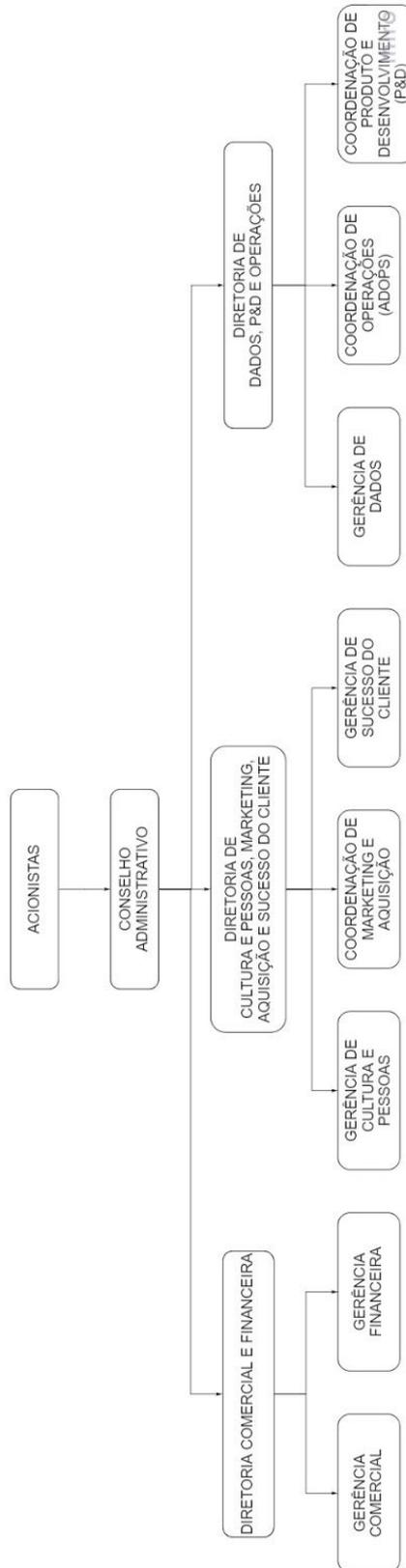
A formalização do corpo de gestores, determinação de áreas e ajustes (criação e segmentação de equipes) também foram citados como marcos importantes no desenvolvimento da empresa. Bem como, já em 2020, as modificações impostas pela pandemia de Covid-19: o trabalho remoto de todos os colaboradores e a transformação de todas as tratativas comerciais para o ambiente virtual.

Foram citados também os trabalhos da equipe de marketing para aumentar a relevância da empresa e a repercussão na mídia que o novo aporte de investimentos (recebido em outubro de 2020) causou. Por fim, o mais recente dos acontecimentos citados, datado de outubro de 2020, foi a mudança de posicionamento da empresa no mercado, bem como a reformulação dos serviços oferecidos. Até este marco, a empresa trabalhava de forma dissociada os negócios e operações de acordo com a fonte, se oriundos de anunciantes ou de publishers. A transformação se dá a partir do momento que para os anunciantes se passa a oferecer prioritariamente, e como diferencial, o inventário (espaços para veicular

mídia) da rede de publishers da empresa. A empresa passa a buscar o reconhecimento das marcas como a maior rede regional digital do Brasil e segue buscando o reconhecimento dos publishers como uma plataforma de tecnologia e monetização.

Em novembro de 2020, a empresa conta com 37 colaboradores, incluídos os sócio-diretores, 2 estagiários e 1 conselheiro. O grupo se organiza conforme organograma resumido na imagem 1:

Figura 1 - Organograma resumido, novembro de 2020



4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.2.1 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Quando questionados sobre a estratégia de desenvolvimento, os entrevistados apresentaram algumas visões complementares sobre os motivadores que dão início ao desenvolvimento de novas tecnologias na firma:

- A visão focada no aumento de qualidade e automação de operações;
- A visão focada no atendimento de demandas internas;
- E, a visão associada aos objetivos de curto e médio prazo (até 6 meses) - esta última tendo sido a mais repetida;

A área de Produto e Desenvolvimento foi citada como centralizadora no atendimento destas demandas, contando com um direcionamento muito próximo do grupo de diretores. Apesar da clareza das visões, outros dois pontos importantes foram trazidos a respeito da estratégia de desenvolvimento: a necessidade de um processo estruturado para a tomada de decisão do que produzir e a baixa percepção de resultados. Este segundo ponto mais fortemente vinculado à visão focada no aumento de automação:

Então, onde está indo esse esforço? O que está acontecendo? As pessoas estão trabalhando tanto quanto antes, então não estamos automatizando muita coisa. A receita é a mesma, não está gerando eficiência. (E3)

Ainda sobre esta capacidade, o processo de desenvolvimento, depois de já entendida a estratégia, foi relatado de duas formas, com diferentes intensidades. O primeiro cenário, citado por uma maior parte dos entrevistados, remonta um passado recente, de baixa estruturação. No qual os diretores davam os direcionamentos do que produzir, com quais características e determinado objetivo. Eram tidos como os “donos dos produtos”, testando até mesmo a qualidade das entregas, tratando diretamente com desenvolvedores (equipe de desenvolvimento interna e externa à organização) e interpretando possíveis reações do público alvo.

Eu entendo que vinha muita decisão da diretoria, pelos papéis que os diretores acumulavam, como, por exemplo, “donos do produto” e esse tipo de coisa. (E1)

Neste cenário, um dos entrevistados relatou que: uma vez validado por algum dos diretores, os produtos ou funcionalidades já eram colocados à disposição dos clientes. Se resultados positivos eram percebidos, uma formatação ou "empacotamento" era demandado da equipe a fim de reunir as características e benefícios da novidade, transformando-a em produto propriamente dito. Tal cenário também foi descrito com baixa documentação dos processos e baixa integração com outras áreas, gerando "muitas coisas inacabadas" (E4).

Já o segundo cenário, apresenta uma visão de futuro próximo, mais independente da diretoria, organizada com um fluxo que aborda desde a identificação da demanda até os testes de qualidade.

