

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

EDUARDO AFONSO MARTINS GONÇALVES

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Porto Alegre

2017

Eduardo Afonso Martins Gonçalves

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2017

Eduardo Afonso Martins Gonçalves

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de 2017

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Fernanda Maciel Reichert

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivos Específicos	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 INOVAÇÃO	10
2.2 DEFININDO AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	15
2.2.1 As Quatro Capacidades de Inovação	17
2.3 ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 SELEÇÃO DOS CASOS	23
3.2 COLETA DE DADOS	24
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 CASO DO VAREJO A	26
4.1.1 Desenvolvimento	27
4.1.2 Operação	29
4.1.3 Gestão	30
4.1.4 Comercial	31
4.2 CASO DO SERVIÇO A	33
4.2.1 Desenvolvimento	34
4.2.2 Operação	34
4.2.3 Gestão	35
4.2.4 Comercial	36
4.3 CASO DO SERVIÇO B	38
4.3.1 Desenvolvimento	39
4.3.2 Operação	40
4.3.3 Gestão	41
4.3.4 Comercial	43
4.4 CASO DA TECNOLOGIA A	44
4.4.1 Desenvolvimento	45
4.4.2 Operação	47

4.4.3 Gestão	49
4.4.4 Comercial	50
4.5 CASO DA SERVIÇO C.....	52
4.5.1 Desenvolvimento	53
4.5.2 Operação	54
4.5.3 Gestão	56
4.5.4 Comercial	57
4.6 CASO DA INDÚSTRIA A	59
4.6.1 Desenvolvimento	60
4.6.2 Operação	61
4.6.3 Gestão	62
4.6.4 Comercial	63
5 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO	
CRESCIMENTO	65
5.1 DESENVOLVIMENTO.....	65
5.2 OPERAÇÃO.....	67
5.3 GESTÃO	69
5.4 COMERCIAL.....	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS	77
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	80

1 INTRODUÇÃO

As empresas constantemente se deparam com mudanças no seu ambiente que implicam diretamente no seu modelo de negócios ou em como elas atuam no mercado. Essas mudanças relacionam-se a fatores gerais ligados à economia, como: inflação, índice de emprego, nível de atividade econômica (PIB), consumo das famílias (ICF), taxa de câmbio, ritmo de exportações e importações; bem como àqueles ligados à evolução dos mercados, por exemplo, os hábitos dos consumidores, as preferências ligadas às mudanças da mentalidade ao longo das gerações, as mudanças tecnológicas, a globalização e a concorrência.

Essa dinâmica de intensas mudanças demanda rapidez, flexibilidade e reinvenção por parte das empresas (e dos empreendedores) tem o intuito de garantir a sua perpetuidade. Hart (2006) diz que em 2020, mais de 75% das 500 maiores empresas pela S&P (Standard & Poor's) serão empresas que hoje são desconhecidas. Ou seja, há uma dinâmica de intensas mudanças que demandará rapidez, flexibilidade e reinvenção, por parte das empresas e dos empreendedores, para garantir-se a perpetuação.

A necessidade de responder às mudanças intensifica-se em períodos de crise. Períodos como esses podem, de um lado, ameaçar a estabilidade das empresas e, de outro, ampliar as oportunidades para aqueles que tiverem capacidade de criar modelos inovadores que assumam o mercado das empresas obsoletas. Esse fenômeno no qual um novo produto, novo processo, novo mercado ou nova forma de organização destroem os modelos antigos e geram novos, foi chamado por Schumpeter (1942) de “destruição criativa”.

Considerando-se essa dinâmica de grandes mudanças e o impacto direto nas condições de oferta e de demanda do mercado, é fundamental que as empresas se reinventem constantemente, o que passa necessariamente pela busca por inovação. As inovações podem ser radicais, criando novas categorias e mudando a base de competição das indústrias existentes, ou então, incrementais, apresentando um menor grau de novidade e um menor impacto, do ponto de vista de resultados (CARLOMAGNO, 2015; ETTLIE, 1984).

Além de diferenciar entre inovações radicais e incrementais, autores ainda identificam diferentes tipos de inovação. Sawhney et al. (2006) percebem a inovação em doze dimensões: oferta, plataforma, soluções, clientes, experiências, captura de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, relacionamento e marca. Já Zawislak et al. (2013), identificam quatro tipos de inovação: tecnológica, operacional, gerencial e transacional.

Independentemente da intensidade e da dimensão da inovação e até mesmo da definição em si do que constitui exatamente uma inovação, visto que é uma definição amplamente discutida na literatura, pode-se dizer que o desenvolvimento econômico tem, na inovação, o seu fenômeno fundamental (SCHUMPETER, 1912). Além disso, todas as empresas possuem, em menor ou em maior grau, quatro funções básicas (desenvolvimento, operação, gestão e comercialização) (ZAWISLAK et al., 2012) e, havendo o entendimento do arranjo delas, há espaço para o entendimento do potencial, da dinâmica e do desempenho de inovação das empresas (REICHERT et al., 2015). Ou seja, “as diferentes combinações de capacidade de inovação [...] determinam os diferentes tipos de inovação” (REICHERT et al., 2015, p. 189).

Nesse contexto, identifica-se o papel relevante do empreendedorismo e do empreendedor para estimular a relação entre desenvolvimento econômico e inovação e o melhor arranjo das quatro capacidades de inovação para as empresas. Na sua obra clássica de 1911, Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. Já para Timmons (1994), o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20 (DOLABELA, 2006, p. 30). Assim, fica evidente que o empreendedor é um importante agente nesse processo de transformação econômica e social.

O empreendedorismo também tem um papel importante na economia brasileira. Quatro em cada dez brasileiros estão envolvidos na criação de uma empresa, a maior taxa de empreendedorismo dos últimos 14 anos, segundo a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015 e 75% dos brasileiros possuem interesse em abrir o seu próprio negócio (ENDEAVOR, 2013). Junto à constituição desta cultura do empreendedorismo, identifica-se a importância fundamental das empresas de alto crescimento (EACs): empresas que crescem pelo menos 20% ao ano por três anos consecutivos em número de funcionários ou em faturamento, e que possuem pelo menos dez funcionários no primeiro ano de atividade, segundo a OCDE (2014). No Brasil, cerca 0,6% das empresas ativas (25.796 empresas) enquadram-se na categoria de EACs - trata-se de uma diminuição de 17,4% da edição anterior do estudo (que tem como referência o ano de 2014) para esta nova edição (que tem como referência o ano de 2015) (ENDEAVOR BRASIL, 2017). Contudo, o impacto das EACs na geração de novos empregos aumentou: elas são responsáveis por gerar 67,7% dos novos empregos, contra os 47% da pesquisa anterior (ENDEAVOR BRASIL, 2017). Ou seja, nota-se que mesmo com a crise e a

redução da quantidade de EACs, essa amostra pequena manteve a consistência na geração de empregos. Independentemente da variação, percebe-se que este tipo de empresa tem um papel crucial na dinâmica da economia, visto o acréscimo de renda e na geração de novos empregos.

Objetiva-se, assim, se afastar do desenho usual de apenas estimular e estudar as novas empresas, mas olhar também para o crescimento empresarial. Além disso, o desempenho inovador de uma empresa é diretamente impactado pelas suas capacidades de inovação, ou seja, pelos diferentes arranjos das capacidades de inovação.

Assim, identifica-se a seguinte **questão de pesquisa**: *Quais são as características das capacidades de inovação que as empresas de alto crescimento gaúchas apresentam?*

1.1 JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo tem o intuito de aprofundar o entendimento sobre as capacidades de inovação das empresas gaúchas de alto crescimento do Estado de diferentes setores. Assim, esse estudo justifica-se por entender que é importante para os empreendedores reconhecerem essas capacidades bem como de que forma elas impactam no sucesso (ou insucesso) da empresa, para que possam tomar decisões que favoreçam o desempenho de seus empreendimentos. Tal entendimento irá colaborar não apenas com o seu negócio, como terá reflexos positivos no desenvolvimento do Estado, uma vez que a inovação é o impulso para o desenvolvimento econômico, como já apontado por Schumpeter (1942).

Por um lado, temos a certeza da relevância da inovação, do melhor arranjo das quatro capacidades de inovação e das empresas de alto crescimento, suportando-se pelo empreendedor e pelo ambiente adequado de negócios, para a promoção do desenvolvimento social e econômico. Por outro lado, temos o Brasil como um dos países mais fechados do mundo, em 140º lugar no ranking de liberdade econômica da Fundação Heritage (2017), com uma queda de 8 posições em um ano. Além disso, uma queda de 48 posições, colocando-se em 75º lugar, no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial, determinante do nível de produtividade econômica e o nível de prosperidade possível de ser alcançado e uma queda de 4,1% em 2015 no último relatório The Conference Board, no que cabe à produtividade da mão de obra nacional (medida pela relação entre o PIB e o número de trabalhadores no Brasil). No mundo, este índice cresceu 1,5% e, entre os países emergentes,

2,5%, no mesmo período. Ou seja, necessitasse de cada vez mais pessoas para se gerar um nível semelhante de riqueza. Tratando-se do Rio Grande do Sul e de Porto Alegre, identificamos uma série de dificuldades particulares. Do ponto de vista industrial, os índices de desindustrialização do RS são elevados, com a perda do espaço competitivo em 21% nos últimos 10 anos (FEE, 2015). Além disso, a maioria (aproximadamente 75%) das empresas industriais do estado concentram-se em setores de baixa ou média-baixa intensidade tecnológica (*low-tech*) (REICHERT et al., 2015), o que pode ser um obstáculo ao desenvolvimento econômico regional, pois não são setores que tradicionalmente agregam muito valor. No Índice das Cidades Empreendedoras 2017, Porto Alegre aparece em 30º lugar no Indicador de Cultura Empreendedora e em 31º lugar no Indicador de Ambiente Regulatório, dentre 32 cidades. Além disso, verifica-se o pior tempo médio de abertura de empresas no Brasil, 484 dias, no mesmo estudo, do ano anterior (2015, ENDEAVOR). Esse cenário demonstra as dificuldades impostas pelo ambiente àqueles indivíduos que desejam empreender e multiplicar o seu potencial pessoal no ambiente.

1.2 OBJETIVOS

O estudo tem o **objetivo geral** de *discutir as capacidades de inovação das empresas de alto crescimento gaúchas*.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as capacidades de inovação mais desenvolvidas para cada uma das empresas estudadas.
- b) Identificar quais são as capacidades de inovação menos desenvolvidas para cada uma das empresas estudadas.
- c) Analisar as principais características das capacidades de inovação no conjunto das empresas analisadas.

- d) Propor sugestões de melhorias para que as empresas gaúchas com potencial para crescerem de forma acelerada possam trilhar um caminho de crescimento acelerado e de criação de riqueza.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

A palavra inovação é muito utilizada na academia, na área empresarial, e até mesmo pelo público em geral. Além disso, há a tendência do mercado de demandar cada vez mais o incremento prático da inovação, evidenciada na vida útil de celulares, computadores e televisores que é medida em meses, por exceção em alguns anos. Com isso, geram-se fortes pressões por parte do público para a introdução de inovações rápidas com um nível de qualidade e amplia-se a utilização e as variedades de utilização da palavra inovação.

Segundo o especialista em gestão da inovação Carlomagno (2014), devido à hipercompetição, a inovação ganhou a capa de inúmeras revistas e virou tema de congressos e conversas entre executivos. Desta maneira, existiu uma intensa repercussão sobre o tema, o surgimento de mal-entendidos e até mesmo a importância de explicar o que não é uma inovação, antes mesmo de definir o que é, de fato, a mesma. Desta forma, Carlomagno (2014), identificou o que não é inovação a partir de quatro erros de entendimento que inibem a gestão da inovação:

- a) erro de perspectiva: ter a inovação como sendo incompatível ou igual a melhoria. Na verdade, as duas poderiam estar integradas, mas a maneira de gerenciá-las envolveria mentalidade, ferramentas e práticas diferentes;
- b) erro de referência: ao ter a própria empresa como elemento de comparação para definir o que é uma inovação, e não o mercado. Na verdade, ao evidenciar aquilo que o mercado já pratica e que foi ou será implementado, tem-se na verdade uma adequação, não uma inovação;
- c) erro de impacto: entender que tudo o que é novo, é inovador. Por exemplo, ao classificar algo como inovador, antes mesmo de ser lançado no mercado. Na verdade, inovação dependeria de resultado e não da criatividade existente;
- d) erro de abrangência: trata de simplificar os tipos de inovação e de vincular inovação apenas a inovações em produto. Na verdade, a empresa poderia gerar resultados, através de uma série de outras inovações, não somente em produtos.

De um lado, há uma visão restrita de ver a inovação como uma simples novidade ou enquadrada em alguma outra variação que não inovação, de outro uma visão ampliada, de que o estímulo ao desenvolvimento econômico é a própria inovação (SCHUMPETER, 1911, 1942). São diversas as suas definições e, mencionar algumas delas, é essencial para um melhor entendimento dos caminhos e interpretações que ela poderá tomar.

Segundo Dosi (1988), a inovação está relacionada "à busca, ao descobrimento, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação, e à adoção de novos produtos, novos processos e novas estruturas organizacionais". Já no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) a inovação é definida como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Mesmo diante de tantas definições e da tendência mercadológica que potencializa a exploração do tema, ainda existe um mal entendimento do que é, de fato, a inovação e até mesmo do leque de possibilidades que ela pode atuar. Ao vincular inovação apenas a empresas de alta tecnologia como Apple, Facebook e Google, por exemplo, esquece-se das empresas de setores tradicionais, que também podem ser inovadoras (REICHERT et al., 2016). Em paralelo a isto, muitas vezes entende-se erroneamente a inovação como uma descoberta por si só, muitas vezes de uma pessoa específica, como, por exemplo, Graham Bell na telefonia e Fleming, ao descobrir a penicilina, não percebendo que, na maior parte das vezes, a inovação é um processo induzido por meio de ferramentas e métodos específicos, seguindo a predominância da lógica de identificar o que já está posto (conhecimento), o que está por aí (informação) e aquilo que ainda não surgiu (criatividade) (ZAWISLAK et al., 2008).

Entende-se, diante destas definições, que a inovação é muito mais do que gerar algo novo, ou em ter o conceito de inovação restrito apenas à inovação em produtos. Zawislak (2008), de forma objetiva, descreve inovação como algo novo, sim, mas que necessariamente tenha valor social ou então econômico, ou seja, uma novidade que gere "lucros extraordinários", segundo Schumpeter. Nota-se, que tanto Carlomagno (2014), como Zawislak (2008), seguem os preceitos schumpeterianos de que inovação, além de ser algo novo, deve gerar resultados positivos, os chamados lucros extraordinários.

Schumpeter (1942) cunhou também o conceito de "destruição criativa", em que a busca pela inovação, ocasionaria a destruição de padrões existentes até então e a criação de novos padrões. Desta forma, a busca por algo novo e com resultados positivos, estaria atrelada ao padrão existente até então, por meio das chamadas vantagens competitivas. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as vantagens estratégicas da inovação podem ser divididas com relação a:

- a) novidade em oferta de produto ou serviço: oferta de algo que ninguém mais estivesse ofertando;
- b) novidade em processo: ofertar mais rápido, mais barato, mais personalizado, etc.;
- c) complexidade: ofertar algo que os outros possuem dificuldade em dominar;
- d) propriedade Intelectual: ofertar que os demais conseguiriam apenas mediante licença ou taxa;
- e) acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos: alterar a base de concorrência, de preço do produto, para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade etc.;
- f) tempo/oportunidade: vantagem de ser pioneiro/em já adquirir uma fatia considerável do mercado;
- g) desenvolvimento robusto/de plataforma: oferecer um produto com uma base, da qual poderão ser construídas variações para atender diferentes usuários;
- h) reescritura de regras: buscar novas alternativas/formas diferente de fazer as coisas, tornando o que existia até então obsoleto;
- i) reconfiguração de partes do processo: recriar a forma na qual as partes do sistema interagem entre si;
- j) transferência através de diferentes contextos de aplicação: recombina elementos já conhecidos em outros mercados.