Identificada uma nova demanda, essa demanda se entrega para a pessoa que é responsável pelo produto. A partir disso, tem etapas de pesquisa, tanto na parte de tecnologia, quanto na parte de entendimento interno, do que é solucionado. E construção dos requisitos que a gente vai precisar cumprir nessa etapa. A partir desses requisitos cumpridos, a gente vai passar a girar alguma documentação com os requisitos do que é que deve ser desenvolvido. E essa documentação do que deve ser desenvolvido é passada para o desenvolvedor ou a empresa terceira que vai fazer esse desenvolvimento. E aí, eu não sei se entra no processo de desenvolvimento, mas a gente tá pensando já um processo também pra qualidade no fim, onde a gente vai partir de algo bem filosófico de, antes de mais nada, definir o que que é qualidade pra nós, pra depois sim, quando ao longo do desenvolvimento a gente fazer essa validação para ver se está dentro do nosso padrão de qualidade, ou se tem que voltar pra fazer ajustes ou não. Então, é só então que entra para homologação e aí a validação com quem solicitou, o que aquilo ali tá resolvendo, quem é que de fato vai ter o contato com aquilo ali e pode dizer se de uma forma que atende a necessidade. (E6)

Ainda nesta capacidade, foram coletadas percepções que comparavam a tecnologia desenvolvida internamente com a do mercado e a situação atual da empresa com seus concorrentes. Quase todos os entrevistados estão de acordo com a ideia de a empresa não é competitiva com relação à tecnologia, utilizando muita tecnologia de parceiros e desenvolvendo tecnologias aquém das já existentes no mercado:

A empresa consome mais tecnologia do que desenvolve, assim, no sentido que ela utiliza tecnologias de mercado. São [tecnologias] muito semelhantes às tecnologias que outras concorrentes utilizam. Ela [a empresa] acaba tendo um dos grandes pilares de diferenciação dela, justamente na questão de atendimento, eu acho. E é claro, tem uma camada técnica que consegue otimizar a utilização de tecnologias, mas de forma geral existe um grande commodity de grande parte da tecnologia que a gente utiliza hoje. (E1)

Para além da concordância em ser uma firma menos competitiva que a concorrência em relação ao desenvolvimento de tecnologias, os entrevistados demonstraram também baixo conhecimento sobre os concorrentes (não sabendo apontar quem seriam eles) e sobre os métodos e processos utilizados para conduzir as operações.

Quadro 6 - Comparativo da Capacidade de Desenvolvimento Sumarizada

| Capacidade de Desenvolvimento (aquela que...) | Na empresa estudada |
|--|---|
| Cria novas soluções de mercado | Cria soluções, mas ainda é muito dependente de soluções de terceiros |
| É resultado da aprendizagem da empresa | É, principalmente, resultado de direcionamento dos diretores |
| Necessita de conhecimentos diferenciais | Ainda bastante pautada nos conhecimentos dos diretores |
| Reflete rapidez no desenvolvimento de novos produtos | Pouco percebida por parte dos entrevistados |
| Demanda atenção a mudanças de mercado | Iniciativas de soluções que se assemelham ao que já existe no mercado, buscando aumento de rentabilidade |
| Desenvolve soluções interagindo com clientes | Modelo ainda em desenvolvimento |
| Precisa de acesso a recursos financeiros | Utiliza dos recursos vindos do fundo de investimentos |
| Promove mudança tecnológica | Ainda em desenvolvimento, com baixa percepção das mudanças |
| Absorve e eventualmente transforma tecnologias para mudar as demais capacidades e obter mais eficiência | Tem este item como uma das principais diretrizes, mas ainda está em desenvolvimento e não é percebido |
| Busca, absorve e aplica conhecimento, informações e tecnologias para adaptação e uso de novos produtos, equipamentos e sistemas a fim de obter mais eficiência técnica | Bastante citado entre os entrevistados quando relacionado ao uso de tecnologias de terceiros e ao foco no aumento de eficiência |

4.2.2 CAPACIDADE DE OPERAÇÃO

A respeito da capacidade de operação, enquanto a maioria dos gestores comentou haver ainda um longo caminho a ser percorrido a respeito da adoção de

um modelo de operação específico e bem delimitado, alguns souberam narrar muito bem as macro etapas que definem a trajetória do cliente, uma vez que o negócio é fechado. Foram sempre consideradas as operações de forma separada: o atendimento e configuração de campanhas dos anunciantes; e, o atendimento, instalação de tags e monitoramento de publishers.

Os comentários também se repetiram a respeito da recência das modificações dos processos ou ainda demonstraram expectativa muito grande em novas modificações com potencial de melhoria. Sobre as melhorias recentes, a delimitação de escopo e prioridade da operação foi citada. E, sobre as expectativas para o futuro, mais de um gestor entrevistado lembrou uma nova solução em desenvolvimento, o Projeto de Auto compra no Anunciante. Assim, ficou claro que a melhoria da performance de operação está frequentemente em pauta, ainda que a formalização seja pouca e as muitas variáveis a serem consideradas caso a caso dificultem a simplificação e escalabilidade das operações.

A respeito das dificuldades na escalabilidade devido ao alto nível de dependência da operação humana que a firma apresenta, um dilema importante foi levantado considerando a visão de futuro da empresa:

Mas assim, se a gente quer continuar com esse diferencial, porque a gente sabe da realidade do cliente pequeno de desconhecimento do mercado? Como que eu faço isso ser escalável? O atendimento humanizado não tem robô. Então, a gente tá num clique aí, muito complicado entre flexível e todo mundo igual. [...] Dá só pra focar nesses vinte clientes, porque eles vão aumentar em cinquenta por cento a nossa receita. Os demais vão reclamar, mas tá acordado, todo mundo sabe que eles vão reclamar. (E4)

Ainda, um único gestor trouxe ressaltou uma possível “projetização” dos processos, uma vez que estes são tão mutáveis e flexíveis, acabam tendo início e fim. Como ele mesmo explica:

A empresa é movimentada por projetos. Por mais que pareça uma coisa que deveria ser uma rotina, ela acaba tendo início, meio e fim, porque o processo é modificado. (E1)

Quando questionados sobre controles, parâmetros e métricas, a volatilidade e não formalização também surgiu como comentário dos entrevistados, ainda que avanços com relação ao passado sejam percebidos. Surgiram comentários como os colocados abaixo:

Então, resumindo, a gente tá numa fase de migração de um processo que ele era totalmente caso a caso, para um processo que vai virar um processo padrão com, obviamente, os seus vários tipos, caminhos possíveis pré definidos, dependendo da estratégia do cliente. (E6)

A gente há pouco tempo não tinha um padrão de atendimento, não tinha um padrão. (E5)

Podemos dizer que a gente tá nessa construção (E3)

Ainda à luz da capacidade de operação, um dos entrevistados pontuou a falta de parâmetros que viabilizariam previsões e estimativas de rentabilidade do modelo de negócios que trata da operação de campanhas de anunciantes. Em análise comparativa, o mesmo entrevistado entende que o modelo de negócios que trata da conexão e monetização dos publishers já é melhor entendido pela área financeira e contábil, mas ainda é falho no monitoramento operacional, deixando algumas oportunidades em aberto.