Esta divisão em alguns mecanismos, proposta para as vantagens estratégicas da inovação, aproxima-se e complementa-se pelos tipos de inovação propostos por Bessant, Tidd e Pavitt (2008), que afirmam a importância da dimensão da inovação através dos "4Ps da Inovação". Logo depois, pela divisão entre graus de novidade da inovação, em que cada um dos "4ps" poderia ocorrer em uma etapa do eixo.

Desta forma, tratando-se dos "4Ps da Inovação", a divisão seria:

- a) inovação de produto - mudanças nos produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- b) inovação de processo - mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- c) inovação de posição - mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- d) inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

A segunda divisão proposta por Bessant, Tidd e Pavitt (2008) estaria ligada ao grau de novidade da inovação, em que cada um dos "4Ps" poderia ocorrer em uma etapa do eixo. Ou seja, existiriam diferentes graus de novidade: desde as melhorias incrementais menores, ou adequações e não inovações, segundo Carlomagno (2014), até chegar nas mudanças mais radicais, transformadoras de um setor e até mesmo do hábito das pessoas, ao trazer novas alternativas até então inexistentes. Tais graus de inovação estariam vinculados à percepção do nível de novidade percebida, em que, por exemplo, sistemas com alta tecnologia, poderiam ser comuns para empresas altamente tecnológicas, enquanto um notebook com *wifi* poderia representar uma inovação radical para uma loja simples de bairro.

Desta forma, a inovação dependeria da capacidade de encontrar novas formas de realizar as coisas e de obter vantagem competitiva - atentando-se para as oportunidades para ganhar e manter essa vantagem (BESSANT; TIDD; PAVITT, 2008). Visto que a busca pela inovação envolve certa complexidade, uma série de diferentes mecanismos e graus de inovação como possibilidade, abre-se espaço para a importância de se utilizar estratégias específicas e bem delineadas. Segundo Freeman (1997) haveriam seis estratégias voltadas para a inovação: a ofensiva, a defensiva, a imitativa, a dependente, a tradicional e a oportunista.

- a) Ofensiva: estaria fortemente ligada à P&D, à busca pela liderança tecnológica e de mercado. A estratégia é ser a *first-mover*, ou o primeiro entrante;
- b) Defensiva: não buscaria ser líder, por entender que a melhor estratégia estaria em acompanhar as mudanças tecnológicas, aprender com os que foram

pioneiros, para, desta maneira, aprender com os erros destes, e lançar as suas próprias soluções. A estratégia é ser a *second-mover*, ou o segundo entrante;

- c) Imitativa: possuem interesse nas mudanças e buscam reagir, mas mantendo-se atrás da estratégia ofensiva e intensiva, devido a sua defasagem tecnológica;
- d) Dependentes: são pouco comuns em empresas intensivas em capital e tendem a estar atrás da estratégia ofensiva e defensiva. Por fim, as estratégias tradicionais e oportunistas;
- e) Tradicional: não se importa com inovações e vinculam-se a setores que usualmente não demandam muitas mudanças e em que a concorrência não força o mesmo, muito comum nos já mencionados setores de baixa intensidade tecnológica;
- f) Oportunista: está vinculada à demanda de um nicho específico, ao identificar uma oportunidade.

Teece (1986), no artigo “*Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*”, ilustra as situações em que as firmas, mesmo sendo as “*first movers*”, ou seja, as primeiras a colocarem um produto no mercado, e mesmo seguindo a estratégia ofensiva de Freeman (1997), acabam não aproveitando adequadamente os lucros que são gerados devido a três principais fatores:

Apropriabilidade: seriam os fatores do ambiente, ligados às patentes, direitos autorais ou a natureza da tecnologia, vinculada ao grau de conhecimento tácito existente e o quanto, devido a isto, cria-se uma barreira à imitação. Ou seja quando uma empresa consegue colocar o seu produto ao público, mas ainda permanecer com o segredo tecnológico fundamental.

Ativos complementares: São os ativos necessários para garantir a competitividade, específicos para cada empresa, e ligados à distribuição e ao fornecimento de matéria prima. Em outras palavras, o sucesso de comercialização de uma inovação requer que o conhecimento em questão seja utilizado como outras capacidades ou bens. Haveriam, com isso, os ativos gerais (naturais e facilmente encontrados), os ativos especializados (necessários para os inovadores e dependentes deles mesmos para suceder no mercado) e, por fim, os ativos coespecializados (com uma interdependência entre o fornecedor do ativo e o próprio inovador).

Design dominante: trata das fases de desenvolvimento científico, havendo a primeira fase, em que os conceitos de design estão começando a emergir e há uma competição para a prototipagem de um design próprio. Além disso, uma segunda fase, em que em determinada

indústria já existe um padrão de design e a competição deixa de estar atrelada ao design, para se vincular à redução de preços e à alocação dos ativos. Ou seja, quando um design dominante emerge, o sucesso competitivo altera-se e vincula-se a outras variáveis.

A partir do entendimento das diferentes visões a cerca da inovação, constituindo visões muitas vezes distinta da sua definição, entende-se a importância de se aprofundar as diferentes capacidades de inovação e a partir dela buscar trazer o entendimento e até mesmo simplificar o entendimento e o envolvimento referente ao tema.

2.2 DEFININDO AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

A visão tradicional da relação entre empresas, inovação e desenvolvimento, traz a análise dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), patentes depositadas e a qualificação profissional da mão de obra empregada, como os principais indicadores para medir o desenvolvimento de um país ou região (REICHERT et al., 2011). Essa abordagem foi difundida pelos estudos de capacidade tecnológica (LALL, 1992; BELL; PAVITT, 1995), que foram os primeiros estudos empíricos sobre as capacidades de inovação das empresas. Segundo a abordagem da capacidade tecnológica, o fato de a firma focar seus esforços em atividades de P&D praticamente garantiria que ela inovasse.

Contudo, quando se analisa as economias emergentes, em que as realidades socioeconômicas são desfavoráveis, percebe-se que esses indicadores podem não refletir com exatidão a relação entre empresas, inovação e desenvolvimento. Dito isto, já que os indicadores tradicionais (com viés tecnológico) não são os ideais para a captura da inovação, faz-se necessário ampliar os elementos utilizados para a análise desta. Com isso, abre-se espaço para um olhar mais holístico junto à empresa, deixando de olhar apenas para a tecnologia e passando a mensurar diferentes fatores, vinculando o resultado da inovação à combinação das diferentes capacidades existentes na firma (REICHERT, 2011; TEECE, 1986). Ou seja, não é apenas por inovação em produtos ou em processos que as empresas podem melhorar o seu desempenho – a inovação também se apresenta de outras formas. Para van Hemert, Nijkamp e Masurel (2013), as capacidades de inovação são um conjunto de características da firma que dão apoio e facilitam as suas estratégias de inovação e que, portanto, estimulam o desempenho inovativo.

Se de um lado, existem os estudos focados apenas na dimensão tecnológica da firma como meio de inovar, de outro, surgiram autores que acabaram expandindo muito esse conceito e incluindo até nove dimensões para mensurar as capacidades das empresas (GUAN; MA, 2003; YAM et al., 2004; WANG et al., 2008). No último caso, começam a aparecer dificuldades de mensuração e de identificar a fronteira entre as diferentes dimensões. Nesse sentido, buscou-se um modelo de capacidades de inovação que não fosse restrito à capacidade tecnológica, nem tão abrangente que dificultasse a identificação dos limites de cada dimensão.

Assim, o modelo de quatro capacidades de inovação proposto por Zawislak et al. (2012; 2013a; 2013b; 2014) pareceu ser o mais próximo desses requisitos e, portanto, o utilizado como base para a presente pesquisa. Os autores desenvolveram um modelo de capacidades de inovação que capta a inovação além da capacidade de desenvolvimento, e inclui a capacidade de inovar em gestão, em operação e comercialmente. Ou seja, a inovação não estaria apenas no desenvolvimento de novos produtos, mas poderia estar em diversas outras funções da organização.

Segundo o modelo, todas as empresas possuem quatro capacidades de inovação, divididas em duas dimensões: a dimensão tecnológica que engloba a capacidade de desenvolvimento e a de operação, e a dimensão de negócios, que engloba a capacidade de gestão e a de comercialização. Desta maneira, verificada a relação entre essas capacidades, torna-se viável diagnosticar o desempenho inovador das empresas.

A ideia de dividir a empresas em quatro funções básicas é inspirada nos quatro tipos de inovação retratados no Manual de Oslo (OCDE, 2005), em que a inovação estaria vinculada às mudanças em processo, produto, organização e marketing. Neste caso, além dos conhecimentos do Manual de Oslo, ao dividir a empresa em quatro funções, busca-se um olhar mais profundo para a inovação que não precisaria estar vinculada a uma estrutura de P&D, à mão de obra empregada ou ao número de patentes depositadas, mas às quatro funções básicas: desenvolvimento, operação, gestão, transação (ZAWISLAK et al., 2012).

Desta maneira, acredita-se que com este modelo de análise, em que todas as empresas utilizam em diferentes níveis e combinações as quatro funções básicas, seja possível se aprofundar nos resultados das atividades de inovação, possivelmente imperceptíveis ao modelo de análise tradicional. Ou seja, a inovação poderia ser mais bem administrada, enquadrando-se na sua definição correta de gerar o que é novo, mas também com resultados positivos para quem a gerou, ao preencher as lacunas de mercado e ao atingir os *lucros extraordinários*, como já dizia Schumpeter.

2.2.1 As Quatro Capacidades de Inovação

A Capacidade de Desenvolvimento está ligada à capacidade que a organização possui de através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, conduzir o processo de transformação de determinada tecnologia em prol da criação de seus produtos e processos. Além disso, gerar inovações, como por exemplo, novos produtos, materiais, máquinas e equipamentos, com o objetivo de atingir maiores níveis de eficiência técnico-econômica (ZAWISLAK et al., 2012; 2013).

Basicamente, esta capacidade é resultado de aprendizados, obtidos pelo desenvolvimento, aquisição ou imitação de conhecimentos que, ao permearem a empresa, provocam mudanças, constituindo novos produtos e processos. Daqui, surge a importância de operar com eficiência a tecnologia, vinculando-se à capacidade de operação.

A Capacidade de Operação está ligada à capacidade que a organização possui de através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, realizar as suas operações diárias, levando em consideração as rotinas e sistemas técnicos já utilizados. Além disso, objetiva aumentar a qualidade e a eficiência produtiva ao desenvolver novos processos e técnicas de produção, sempre se atentando aos custos. Nesta capacidade estaria presente o planejamento, preparação e a programação das rotinas operacionais, junto ao controle e a busca da eficiência dos processos (ZAWISLAK et al., 2012; 2013).

Esta capacidade é resultado da busca por prioridades, para ter vantagens, preço, qualidade, entrega, resposta e flexibilidade, envolvendo a ocupação da capacidade de produção, conforme o que deve ser atingido em um determinado período. O objetivo está em ter a intenção e a capacidade de reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a flexibilidade e responsividade. Vinculando-se à capacidade de desenvolvimento e operacional, faz-se necessário integrar e coordenar estas capacidades, o que remete à capacidade de gestão.

A Capacidade de Gestão está ligada à capacidade que a organização possui de através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, conseguir coordenar a organização de maneira ótima, com métodos modernos de gestão e de estratégias, que garantam a eficiência na comercialização dos produtos. Dito isto, tal capacidade envolveria a estratégia, o planejamento, a integração, a coordenação e controle, tanto das áreas diretas, quanto das áreas de suporte da empresa (ZAWISLAK et al., 2012; 2013).

Desta forma, busca garantir o fluxo de informação ideal e outputs, na busca por resultados elevados de eficiência, não só gerando a redução de custos, como também

preocupando-se com as estruturas administrativas e com a coordenação ótima dos recursos. Havendo a capacidade de desenvolvimento, de gestão e de operação, no intuito de produzir produtos e serviços para fins de comercialização, abre-se espaço para a capacidade transacional.

A Capacidade Comercial está ligada à capacidade que a organização possui de através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, garantir eficiência nas estratégias comerciais, de marketing e de relacionamento. Com isso, reduzindo os custos de aquisição de clientes e com fornecedores, ao alocar de forma ótima, por exemplo, os gastos em marketing e com a cadeia logística (ZAWISLAK et al., 2012; 2013).

Assim, a capacidade de desenvolvimento, abre espaço para a implementação de processos para a produção dos produtos. A partir disto, necessitasse produzir em escala comercial, o que vincula-se à capacidade operacional. A partir desta capacidade, e no intuito de obter lucros extraordinários, faz-se necessária a capacidade comercial. Como responsável de integrar todas essas capacidades, está a capacidade de gestão.

2.3 ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO

Segundo a American Committee for Economic Development (1968), a definição de pequena empresa estaria vinculada a uma gestão independente, usualmente com os gestores sendo também os próprios donos da empresa e onde o capital seria próprio, fornecido por um indivíduo ou por um pequeno grupo. Além disso, a área de operação seria predominantemente local, mas não necessariamente o mercado de atuação.

Segundo Scott e Bruce (1984) são cinco os estágios de crescimento para as pequenas empresas e entre estes estágios existiriam momentos pontuais de transições entre fases, onde necessariamente haveria mudanças e momentos extremamente críticos que poderiam ser amenizados no momento em que os empreendedores agissem ativamente sobre os sintomas. Ao se mover de um estágio para outro, haveria dois principais pontos de atenção: enfrentar as crises enfrentadas para mudar de fase e, havendo a mudança, ter sucesso em gerenciar a "nova empresa" (SCOTT; BRUCE, 1984). Segundo os autores, os cinco estágios de crescimento seriam:

Estágio 1 - da Existência: a tendência é que as habilidades predominantes dos fundadores determinem a ênfase empresarial, com isso empreendedores engenheiros, por

exemplo dariam enfoque à produção e não a vendas, usualmente em um mercado único e com poucos canais de distribuição (SCOTT; BRUCE, 1984). Desta forma, muitas vezes nessa fase, os empreendedores são extremamente técnicos, com ênfase nas capacidades de desenvolvimento e extremamente envolvidos com a operação, mas esquecendo-se da gestão e da importância do modelo comercial. Há a necessidade e a dificuldade do empreendedor em se transformar junto com o negócio, o que se complica mais ainda devido a alguns pontos: segundo Miranda (2013), presidente da BR Opportunities, nessa fase, são poucos os colaboradores na empresa, não existem controles formais e o dono muitas vezes se confunde com o negócio e o próprio negócio acaba ficando dependente do dono. Neste caso, o desafio de sobreviver, passando para a próxima fase, estaria na necessidade de buscar um fluxo de caixa positivo, formalizações, registros e o costume de delegar, visto ao acúmulo de atividades e de demandas se concentrando nos empreendedores (SCOTT; BRUCE, 1984).

Estágio 2 - da Sobrevivência: a importância de se atentar para a entrada de competidores no mercado e de buscar mudanças (inovações) para manter e expandir a fatia de mercado, fazendo-se necessário muitas vezes a busca por investidores e a implementação de sistemas de informação (SCOTT; BRUCE, 1984). Assim, aqui a empresa já começa a se organizar, há a necessidade de buscar sistemas formais e gerentes e de formar a figura do líder, visto que a empresa ainda se confunde com o dono, que deve aprender a delegar (MIRANDA, 2013).