Eu ainda tô tentando desvendar como é que eu chego nesse nível do modelo de venda em termos de parâmetros. Em termos de operações acho que sim, nós temos mapeado que é o que a gente entrega pro anunciante em termos de impressão, em se aquilo atingiu, quantos cliques [e outras métricas pertinentes, contratadas com o serviço], então essa parte de performance operacional, eu acho que nós estamos legal.

Do lado do publisher, acho que acontece o oposto. A parte financeira e contábil está bastante apropriada, eu diria dos números, mas quando a gente olha para monitoramento da performance, a gente perde porque agora que a gente começou a estipular: Bom, vamos monitorar. O cara me disse que daria dois mil e vinte views por mês, quanto ele tá aqui trazendo. E enfim, quais formatos dele estão trazendo isso? (E3)

Quadro 7 - Comparativo da Capacidade de Operação Sumarizada

| Capacidade de Operação (aquela que...) | Na empresa estudada |
|---|--|
| Reúne as atividades operacionais em escala comercial | Centralizada em duas áreas responsáveis |
| É composta por rotinas, eficiência e padronização | Ainda em desenvolvimento, com muitas mudanças recentes e baixa formalização |
| Deve garantir qualidade, confiabilidade e custos competitivos | Com bastante qualidade no atendimento ao cliente, mas baixa previsibilidade de resultados e custos |
| Conta com organização e coordenação do processo produtivo | Ainda em desenvolvimento |
| Deve contar com atividades mais intensivas em equipamentos e tecnologias do que em pessoas para alcançar a escalabilidade | Com processos ainda bastante centrados em pessoas |

| | |
|--|--|
| Materializa os produtos das mudanças tecnológicas propostas pela Capacidade de Desenvolvimento | Em partes faz isso, mas também muito uso de ferramentas e tecnologias de terceiros |
| Lança mão de conhecimentos, técnicas e sistemas nas rotinas diárias | Conta com o arcabouço dos colaboradores das equipes dedicadas |
| Precisa de habilidade e obediência aos padrões e sistemas técnicos | Ainda em desenvolvimento |
| Deve adotar processos de melhoria e novos processos em buscas de eficiência e qualidade | Apresenta muita flexibilidade e atualizações constantes |

4.2.3 CAPACIDADE DE GESTÃO

Quando questionados sobre a estratégia de gestão da empresa, os entrevistados pareceram bastante seguros. A estratégia de aumento de eficiência foi citada por, pelo menos, três dos entrevistados, acompanhada de respostas que remeteram a estratégias de expansão (associada aos aportes recebidos pelo fundo de investimento), de agregação de valor (associada às estratégias de promoção da marca como autoridade no mercado), e de aceleração da empresa. A possibilidade de uma estratégia focada na redução de custos não foi citada, fato endossado pelos relatos que resgataram o cuidado da empresa com seus funcionários, mesmo em momentos de crise:

Não queremos demitir, não queremos tirar benefício, né? Então, a gente conquistou coisas bacanas: inglês, plano de saúde. Eu não faço super pesquisa de mercado, mas me parece que o salário, pelo menos da gestão, é coerente com o mercado. [...] Então, colocamos uma gestão por competência, estamos pensando num modelo de remuneração, mas tudo precisa vir com o resultado, foco em performance e na eficiência, né? E na agregação de valor, porque a gente precisa ter é algo diferente. Hoje ainda mais pra pra fazer sentido que uma grande marca venha conectar conosco. (E4)

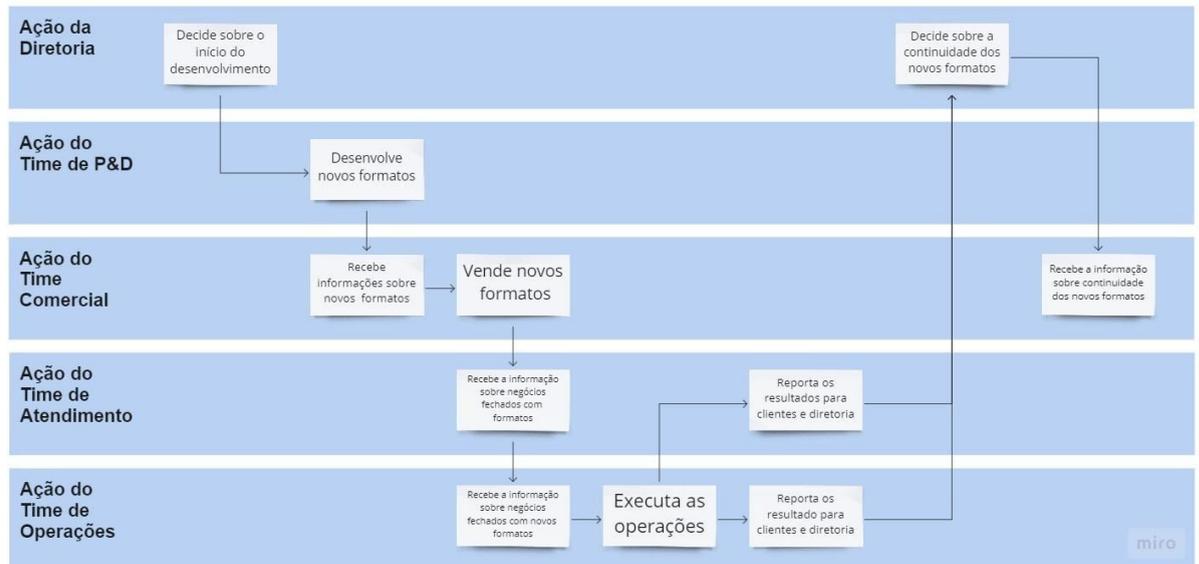
Já quando o questionamento foi sobre o processo de tomada de decisão, a maioria dos entrevistados concordou que o processo utilizado pela empresa tem um perfil descentralizado para decisões de baixo impacto, ou previamente alinhadas a uma estratégia maior, e centralizado na diretoria, membros do conselho administrativo e representantes do fundo de investimentos, para decisões de maior impacto. Surgiram frases como as colocadas abaixo:

Grande parte das decisões são tomadas de forma coletiva, pelas gestões. Acho que tem algumas algumas decisões que ficam restritas a direção e ao conselho. Outras decisões periféricas elas acabam sendo tomadas de forma coletiva, assim entre os gestores. Acho que com o conhecimento que as áreas têm, elas conseguem participar desse processo de decisão, opinando e até entendendo quando algo foge ou não foge da capacidade de discussão dela naquele momento. (E1)