Estágio 3 - do Crescimento: a empresa tende a ser lucrativa, mas é bem improvável que gere remuneração para o dono, visto que o dinheiro é reinvestido no negócio para financiar o crescimento da empresa no (SCOTT; BRUCE, 1984). Além disso, faz-se necessário uma estrutura organizacional mais formal, sistema de contabilidade, P&D - condicionado à natureza do produto/diversificação (SCOTT; BRUCE, 1984). Desta forma, a estratégia está em crescer, manter a rentabilidade e buscar recursos de maneira a financiar o crescimento da empresa (MIRANDA, 2013). Existindo oportunidades para novos produtos e/ou para operar em diferentes mercados, o negócio irá para o estágio 4, porém existe a possibilidade de haver a entrada de grandes competidores, que muitas vezes usarão a pressão em preços, por meio da economia de escala, como principal estratégia concorrencial no mercado (SCOTT; BRUCE, 1984). Desta forma, pode-se responder da mesma forma, ou então perder fatia de mercado, competindo com ênfase em margem, ao invés de volume, demandando investimentos em P&D (SCOTT; BRUCE, 1984). Além disso, faz-se necessário, visto a percepção do empreendedor que ele não conseguira suprir todas as competências

necessárias para o crescimento, a busca por profissionais mais qualificados, principalmente os administrativos e financeiros (MIRANDA, 2013).

Estágio 4 - da Expansão: nesta fase, faz-se importante haver o controle orçamentário, *reports* regulares, sistema de contabilidade formalizado, autoridade descentralizada e a sistematização das funções administrativas (SCOTT; BRUCE, 1984). Além disso, a busca por fundos faz-se necessária, mesmo que parte dos lucros ainda seja utilizada para fins de financiamento do crescimento e o *track record* permitirá financiamentos de longo prazo, ao fornecer ativos como garantia (SCOTT; BRUCE, 1984). Um fator de risco aqui está na maior predisposição para a ocorrerem crises de cultura na empresa, devido à introdução de "gestores profissionais", que tendem a não ter o mesmo comprometimento com o negócio, não estando dispostos a fazerem sacrifícios, se comparado aos que estiverem desde o início (SCOTT; BRUCE, 1984). Outro fator essencial, mas de risco também, está no fato de que a descentralização continua a crescer, o empreendedor atua cada vez mais como um guardião e planejador e os gestores profissionais passam a ter mais poder e influência na decisão (SCOTT; BRUCE, 1984). Em paralelo a isso, a maturação e consolidação do setor, torna o aumento de vendas e diferenciação por produto cada vez mais difícil e para manter a vantagem, mostra-se essencial haver o foco nas necessidades do cliente, pro atividade e antecipação (SCOTT; BRUCE, 1984). Havendo a oportunidade e o desejo para o crescimento, a empresa passa para o próximo e último estágio, mas eventualmente, surgem aqui oportunidades para fazer o *sell-out*, mas também, além é claro, dos perigos de *drop back* para o estágio anterior ou até desaparecimento da empresa, dependendo da situação (SCOTT; BRUCE, 1984).

Estágio 5 - da Maturidade: a empresa continua a crescer e grande parte das empresas nesse estágio deixa de enquadrar-se como *small businesses*, em termos da definição anterior. Evidencia-se como principais problemas: gastos com controle, produtividade, competição por preço, e encontrar oportunidades de crescimento (SCOTT; BRUCE, 1984). A partir desta fase, grande parte dos investimentos - os lucros tendem a ser suficientes, mas às vezes financiamentos podem ser necessários - são em marketing, aprimoramento da planta e manutenção (SCOTT; BRUCE, 1984). Assim, a empresa continuará neste estágio, encolherá a operação ou fará um *go on*, normalmente depois de um *flotation* ou aquisição, se transformando em uma grande empresa e, independentemente disto, sempre com um gestor sobre pressão dos *shareholders* para assegurar o futuro da companhia (SCOTT; BRUCE, 1984).

Este modelo busca ajudar na análise das situações presentes da empresa e indicar com a melhor precisão qual estratégia condiz mais com a etapa de vida do negócio. Contudo, as empresas poderão permear mais de uma fase, não precisando necessariamente estar restrita a uma apenas. Neste estudo, serão analisadas empresas que permeiam com maior intensidade os estágios 3 e 4 (crescimento e expansão).

Neste contexto, nos últimos anos, o interesse pelo estudo das empresas chamadas empresas de alto crescimento (EACs) vem em uma crescente. Sob o ponto de vista conceitual, empresas de alto crescimento referem-se às empresas que crescem ao menos 20% ao ano, por três anos consecutivos, em faturamento ou em quadro de funcionários, segundo a OCDE. Dentre os fatores que influenciam o aumento do crescimento destas, além do próprio entendimento de que após o desafio de iniciar um negócio existe o desafio de fazê-lo crescer, pode-se elencar o aumento da discussão acerca da criação de novos postos de trabalho no Brasil e no mundo (FOWLER, 2017). Embora as EACs representem uma pequena parcela da população de empresas do Brasil - segundo dado da Endeavor (2017) 0,6% das empresas ativas (25.796 empresas) enquadraram-se na categoria de Empresas de Alto Crescimento e elas são responsáveis por gerar 67,7% dos novos empregos. Desta forma, a dinâmica da economia está bastante atrelada a estas empresas.

Dentre as empresas EACs, está uma parcela de empresas chamadas Scale-ups, às quais não possuem uma definição muito precisa na literatura mundial, mas se pode afirmar que são empresas que não apenas apresentam um ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza, como são as EACs, mas também se caracterizam pela apresentação de um modelo de negócios escalável, ou seja, modelado para conseguir aumentar a receita a um ritmo mais rápido do que os seus custos, constituindo assim um ciclo virtuoso ligando crescimento da firma e criação de riqueza (FOWLER, 2017). Dito isto, Scale-ups constituem empresas de alto crescimento (EAC) cujo ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza baseia-se, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios (FOWLER, 2017). É importante salientar que uma Scale-up poderá também apresentar poder de mercado, mas o seu crescimento estará baseado, predominantemente e não exclusivamente, no seu modelo de negócios escalável – um modelo que possui atividades ou transações que podem ser reproduzidas, de modo que seja possível aumentar a receita a um ritmo mais alto do que os custos, constituindo a escalabilidade do modelo. Esta distinção faz-se importante, pois o crescimento da firma baseado exclusivamente no seu poder de mercado tende a ser limitado e até mesmo ineficiente (FOWLER, 2017).

Em síntese, toda a Scale-up é uma EAC, mas nem toda EAC é uma Scale-up (FOWLER, 2017). Além disso, as Scale-ups são empresas normais, guardadas as particularidades, que também passarão pelos estágios de crescimento ilustrados. Elas surgem, validam o seu modelo de negócios escalável, crescem fortemente por um período, mas não necessariamente seguirão assim para sempre (FOWLER, 2017). A edição de dezembro de 2016 da *The Economist*, por exemplo, questiona a dificuldade que as empresas britânicas possuem em ganhar escala – “A Grã-Bretanha possui um grande recorde em números de startups, mas apresenta dificuldades na produção de empresas maiores e mais produtivas” (*The Economist*, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos com o objetivo de compreender o comportamento das capacidades de inovação de uma amostra específica de empresas, identificando as capacidades mais desenvolvidas e menos desenvolvidas, as suas similaridades, as suas particularidade e possíveis sugestões de melhoria. Adotou-se o método de estudo de caso, uma dentre tantas maneiras de se fazer pesquisas em ciências sociais, pois o mesmo é sugerido quando o pesquisador possui uma pequena amostra ou um baixo controle sobre os eventos, exigindo uma descrição mais minuciosa. Neste caso, além da amostra reduzida, verifica-se que as capacidades de inovação são bastante dinâmicas, alteram-se com o tempo, e a utilização das técnicas de pesquisa histórica, observação da realidade e a interpretação e registro das entrevistas, permitem o entendimento e o resgate do contexto da empresa no momento em que a pesquisa foi realizada. Fala-se bastante que os estudos de caso constituem-se como um método de pesquisa "fácil", porém é notavelmente difícil na prática, visto que quanto mais "mais fácil" for um formato de pesquisa, mais difícil é realizá-la (YIN, 2010). Neste método, deve-se realizar uma descrição bastante profunda, utilizando-se de técnicas de pesquisa histórica e também a observação da realidade e a interpretação das entrevistas em profundidade com os agentes de estudo (YIN, 2010).

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Para este estudo foram escolhidos múltiplos casos de empresas gaúchas, atuantes em diferentes segmentos da economia local, por entender que permitiria coletar as perspectivas e as experiências particulares de cada um dos setores econômicos, permitindo obter conclusões mais profundas e abrangentes, ao que se refere ao comportamento das capacidades de inovação das empresas estudadas. A escolha de cada caso é uma etapa importante, pois cada caso em particular se apresenta como um estudo completo, no qual se buscam provas convergentes para as conclusões posteriores do estudo - ou seja, ao longo dos casos, deve-se buscar ao analisar o conjunto dos casos individuais, uma visão lógica de replicação e de previsão (ou de contradição) dos resultados alcançados (YIN, 2010).

Foi considerado na escolha das empresas estudadas, além da diversidade de segmentos da economia, o enquadramento das empresas como empresas de alto crescimento. Ou seja, empresas com um crescimento de no mínimo 20% ao ano no seu faturamento ou na sua base de funcionários, por três anos consecutivos (2015, OCDE). Conforme mencionado, este perfil de empresa apresenta um papel bastante relevante na dinâmica da economia nacional, visto que o acréscimo de renda e a geração de novos empregos destas é bastante relevante. Entretanto, cabe salientar que não se considerou o tempo de atividade das empresas neste estudo. Sabe-se, que a média de idade das empresas de alto crescimento é de 13,7 anos (IBGE, 2013), o que nos traz o aspecto da maturidade da empresa e do empresário como pontos chaves para o crescimento. Ao mesmo tempo, segundo Teece (2012) as capacidades dinâmicas podem ser analisadas em qualquer estágio de crescimento da empresa. Por isso, neste estudo, o estágio de maturidade de cada empresa estudada é diverso, e isto poderá nos ajudar a entender as particularidades do arranjo das capacidades de inovação, em relação a fase de vida de cada empresa estudadas.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da coleta de informações disponíveis na internet (site da empresa, notícias, premiações...), análise de registros internos da organização Endeavor Brasil e entrevistas em profundidade com empreendedores. Para a condução das entrevistas em profundidade, utilizou-se de um roteiro pré-estabelecido, adaptado de um modelo de entrevista do Núcleo de Estudos em Inovação (NITEC), com perguntas abertas para não restringir a visão e as experiências dos entrevistados e, ao mesmo tempo, abranger cada uma das capacidades de inovação (de transação ou comercial, de gestão, de operação e de desenvolvimento ou de produto), buscando uma análise direcionada para cada uma delas. As entrevistas foram realizadas ao longo de aproximadamente um mês e cada uma das entrevistas durou em média uma hora. Todas as entrevistas foram realizadas com sócios diretamente envolvidos no dia a dia do respectivo negócio. O instrumento da coleta de dados está inserido ao final do presente trabalho (Anexo I).

Empresa Entrevistada	Cargo do Entrevistado	Ano de Fundação da Empresa	Data da Entrevista
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Varejo A	Sócio e Cofundador	2014	5 de setembro
Serviço A	Sócio e Cofundador	2009	13 de setembro
Serviço B	Sócio e Cofundador	2009	21 de setembro
Tecnologia A	Sócio e Cofundador	2007	25 de setembro
Serviço C	Sócio e Fundador	1995	14 de setembro
Indústria A	Sócio	1989	6 de setembro

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise foi desenvolvida para cada empresa separadamente, transcrevendo as entrevistas para a partir disto captar os pontos mais e menos desenvolvidos de cada uma das capacidades de inovação. Após esta verificação, buscou-se relacionar todos os casos, no intuito de captar relações e contradições entre cada uma das capacidades de inovação de cada uma das empresas estudadas. Utilizaram-se nomes fictícios para todos os casos analisados.

4.1 CASO DO VAREJO A

A empresa pesquisada, identificada com o nome fictício de Varejo A, foi constituída por um grupo de universitários no ano de 2014 como um clube de assinatura de livros. O surgimento do clube coincidiu com o momento dos clubes de assinatura, dos mais diferentes tipos, que surgiam nacionalmente. O empreendedor explica, porém, que nenhum dos clubes atuava no mercado de clubes de assinaturas para o mercado de livros – a empresa Varejo A teria sido uma das pioneiras, se não a pioneira, em um país em que 44% da população não lê e em que 30% da população nunca comprou um livro, segundo a Pesquisa Retratos da Leitura no Brasil (2016). Segundo o empreendedor “outras iniciativas parecidas surgiram e seguiram surgindo ainda hoje, mas “os clubes de livros que surgiram até então ou sabiam sobre o mercado editorial e não sabiam sobre negócios, ou sabiam sobre negócio e não sabiam sobre o mercado editorial”. Uniu-se basicamente o conhecimento em negócios e em mercado editorial para a constituição da Varejo A.

A Varejo A é uma empresa que possui hoje, em 2017, um crescimento acelerado, com cerca de 50 funcionários, entre CLTs e estagiários, cerca de 20 mil associados e um faturamento anual acima de 10 milhões de reais. Basicamente, os associados do clube recebem todos os meses em sua casa uma caixa com um livro surpresa, indicado por um grande especialista/intelectual, além de uma revista a respeito da obra e um "mimo" relacionado ao contexto da leitura. O empreendedor comenta que “a ideia da TAG como um todo é uma inovação e que ouvem constantemente falar que a constituição da empresa é uma nova forma de consumir a literatura no Brasil”. O empreendedor salienta que a visão da empresa é de não concorrer com as livrarias, por entender que assinar a Varejo A não

excluiria a compra dos livros das livrarias. A Varejo A seria uma nova e diferente fonte de leitura e com uma série de incrementos para fazer com que a literatura deixasse de ser uma atividade solitária. “Trata-se de trazer uma experiência diferenciada para o leitor, buscando ser de certa maneira a Disney dos Livros”.

4.1.1 Desenvolvimento

Ao explorar o livro, um produto simples e de fácil acesso, um produto de difícil diferenciação e de constituição de uma barreira de entrada, a empresa compreendeu que a experiência do consumidor e o senso de comunidade seriam os aspectos chaves para o crescimento e para a diferenciação da companhia. Por se tratar de uma das primeiras empresas no seu segmento de atuação, empresas copiaram alguns desenvolvimentos que iniciaram com a empresa. O empreendedor comenta que os mimos, que são entregues junto aos livros, foram um dos itens rapidamente copiados pelos concorrentes. Nota-se que ao explorar um produto simples e ao buscar desenvolvimentos pontuais com uma barreira de entrada baixa em sua individualidade (ex.: os mimos), são os incrementos das diferentes ideias e de ações pontuais que permitem no seu conjunto trazer uma maior sustentação à busca pela diferenciação por meio da experiência e do senso de comunidade. Trata-se de um diferencial constituído ao longo do tempo e de difícil mensuração, segundo comenta o empreendedor. O empreendedor salienta, por exemplo, a constituição da primeira edição exclusiva para os assinantes. Segundo ele, tratou-se de uma das poucas ações pontuais em que foi possível mensurar o sucesso através do acréscimo quase que imediato de novos clientes na base. Em um mês, como resultado direto desta ação, houve a entrada de aproximadamente três mil novos assinantes na base, fazendo com que o envio de edições exclusivas passasse a ser uma ação recorrente na empresa.

O empreendedor ressalta como desenvolvimentos para a empresa a constituição de um blog, de um canal no Youtube, de um aplicativo e de uma loja online para a venda dos produtos. Diferentemente da primeira edição exclusiva, o empreendedor explica que existiram sim benefícios vinculados a estes desenvolvimentos, mas que não conseguiriam trazer com precisão quantitativa o impacto direto destes. Observa-se que se trata de diferentes tipos de desenvolvimentos que fortalecem a busca pela experiência diferenciada e pelo senso de comunidade entre os assinantes. Trata-se de desenvolvimentos vinculados fortemente à

constituição de uma experiência, mas que se relacionam bastante com uma série de outras áreas da empresa: o blog e o canal no Youtube, por serem abertos ao público, enquadram-se também como uma estratégia comercial e de marketing; a loja virtual, por ser fechada apenas aos assinantes, como uma estratégia de aumentar o ticket médio do assinante e também como uma maneira de vender os livros das edições passadas que não foram vendidos para a redução do estoque; o aplicativo como uma das maneiras de os clientes interagirem entre si, mas com a possibilidade de se utilizar para a empresa estar mais próxima, identificando com mais profundidade e recorrência as demandas do consumidor final.