Eu acho que ainda tem uma uma necessidade um pouco talvez egocêntrica dos diretores. Por mais que cada vez mais tenhamos esses projetos do Núcleo [célula de Gestão de Pessoas], de projetos, de OKR, de empoderamento e tal. (E4)

O processo de tomada de decisão também foi descrito como bastante informal, com base em conversas e reuniões, pautado principalmente no conhecimento das pessoas reunidas. Neste sentido, um dos gestores pontuou que o fato de decisões de maior impacto na organização estarem centralizadas na diretoria pode ter origem no baixo investimento que a empresa apresenta na compra de pesquisas de mercado ou para a contratação de consultorias mais robustas, ficando restrita aos conhecimentos já adquiridos pelos gestores com maior conhecimento sobre o mercado de mídia programática e tecnologia, os diretores. Ainda assim, foram citadas nesta capacidade as dificuldades que a tomada de decisão centralizada nos diretores gera nas áreas de atendimento e operação quando associada a um processo de desenvolvimento também não formatado. O ciclo apresentado contava com as etapas apresentadas na Figura 2:

Figura 2 - Ciclo de tomada de decisão, desenvolvimento, comercialização, atendimento e operação



Quando questionados sobre a estratégia de qualificação do pessoal, dois dos gestores entrevistados relataram, com destaque, a busca por profissionais que já possuem os conhecimentos necessários no mercado. Os demais gestores, relataram haver espaço para o autodesenvolvimento e iniciativas por parte da empresa, ainda que os investimentos sejam poucos:

A gente tenta promover, mas de forma efetiva eu vejo que a gente tem feito pouco, [falta investimento para chamar profissionais de fora da empresa para que estes deem treinamentos] incentivar cursos, acho que a gente faz isso de uma certa forma, mas eu não vejo que um grande comprometimento e até comprometimento financeiro, acho que as pessoas acabam buscando por fora. (E3)

Um dos gestores, fez questão de lembrar do processo estruturado de feedbacks, relevante para o apontamento de GAPs e oportunidades de desenvolvimento:

Eu acho muito bacana todo esse processo e que todo mundo precisa passar pela mesma situação. Então se a gente tá avaliando a galera em relação aos seus cargos, então não pode ser diferente, com um time gestores. (E4)

Sobre a integração das áreas, e, por consequência, dos processos, os entrevistados citaram itens como: a fluidez do trabalho nas equipes, mesmo com o trabalho remoto instituído, e a criação de fóruns específicos rotineiros entre áreas e

entre gestores (de todas as áreas). Entretanto, esta visão não foi unânime, um caso citado, que apresenta grande fragilidade na integração entre áreas e, por consequência, na capacidade de gestão, teve a ver com a construção de parâmetros que deveriam ser úteis para múltiplas áreas. Neste contexto, buscando a entrega mais rápida de resultados, uma área tomou a frente, criou parâmetros de atendimento e divulgou para o mercado, enquanto outra área desenvolveu parâmetros diferentes, gerando assim, dois tipos de controles distintos.

Ainda, muitos dos entrevistados comentaram sobre o ambiente informal de trocas e integração:

Eu acho que isso ocorre assim de uma certa forma até natural, eu vejo que a gente hoje tem uma integração legal. Quando a gente olha um pouco para processos, através de alguma coisa é possível amarrar melhor, né? Olhando principalmente neste lado um pouquinho mais informal, quando a gente parte para processo, aí eu vejo que tem espaço pra trabalhar mais, e talvez hoje falte algo que tecnologicamente une essas coisas. Como a relação do financeiro com o comercial, a gente precisa começar a pensar em como tornar isso mais independente [das pessoas] com o tempo. (E3)

Nesta competência, também foram citadas, brevemente, características da formalização dos processos:

Eu acho que no geral, nós carecemos dessa formalização, até porque nós não sabemos exatamente todos os processos. Eles [os processos] se adaptam, eles se modificam, eles não perduram por muito tempo quando aparentemente não são eficientes, então, acaba tendo um problema nessa formalização.(E1)

E, de modo geral, a área da comunicação, que é a origem dessa empresa, carece um pouco dessa parte documental é algo que seria extremamente natural [não existir/ou existir em outros contextos]. (E2)

Quadro 8 - Comparativo da Capacidade de Gestão Sumarizada

| Capacidade de Gestão (aquela que...) | Na empresa estudada |
|--|--|
| Integra as demais capacidades de modo coerente | A integração das capacidades, representadas pelas áreas da empresa, foram descritas como bastante informais, carentes de tecnologia, porém medianamente eficientes |
| Planeja e coordena processos e recursos | Os gestores relataram bastante autonomia para a tomada de decisão de planejamento e coordenação de processos (de menor impacto na organização) |
| Define estratégias com base em conhecimentos | Estratégias definidas principalmente pelo corpo |

| | |
|---|---|
| | diretivo e de conselheiros, com base no conhecimento especializado |
| Prima por um modelo de negócios definido | Com modelo de negócios recentemente revisado, constantemente analisado, mas ainda sem estrutura de métricas que garante boa previsibilidade e confiança |
| É responsável por análises que buscam a redução de incertezas | Ainda muito pautada no conhecimento específico dos diretores e gestores da empresa |
| Transforma ordenadamente os resultados da capacidade de desenvolvimento em operações e transações | Ainda em desenvolvimento, com falhas |
| Cria a estrutura para a tomada de decisão | Estruturas ainda muito fluidas e não formalizadas |
| Garante funcionalidade e eficiência | Tópico citado como direcionamento atual da empresa, em desenvolvimento |

4.2.4 CAPACIDADE COMERCIAL

A respeito da capacidade comercial ou de transação foi possível perceber que é de conhecimento de todos a macro estratégia que rege a comercialização dos produtos e serviços: existem duas operações que funcionam de forma independente e descentralizadas, cada uma com uma estratégia bem definida, que engloba: abrangência geográfica, público-alvo e principal oferta para cada público. Neste contexto, vínculos foram feitos com a estratégia do negócio, trazendo à tona a simplificação das transações no ambiente de mídia e de maior favorecimento dos publishers, players do mercado sabidamente menos favorecidos nestas transações. Um comentário também ressaltou a importância da presença da empresa no contexto do prospect, que neste caso é o cliente final, desde o início das relações, sem representações de terceiros, garantindo a transmissão das marcas culturais da empresa: como atenção muito dedicada ao cliente e apoio estratégico do mesmo, ainda que o uso de agências de marketing como intermediárias também tenha sido citado.