Por mais que inexista uma área de desenvolvimento estruturada e a clareza do impacto direto de cada um dos desenvolvimentos realizados, a tração na base de assinantes, a retenção e a satisfação ilustradas pelos assinantes ao fazerem parte do clube, ilustram sinais positivos acerca das ações.

O empreendedor explica que um dos aspectos centrais do clube está na escolha dos curadores e que esta definição é bastante concentrada em uma área de produtos da empresa, em que profissionais voltados para a área de literatura listam intelectuais e grandes especialistas que poderão ser potenciais curadores. O empreendedor explica, porém, com base em uma pesquisa interna realizada recentemente, que haveria a possibilidade de se segmentar a empresa por públicos devido ao fato de que “são dos mais diversos os perfis dos clientes: o leitor que lê obras mais difíceis e rebuscadas e que quer livros de maior qualidade; o leitor que busca livros de entretenimento e que sejam mais fáceis, mas que estão abertos a receber livros mais rebuscados também; o leitor que é mais crítico quanto ao padrão de dificuldade dos livros e que por isso os livros não estariam agradando tanto”. Nota-se o quanto que os curadores, por fazerem majoritariamente parte de uma elite cultural, recomendam livros que marcaram a vida deles e que por isso muitas vezes tendem a ser livros mais difíceis de ler, por isso direcionados para um público bastante específico.

Fica claro o interesse da empresa em compreender mais a fundo o perfil dos clientes para a partir disto tomar decisões quanto a possíveis estratégias de desenvolvimento, vinculadas possivelmente à segmentação da empresa por públicos específicos. Trata-se de uma ação a ser estruturada a partir de um entendimento prévio do público consumidor para validar as personas já existentes, ajudando a tomar uma decisão quanto à possível segmentação. Por ser uma mudança mais complexa, de teor estratégico, diferentemente de uma ação pontual que poderá ser descontinuada mais facilmente, verifica-se uma maior profundidade de entendimento antes de se testar qualquer hipótese.

4.1.2 Operação

O empreendedor explica que o primeiro ano de projeto (2014) foi marcado pelos mais diferentes tipos de dificuldades e por número bastante reduzido de associados - muitos deles do círculo de amizade e familiares dos fundadores e com alta concentração em Porto Alegre. “Os primeiros cinco meses foram de muito esforço para atingir os primeiros 100 associados da empresa”. Nesta época, a empresa era constituída por três sócios que se envolviam em toda a operação sozinhos. Além disso, parte do negócio (ex.: a assessoria de imprensa e o marketing digital) era terceirizado.

Em 2015 entraram na empresa outros dois sócios, o que possibilitou a internalização e a distribuição de algumas atividades, um maior foco na divulgação e na área comercial da empresa, fazendo com que o número de associados passasse a crescer aceleradamente. O empreendedor comenta que nesta época “o conhecimento passou a ser bastante dos sócios, que passaram a estudar e a aprender no dia a dia para implantar pessoalmente ou por meio de especialistas”. O foco estava bastante na captação de novos assinantes, pela própria busca pela sobrevivência da empresa.

Fica em destaque o quanto que a empresa sempre olhou desde o início para os erros operacionais dos concorrentes para não cometê-los. Um exemplo está no fato de que muitos outros clubes terceirizavam a montagem para empresas que não garantiam o controle de qualidade. Sabendo disto, a Varejo A tomou cuidado desde o início, tendo a sua montagem internalizada. Outro exemplo está o fato de que “caso o sistema fosse ruim, o cliente poderia ser cobrado mais de uma vez no cartão e por isso cancelar a assinatura”. O cuidado para montar um modelo de assinaturas impecável foi uma preocupação continua dos empreendedores. O empreendedor comenta: “estamos chegando a um ponto legal hoje, não está perfeito ainda, mas sabemos que vários outros clubes não conseguiram alcançar o estágio em que estamos”.

Mesmo com todos os cuidados, o empreendedor comenta que a complexidade operacional aumentou bastante com o crescimento da empresa: “vimos o quanto que o sistema tinha que ser preparado para cobrar todo o mês, tinha que ter a nota fiscal, a etiqueta, buscar manter o cliente no mês seguinte...”. No início da companhia, utilizava-se um sistema de gestão específico para a assinatura, mas que precisou ser descontinuado, devido à complexidade da gestão de assinatura, cobrança, gestão de nota fiscal, emissão de etiquetas. O empreendedor enfatiza que eram várias as peculiaridades do sistema, dos processos internos,

da operação, da montagem, do envio das caixas e que por isso todo o sistema foi internalizado ao final de 2016.

O empreendedor traz como um desafio operacional o fato de que o que o livro a ser enviado precisa ser escolhido cerca de 5 a 6 meses antes para ser possível negociar com a editora, enxergar se haverá tiragens, dentre outras questões específicas. O livro, ao chegar à empresa para a montagem do kit, ainda deve ficar cerca de um mês em estoque para depois disto ser enviado para todo o Brasil. Por terem clientes espalhados por todo o Brasil, surge a dificuldade logística, ao não ser possível entregar todos os kits no mesmo dia em todas as regiões do Brasil. Em parte, isso prejudicaria uma das propostas de valor que está na surpresa do recebimento: “os que recebem o kit muitas vezes publicam em suas redes sociais, fazendo com que àqueles que ainda não receberam descubram a surpresa antes de tê-la em mãos”, comenta o empreendedor.

Destaca-se o fato de que por se tratar de um clube de assinatura, a previsibilidade da demanda é de fácil mensuração, oscilando conforme a entrada e a saída de assinantes, o que facilita o manejo da operação do negócio. Isto permite o planejamento da produção com uma maior assertividade, ao mesmo tempo em que existem os picos de crescimento imprevisíveis, principalmente em épocas de ações pontuais de captação, fazendo com que o planejamento da produção precise receber uma maior atenção para não se constituir como um gargalo para o crescimento.

4.1.3 Gestão

O empreendedor destaca como estratégia central da empresa a visão de crescer o clube como ele é hoje, investindo em marketing, TI e em desenvolvimento da equipe. Em paralelo a isso, buscar identificar novos canais de aquisição (ex.: parceria com varejo), buscar a indicação de amigos, crescer em cima da própria base e aumentando o ticket médio de cada cliente (ex.: loja virtual). Pensa-se também em buscar segmentações (clube de literatura para livros clássicos e de poesias, por exemplo). Foi bastante destacado, ao tratar-se de estratégia empresa, o aspecto comercial, atuando em diferentes frentes, como sendo o ponto central.

Tratando-se de processos administrativos, o empreendedor explica que “cada área da empresa monta os seus planos e indicadores para os próximos meses, mas que não existe um sistema bem definido”. “Além disso, a reunião de diretoria que era para ser toda a semana, às

vezes não tem acontecido”. Em uma mentoria recebida recentemente pela empresa, fica evidente uma provocação interessante feita pelo mentor referente à importância de se buscar uma maior estruturação da companhia, através de um plano de negócios que possibilite um alinhamento estratégico. “Como a Varejo A irá chegar em seus 50.000 e 100.000 assinantes?”. Trata-se de um problema bom, vinculado à constituição de um plano prévio, para uma posterior consistência de execução.