Sobre o relacionamento com clientes, o contato próximo, constante e até exagerado foi muito comentado, podendo ser associado à ótima imagem que a empresa possui junto aos clientes e também à não identificação com um dos

atributos da capacidade de transação, a primazia pela redução de custos de transação. É possível inferir que a percepção desta relação como exagerada pode ser oriunda da falta de estrutura destes relacionamentos, também citada nas entrevistas. Entretanto, a rotina de relacionamento com clientes e parceiros via redes sociais e eventos foi apresentada de forma bem estruturada e processualizada, com objetivo claro, de “comunicação buscando autoridade de mercado” (E5) e reconhecimento de marca, utilizando também régua de retenção para o relacionamento através de e-mails e conteúdos sobre produtos.

Um dos entrevistados esclareceu que a estratégia da firma se destaca por ter contato próximo não só em função da frequência do contato, mas em função da regionalização, da utilização do mesmo idioma (em detrimento de outras empresas internacionais que falam apenas o inglês), da possibilidade de visitas presenciais e da utilização de termos que simplificam e explicam de verdade o que está acontecendo com as campanhas e instalações. Esta mesma regionalização, também proporciona que os anunciantes tenham alternativas assertivas sem utilizar os grandes portais. A estratégia também foi apresentada como antecipadora dos efeitos das leis de proteção de dados, contando com a volta da centralidade no usuário, uma vez que não será mais possível atingir de forma específica o público-alvo em função da não utilização de dados:

Então, como hoje eu já não consigo mais, quer dizer, não vou conseguir mais caracterizar que a Bruna, menininha, quer o perfume e mesmo assim está lendo uma notícia de esportes, né. A gente ganha ainda mais relevância, de contexto.” (E4)

Ainda na capacidade de transação, a relação com parceiros e fornecedores também foi apresentada como muito positiva. Neste aspecto, a empresa se beneficia por fazer parte de um grupo de empresas reunido pelo investidor anjo, tais empresas compartilhavam um espaço físico pré-pandemia do Covid-19 e atualmente compartilham ambientes virtuais. Por contarem com diferentes especialidades, trocam experiências, conhecimentos e serviços de forma harmônica, sem competição, visando o desenvolvimento de todas.

Entretanto, um único entrevistado fez ressalvas importantes sobre fornecedores antigos e parceiros de grande porte. Sobre o primeiro grupo, comenta sobre parcerias firmadas por indicação que, atualmente, carecem de revisão. Estas revisões poderiam beneficiar a empresa aproximando novos fornecedores mais alinhados cultural e tecnologicamente. O comentário em questão também evidencia que não há processo formal e rotineiro de revisão das contratações. Sobre o segundo grupo citado, o entrevistado comenta sobre o afastamento atual entre empresas e parceiros de grande porte, fazendo da empresa refém de alterações importantes sem aviso prévio, por exemplo. Neste caso, a informalidade nas relações é um ponto a ser observado.

No quadro 9 é possível ver comentários sobre os atributos centrais da capacidade comercial relacionados a empresa estudada:

Quadro 9 - Comparativo da Capacidade de Transação Sumarizada

| Capacidade de Transação (aquela que...) | Na empresa estudada |
|--|---|
| Reúne as atividades de vendas, marketing, relacionamento e prospecção de clientes e fornecedores | Apresenta mais de uma estrutura responsável pela demanda em função da natureza do negócio. Com processos flexíveis conhecidos pelos entrevistados |
| Faz a distribuição dos produtos e serviços | Centralizada nas equipes de Marketing, Aquisição e Comercial, com processos flexíveis, não formalizados |
| É responsável pelo atendimento e satisfação do consumidor | Centralizada nas equipes de Comercial, Sucesso e AdOps, com processos flexíveis, ainda em formalização |
| Usa das interações com o público externo para fazer ajustes nos modelos (pesquisa) | Descentralizada, passando pelas equipes de Sucesso, AdOps e P&D, sem processo definido |
| Cria parcerias para novas informações, recursos e credibilidade no mercado | Descentralizada, como responsabilidade dos diretores, gestores e equipes, sem processo definido |
| Busca performance positiva | Centralizada nas equipes de Aquisição e Comercial |
| Prima pela redução de custos de transações | Com baixa relevância |

4.2.5 MUDANÇAS, INOVAÇÕES, RESULTADOS E DIFERENCIAL

Sobre mudanças recentes na empresa, o lançamento de uma nova tecnologia, o publicador, e a mudança de posicionamento da empresa no mercado, com a venda restrita ao inventário próprio, receberam muito destaque. Ainda que os comentários tenham feito ressalvas, como o fato de o primeiro item citado ainda estar em fase de testes, com apenas um cliente utilizando, e o segundo ser recente demais para conclusões definitivas sobre a eficiência.

Citaram também o modelo de trabalho cem por cento remoto e os benefícios que foram trazidos por ele, como o aumento da confiança dos gestores nas equipes e a possibilidade de contratação em qualquer lugar do Brasil, permitindo a busca por perfis mais qualificados, já inseridos no mercado de mídia programática.

Dois casos de mudança foram apresentados com muito potencial de melhoria. O primeiro sobre as tratativas de movimentação dos colaboradores pelas áreas da empresa, carecendo de um cuidado mais humano e atencioso com o talento:

E aí eu sinto que é a parte que infelizmente a gente não teve todo um bom embasamento para tomar algumas decisões.

Acho uma coisa que chama muita atenção pra mim que foram mudanças, não tão bem planejadas, mas como elas reverberam, todas elas, geram uma mudança que tem que ser trabalhada com muito cuidado, assim. Então, eu pensaria nas mudanças de pessoas de posição. Eu acho que a gente mudou o pessoal de posição sem planejamento definido. Sim, às vezes sem perguntar pras pessoas, né? O que elas queriam? [...] Alguns desequilíbrios, correndo. (E2)

E o segundo sobre o lançamento da tecnologia de “refresh”, lançada na expectativa de gerar incrementos na receita, uma vez que viabiliza a atualização da mídia em um mesmo pageview. Entretanto, os incrementos na receita não puderam ser percebidos em função da falta de ajuste de métricas. Questão que, provavelmente, poderia ter sido identificada com a utilização de um processo mais estruturado de desenvolvimento e testagem de tecnologias.

Um dos gestores citou também a recente modificação da estrutura das áreas como uma mudança significativa. Buscando maior conexão entre as duas frentes de negócios (anunciantes e publishers), áreas que antes se dividiam por esta natureza passaram a ser definidas pela sua contribuição para a firma. Ou seja, antes, a

empresa contava com uma área de atendimento e operação de campanhas de anunciantes e outra área de atendimento e operação das demandas de publishers. A transformação se deu com a configuração de uma área específica para o atendimento e outra específica para operações, independente da natureza do cliente. Neste mesmo momento, aconteceu também a criação de uma área específica para análise e modelagem de dados, responsável pelo processo que vai desde a engenharia destes dados e até a entrega dos mesmos para o negócio já com valor tangível, contribuindo para operações e atendimentos mais assertivos e eficientes.

No âmbito das inovações, além do refresh e do publicador, já citados, também foram comentados o lançamento de um formato de anúncio que se beneficia da transformação do texto publicado para áudio (com desenvolvimento interno de ferramenta que faz essa transformação) e o lançamento de um formato de cards com conteúdos dinâmicos. As duas iniciativas citadas não tiveram continuidade e planejamento para implantação em múltiplas oportunidades, a primeira por ter apresentado baixa aceitação e rentabilidade não sustentável e a segunda pela falta de planejamento. Tais exemplos, revelam o potencial inovador baseado em conhecimentos da equipe e visão de negócio dos diretores, ao mesmo tempo que deixam em evidência a fragilidade da firma em decorrência da falta de processos bem formatados e coordenados (pontos centrais da capacidade de gestão).

Ainda sobre inovações, foi ressaltada a abertura da empresa para inovar em outra área que não a de desenvolvimento:

Acho que a renovação de aceitar a participação de um grupo de pessoas técnicas, especializadas em se preocupar com um lado o mais importante de empresa que são os talentos, que são as pessoas. (E2)

Além dos pontos citados, outra tecnologia de desenvolvimento interno também foi comentada, mas com menor relevância, a “calculadora”. Ferramenta que traz o benefício de, de forma automatizada, calcular o potencial de rentabilização de cada site.

Alguns gestores também pontuaram como sendo inovador o propósito da empresa:

A empresa em si trata uma proposta inovadora. Nosso negócio é inovador no sentido de entrega para o mercado, a gente quer construir algo que ainda não existe, né? Então, a nossa proposta de valores é muito inovadora. (E5)

Muito interessante lembrar que essa visão da empresa, que parece que uma empresa quase socialista: não só os grandes conglomerados vão ganhar dinheiro, os pequenos [publishers] também vão. (E2)

Quando questionados sobre a percepção que tinham sobre os resultados obtidos com as recentes mudanças e inovações, houve reconhecimento sobre a não existência de resultado financeiro, mas também o reconhecimento de como é importante para as equipes perceberem essas entregas (para fins de engajamento do time). Sobre a contratação de pessoas mais especializadas em gestão de pessoas, foi explorado o potencial que já vem se revelando verdadeiro na construção de ferramentas autorais de desenvolvimento de equipes e desenvolvimento individual. Neste contexto de resultados, o publicador foi colocado como ferramenta a ser explorada como ambiente de testes, dando mais autonomia para a firma no momento de desenvolver tecnologias. Por fim, sobre a criação de uma área de dados, surgiram comentários sobre a possibilidade de aumentar o valor agregado entregue para o cliente, principalmente para os anunciantes, já que o desenvolvimento da área pode gerar domínio maior sobre os dados, viabilizando a especificação ainda maior da segmentação.

Sobre o diferencial da empresa, os tópicos citados circundam o bom atendimento, transparência, humanização, parceria e crescimento da empresa junto com o crescimento dos publishers, com grande destaque para o atendimento citado por três dos sete entrevistados. De forma complementar, três gestores colocaram o ecossistema completo (transações que envolvem anunciantes e publishers) como principal diferencial:

É justamente ter essa cadeia que se retroalimenta, ao mesmo tempo que entrega coisas, soluções, para um nicho de clientes que não tinham acesso a soluções tão boas. (E3)

4.2.5 A EMPRESA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Quando questionados sobre o nível de digitalização da empresa, três dos sete entrevistados responderam “sim e não”. Os complementos à resposta correspondem ao fato de que a empresa já está executando um bom trabalho sem

contar com instalações físicas (além dos equipamentos de cada funcionário) há, pelo menos, sete meses. Até mesmo as tratativas comerciais com grandes anunciantes, antes realizadas nas próprias empresas ou em grandes agências, se transformou para o modelo remoto de prospecção, negociação e atendimento. Entretanto, a carência por automações e os processos operacionais manuais repetitivos foram supracitados como pontos negativos, afastando a empresa da realidade de transformação digital completa.

A falta de integração entre os processos e o constante registro e controle através de planilhas também foram citados como pontos que afastam a empresa do ideal de digitalização. Ainda nesse contexto, entendendo que uma das possibilidades para o futuro da empresa é a aproximação de um modelo SaaS (*software as a service*) de negócio (no qual o licenciamento e entrega de resultados se dá sem transações de negociações com profissionais), o processo de tratativas comerciais com clientes, ainda que acontecendo com o uso de telefones e chamadas de vídeo, também foi citado como ponto que afasta a empresa da plena digitalização.

Um dos entrevistados comentou também que um ambiente que é resultado da transformação digital não só apresenta processos digitalizados, mas faz isso com grande fluidez e integração, fatores que não são encontrados na empresa hoje. Sobre este tópico, não só o uso de tecnologia mostrou relevância, houve comentários sobre: a utilização de parceiros que não possuem processos digitalizados; a existência de barreiras naturais para a digitalização no Brasil, como a CLT e suas formalidades, por exemplo; e, a falta de uma diretriz mais objetiva.

Primeiro a gente precisa botar o pé no chão e dizer, de fato, o que é que a gente quer fazer? Então, como, sabe? Então, pra que eu preciso destes dados? (E4)

Quando questionados sobre o uso de dados, grande parte dos gestores considerou a empresa ainda no início da exploração do potencial de utilização. Os comentários sugeriram já haver abertura para a tomada de decisão pautada em dados, relatando até alguns casos em que isso já aconteceu. Assim como relataram também já estar identificada a importância da área e dos resultados que podem ser atingidos com o trabalho dela.

Quase todos os entrevistados apresentaram expectativas a respeito da transformação na utilização dos dados que a criação da nova área, focada nisso, pode ocasionar.

Já a respeito da utilização de inteligência artificial, os entrevistados comentaram que a firma já vem se beneficiando do uso dessa tecnologia, uma vez que para fazer a entrega mais adequada de mídia programática a tecnologia é utilizada. Ainda assim, comentários foram tecidos traçando um caminho de incrementos e melhorias, motivado pelos diversos ajustes manuais que cada plataforma demanda das equipes.

Neste item, o desenvolvimento da supertag inteligente, um dos objetivos patrocinados pelo fundo de investimento, foi citado como produto da área de P&D que melhor representaria a utilização plena das tecnologias de inteligência artificial dentro da organização. Como obstáculos para este desenvolvimento pontual e outras evoluções da empresa neste sentido, foi citada a falta de profissionais com profundo conhecimento técnico na empresa.

Quadro 10 - Comparativo da Transformação Digital Sumarizada

| Síntese da Transformação Digital | Na empresa estudada |
|---|---|
| Adoção de novas ferramentas digitais capazes de agilizar processos | Ainda incipiente, com muitas operações manuais |
| Redução de etapas manuais de operação | Ainda incipiente, com muitas operações manuais |
| Oferta de novos produtos e serviços | Ainda incipiente, com lançamentos que acabam sendo retirados do mercado na sequência |
| Uso de práticas digitais para a comercialização | Trâmites 100% digitais, ainda que personalizados |
| Novos papéis e posições nas cadeias de valor | Realizado ainda no início da jornada da empresa, com a tomada de decisão de ter como clientes tanto anunciantes quanto publishers |
| Novos jeitos de trabalhar e tomar decisões | Trabalho 100% remoto, mas tomadas de decisão ainda carentes de maior embasamento em dados |
| Adoção dos métodos ágis (Agile, DevOps e Design Thinking) | Não utilizados e sem comentários a respeito |
| Conversão dos dados em bits e armazenados em dispositivos eletrônicos | Digitização bastante completa, com baixa necessidade de armazenamento físico de materiais e informações |

| | |
|---|---|
| Mudanças reais nas empresas através da tecnologia, envolvendo conceitos, como Big Data, Internet das Coisas e Inteligência Artificial | Ainda incipiente, com transformações apenas na estrutura (criação da área de Dados) |
| Interações 100% online com os clientes de forma mais rápida e eficaz | Interações 100% online, ainda que nada automatizadas |

4.2.6 PERCEPÇÃO DE RESULTADOS

Por fim, os entrevistados ainda foram questionados sobre os resultados financeiros e sobre os avanços na participação de mercado. Bem como foram perguntados também sobre o volume médio de projetos e finalidade percebida com maior frequência.

Tanto a respeito aos resultados financeiros, quando a respeito dos avanços na participação do mercado, a percepção da maior parte dos gestores é de crescimento, ainda que prejudicado pelos movimentos de ajustes na estratégia sofridos pela empresa.

Já sobre o número médio de projetos desenvolvidos em um ano, o número variou entre 2 (considerando apenas aqueles que geraram resultados) e 40 (sendo os números mais elevados aqueles citados com maior frequência entre os entrevistados). O desenvolvimento de projetos foi apresentado como prioritariamente focado no mercado nacional ou para atender as demandas de clientes já encarteirados.

5. CONCLUSÃO

Capacidades de inovação muito se relacionam com as etapas que definem o processo de transformação digital, fazendo com que empresas com capacidades de inovação mapeadas e avaliadas tenham maior direcionamento do que é necessário evoluir para atingir a transformação digital e, por consequência, maior competitividade no mercado. As capacidades de inovação, neste contexto, servem para identificar se as funções tidas como básicas das firmas desempenham de forma reativa e tardia ou antecipada e com melhorias constantes, gerando inovação não só em produtos, mas também nas principais funções da empresa. Enquanto a

transformação digital representa um direcionamento intencional para o uso de tecnologias, dados e inteligência artificial a fim de garantir competitividade.

A respeito da empresa estudada, é possível concluir que a empresa muito se beneficia em fazer parte do mercado de mídia programática. Por ser um ambiente necessariamente virtual e utilizador de tecnologias com características de inteligência artificial, este acaba por impulsionar a empresa para um estado de menor vulnerabilidade com relação a eventos com potencial de transformar drasticamente a realidade de empresas com perfis mais analógicos de operação. Os comentários trazidos nas entrevistas acerca da sobrevivência da empresa mesmo com a pandemia do Covid-19 corroboram com esta percepção.

Ainda sobre a persistência mesmo em um ambiente de transformação digital, muitas vezes ao longo das entrevistas a situação da empresa de alta dependência de tecnologias de terceiros foi apresentada como ponto atenção. Entretanto, é possível perceber que o contato intenso com estes outros players de mercado pode ser um boa fonte de informações e atualizações sobre o ambiente no qual a empresa opera.

A fim de cumprir o objetivo específico de caracterizar as capacidades de inovação da firma, a listagem de características relacionadas a cada competência foi feita abrangendo um arcabouço de bibliografia diverso. As relações foram feitas sintetizando as percepções coletadas durante as entrevistas, possibilitando as análises a respeito da empresa. Assim, foi possível perceber que nenhuma das capacidades se encontra próxima do ideal traçado pelo referencial teórico.

A capacidade de desenvolvimento, que apresenta forte vínculo com eficiência técnica no apanhado teórico, na realidade da empresa se destaca pela capacidade de receber e executar demandas de desenvolvimento de produtos e formatos. Entretanto, fica aquém do esperado por não utilizar ainda: processo padrão de desenvolvimento, interações com o público para ajustes, testes em ambiente de homologação e estudo de viabilidade. Tais atributos são facilmente vinculados à capacidade de gestão e podem ser complementados também pela deficiência em interagir com outras áreas e comunicar as mudanças a elas.

A capacidade de operação, que na teoria tem foco na qualidade das entregas por meio de rotinas, padrões e sistemas técnicos, se destaca por conseguir muita qualidade no atendimento, mas deixa a desejar na padronização e nos métodos de controles e análises de eficiência. Já a capacidade de gestão pode ter seu foco dividido entre duas principais funções: a capacidade de tomada de decisão e a capacidade de garantir a eficiência através do planejamento e coordenação de processos. Na firma estudada, a primeira função se apresenta como funcional, ainda que dependente do conhecimento técnico dos diretores e falha na comunicação das diretrizes. A segunda função apresenta grande GAP que reverbera em todas as demais capacidades.

A capacidade comercial é aquela que deve primar pela distribuição, precificação e acompanhamento das mudanças de mercado. No ambiente organizacional escolhido para análises é aquela que apresenta menos risco, conseguindo cumprir bem as funções de marketing, relacionamento e atendimento aos clientes.

Assim podemos considerar que, sob a ótica das observações de Zawislak et. al (2012), a empresa estudada melhor se compara com o perfil de empresas que têm na capacidade comercial a sua capacidade mais desenvolvida, presente há mais tempo na empresa e com maior correspondência entre o modelo ideal e as condições da empresa. Como capacidade que mais carece desenvolvimento parece correto citar a capacidade de gestão uma vez que apresenta alta centralização da tomada de decisão, sem processo definido; baixa capacidade de integrar áreas e processos; e, dificuldade em planejar e coordenar desenvolvimento, a fim de que este gere resultados positivos financeiros e de transformação da eficiência nas operações.

Ainda assim, o modelo de gestão recentemente focado no aumento de eficiência (e não na redução de custos), que faz utilização de recursos oriundos de fundo de investimento e pode contar com a visão especializada dos sócios-diretores, permite que a empresa mantenha um caráter inovativo.

A empresa, seja pelo contexto do seu surgimento, ou simplesmente pelo perfil de desenvolvimento de suas capacidades, apresenta poucas semelhanças com

startups. Todas as capacidades já existem e não obedeceram, durante seu surgimento, o mesmo padrão observado nas empresas que ainda não comercializam seus produtos no mercado. Entretanto, a organização muito se beneficiaria caso usasse no processo de desenvolvimento de novos produtos e formatos a ordem o surgimento das capacidades de inovação observada no Vale do Silício: primeiramente passando pela ideação (desenvolvimento), depois por etapa de MVP (operação), testes de viabilidade (gestão) e por fim a comercialização.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

É possível perceber que tanto a teoria já elaborada a respeito das capacidades de inovação, quanto o roteiro de entrevistas utilizado como referência, não abordam de forma específica a capacidade de gestão sob a ótica da gestão de pessoas. Carece no modelo um cuidado específico com as equipes, com suas carreiras, limites, espaço de fala e segurança psicológica, fatores que poderiam ser melhor associados à capacidade de gestão, até o momento muito voltada para o acúmulo de conhecimentos sobre o mercado, tomada de decisão baseada em dados e coordenação de processos e tecnologias.

Ainda, é sabido que para melhor articulação frente às adversidades é necessária a configuração de equipes diversas, capazes de imprimir no desenvolvimento de projetos, processos e produtos suas percepções mais inclusivas e empáticas. Não foram encontradas referências ao assunto, apesar do potencial inovador.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

FREITAS, Henrique.; et al. O método de pesquisa survey. Revista de administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZARA, G.; FREGA, J. R. Transformação Digital, Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócio: uma proposta de análise. In: XLII Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2018, Curitiba.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities And Strategic Management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, mar.1997.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; TAURION, C. Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. DOM, Nova Lima, v. 11, n. 35, p. 32-37, maio/ago. 2018.

FRANCISCO, E. R.; KUGLER, J. L.; LARIEIRA, C. L. C. Líderes da Transformação Digital. GVEXECUTIVO, v. 16, n. 2, p. 22-26, mar./abr. 2017.

TEECE, D. J. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. Long Range Planning, p. 33, 2000.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, p. 1319–1350, jun. 2007.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of multinational enterprise. Journal of International Business Studies, p. 45, 2014.

REICHERT, F., M.; CAMBOIM, G., F.; ZAWISLAK, P., A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. RAM, v.16, p. 161-194, set./out. 2015.

REICHERT, F., M.; ZAWISLAK, P., A. Technological Capability and Firm Performance. J. Technol. Manag. Innov, v. 9, 2014.

ALVES, A., C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F., M.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P., A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: difining na assessment model. RAE, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 232-244, mai./jun. 2017.

ANEXO 1

Capacidades de Inovação

ROTEIRO ADAPTADO DO NITEC/UFRGS

Aluna: Bruna Oliveira
Orientadora: Fernanda Reichert

Introdução

1. Fazer um breve relato dos fatos marcantes para a empresa.

Capacidade Comercial

2. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa
3. Faça uma breve descrição do relacionamento com fornecedores e clientes
4. Como a empresa se posiciona na sua cadeia de valor? Quais são seus principais relacionamentos?

Capacidade de Gestão

5. Faça uma breve descrição da estratégia da empresa (foco em redução de custos, aumento da eficiência, aumento de mercado, promoção da marca, agregação de valor, etc.?)
6. Faça uma breve descrição dos processos administrativos da empresa

Capacidade de Operação

7. Faça uma breve descrição dos processos de operação da empresa
8. Faça uma breve descrição da estratégia produtiva da empresa

Capacidade de Desenvolvimento

9. Faça uma breve descrição da estratégia e decisão do desenvolvimento
10. Faça uma breve descrição do processo de desenvolvimento
11. Como está o nível tecnológico da empresa em relação aos seus concorrentes?

Desempenho

12. Comente sobre mudanças recentes na empresa
13. Comente sobre inovações recentes na empresa
14. Comente sobre os resultados que essas mudanças/inovações geraram para a empresa

Comercial

Tipo de mercado/posicionamento

Canais de distribuição

Gestão

Formalização de processos

Integração das áreas

Qualificação do pessoal

Tomada de decisão/Solução de problemas

Operação

Formalização de processos

Controle dos processos

Flexibilidade dos processos

Desenvolvimento

Formalização de projetos

Disparo do desenvolvimento

Do monitoramento, ao design, aquisição, adaptação, protótipo e lançamento

15. Qual é o diferencial da empresa para se manter no mercado?

Transformação Digital

16. O que você considera uma “empresa digitalizada”?
17. Faça um breve relato sobre como a empresa realizou o seu processo de transformação digital
18. Comente sobre a utilização de estruturas/instalações/recursos físicos (não digitais) na empresa
19. Faça uma breve descrição sobre a estratégia de uso de dados e redes da empresa
20. Comente sobre a utilização de inteligência artificial/machine learning na empresa

Se necessário, reforçar:

Indique o grau de concordância com as afirmativas a seguir, onde 1 significa DISCORDO totalmente e 5 significa CONCORDO totalmente

21. O lucro líquido da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos 3 anos
22. O percentual de participação da empresa no mercado vem crescendo de forma contínua nos últimos 3 anos
23. O faturamento da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos 3 anos

Inovação:

1. Número de projetos desenvolvidos por ano
2. Esses novos produtos são, na maioria, novos para:
empresa (); setor (); mercado nacional (); mundo ()

Desempenho

Resultados em termos de aumento de:

faturamento, lucro e

Market-share

Transformação Digital

Digitalização de processos

Produtos e serviços inteligentes

Utilização de Dados

Necessidade de estruturas físicas

Respostas

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()