Fica claro o quanto que o crescimento da estrutura (assinantes, quadro de funcionários...) fez com que o controle e a organização aumentassem. “Cada área precisou ficar mais organizada e por isso fizemos o planejamento de cada área até março de 2018”. O empreendedor trouxe com clareza a visão da importância de se melhorar a gestão, enquanto a empresa for crescendo a sua estrutura. “Temos planos para os próximos meses de constituir indicadores mais controlados e também, com a equipe crescendo, fica mais difícil não ter esse tipo de controle”. O fato de crescer está ajudando a empresa a se profissionalizar, claramente. Fica bastante evidente que o crescimento, além de fazer com que o olhar para a gestão da companhia necessariamente precisasse se acentuar, possibilitou também a redução dos custos da empresa: “o ganho em negociação com a transportadora e com o livro em si, reduziu bastante com o crescimento da empresa”. “As edições exclusivas, por exemplo, ficaram com o preço que nós pagávamos lá no início com as edições normais”.

4.1.4 Comercial

A Varejo A, no seu início, possuía um crescimento bastante lento – foram aproximadamente 100 associados, nos primeiros quatro meses de atuação. Segundo o empreendedor "nesta época eram três sócios apenas e não havia nenhuma equipe". Em 2015, com a entrada de dois novos sócios, a empresa passou a ter uma maior capacidade de conduzir a área comercial e a divulgar a Varejo A. Em abril de 2015, por exemplo, tiveram a primeira aparição no Jornal Zero Hora. Segundo o empreendedor "isso deu o primeiro salto, pois foram de 200 e poucos associados para cerca de 400 associados". É possível identificar que o crescimento da empresa foi bastante concentrado em ações pontuais que davam certo, inicialmente mais regionalizadas por meio de conhecidos, mas aos poucos de uma maneira mais profissional e com maior capilaridade. Em Julho de 2015 a empresa possuía 500 associados e pensava em fechar o clube caso não atingisse o número de 1000 associados até o

final daquele ano. A partir disto, dois dos sócios resolveram estudar marketing digital, com o objetivo de iniciar uma série de ações para o crescimento da companhia. A internalização do marketing foi sendo realizada gradativamente e aos poucos foram testando formas de prospecção: Facebook, Instagram, ações off-line com a assessoria de imprensa, revistas e sites, canal no youtube, pagando BookTubers para promoverem os livros. Destacou-se a concentração das atividades junto aos sócios no início, mas o quanto que os mesmos foram desenvolvendo a si, para conseguir desenvolver o negócio também. O empreendedor conta que "por cerca de um mês buscaram estruturar uma estratégia de marketing digital, pois viram que terceirizar certas questões como o marketing não estava dando certo". Novamente, nota-se que a estratégia de crescimento, além de se basear em ações bastante pontuais, ocasionou também a necessidade de a empresa se profissionalizar e constituir uma estrutura operacional mais sólida.

O empreendedor comenta que em Julho de 2016, no aniversário de dois anos da empresa, foi lançada a primeira edição exclusiva da empresa (livros que as pessoas não encontrariam em livrarias) e também uma promoção de 30% para os novos entrantes. Segundo o empreendedor, tratou-se ação pontual com o maior resultado de todos: "a partir desta ação a empresa passou dos 6000 assinantes para os 9000 assinantes, fechando o ano de 2016 com 12.000 assinantes". O autor adianta uma estratégia que será lançada em breve, a indicação de amigos: "o assinante indica o amigo e ganha 35 reais na loja e o amigo indicado também ganha os 35 reais".

O empreendedor explica que a relação com os clientes é muito boa e que a área de gestão com o cliente é a maior da empresa. "Queremos cuidar de todo o caminho da pessoa desde que entra no clube até quando esta pessoa sai e é o que estamos estruturando agora com mais profundidade", comenta o empreendedor. Verifica-se que o relacionamento com o cliente é visto como algo essencial. "É raro termos algum problema de relacionamento com o cliente, pois prezamos muito por isso". Isto está evidenciado no fato de que a empresa busca se diferenciar bastante pela experiência proporcionada ao leitor: "a descoberta de livros e de novos horizontes literários é importante e a experiência além da caixa é uma das coisas que mais motivam os assinantes".

4.2 CASO DO SERVIÇO A

A empresa Serviço A ajuda na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as empresas a cumprirem a lei de cotas e a fazerem um recrutamento que seja assertivo e que possibilite a inclusão de pessoas que possam se desenvolver como profissionais, trazendo produtividade para todos os envolvidos. A empresa acredita no potencial das pessoas com deficiência e no retorno que estas podem ter em suas operações, constituindo-se um processo de inclusão que seja assertivo.

A constituição da companhia se deu há sete anos e já foi possível se fazer a inclusão de mais de quatro mil pessoas deficientes no mercado de trabalho, em 16 Estados diferentes, atendendo a cerca de 300 empresas. Além disso, o banco de dados da companhia possui hoje 40 mil currículos e o serviço é gratuito para os candidatos, que cadastram os seus currículos e concorrem às vagas sem nenhum custo. A empresa realiza também cursos de capacitação para auxiliar na inclusão de pessoas com deficiência (PCD).

O empreendedor deixa claro que para a empresa “a tecnologia é um meio não o fim, pois ajuda a executar um processo que até então envolvia entrevistas e que hoje não envolve mais este tipo de contato”. “A mesma coisa é realizada desde a fundação, porém se utilizando de um método diferente agora”. Trata-se, basicamente, de uma ferramenta que permite a automatização de todo o processo de seleção, demandando apenas ao final do processo a checagem da disponibilidade do candidato, a validação das informações e o encaminhamento para a vaga. O empreendedor explica: “a gente não é bom em entrevistar candidatos, mas a gente é muito bom em identificar o perfil do candidato e saber se ele é adequado ou não para aquela vaga”. Assim, a empresa surge de um modelo tradicional de seleção, para o desenvolvimento de uma ferramenta que permitiria o *matching* entre os candidatos e as vagas de maneira assertiva e com garantia de eficiência e de escalabilidade. “O nosso grande diferencial foi onde a gente mais investiu recursos e tempo: criar um negócio com metodologia escalável para recrutar pessoas com deficiência”.

4.2.1 Desenvolvimento

O empreendedor comenta que a companhia iniciou as suas atividades como uma solução para o mercado de busca e seleção de candidatos, pois “era um negócio fora do padrão que o RH estava acostumado” e que a tecnologia acabou sendo não apenas um meio do processo, mas também um aspecto chave para a escalabilidade do serviço. O empreendedor explica ainda que optou por terceirizar todo o desenvolvimento da tecnologia. “Terceirizar para a gente tem muito a ver com ter um parceiro que atende muito bem e mantendo a propriedade intelectual do algoritmo e do banco de dados protegida por meio de contrato”. Mesmo terceirizando o serviço, destaca-se pelo empreendedor a importância que é dada para ouvir os clientes e os candidatos para se buscar melhorar a usabilidade da ferramenta. Optou-se assim por se utilizar de insumos provenientes dos clientes internamente, buscando as melhorias incrementais de maneira mais rápida e com a garantia da flexibilidade para as alterações, além da proteção garantida em contrato por ser uma solução feita junto a terceiros.

O empreendedor deixa bem clara a satisfação com o serviço terceirizado e o sucesso no desenvolvimento da ferramenta: “nós já tivemos varias melhorias incrementais focadas na usabilidade, que foi recebendo o feedback dos clientes e dos candidatos”. Ao comparar a sua ferramenta com a dos concorrentes explica que os concorrentes utilizam plataformas já prontas, com baixa flexibilidade e através de um módulo que não permite modificações, ou então que ao se modificar, faz com que o tempo e o custo sejam maiores.

Além das melhorias da ferramenta atual, o empreendedor comenta sobre a abertura de uma operação nos EUA para atender ao mesmo público, mas também às pessoas com mais de 50 anos. Isto demandaria uma série de custos com desenvolvimento, mas neste caso haveria o financiamento de um edital. Trata-se de visão de se expandir o serviço por região e por público alvo, em que o desenvolvimento seguiria a cargos do CRM terceirizado.

4.2.2 Operação

O empreendedor explica: “a estrutura atual é bastante enxuta, por serem prestadores de serviço e por não terem tantos fornecedores e nem tantos clientes”. São aproximadamente

50 empresas atendidas, fazendo com que, segundo o empreendedor, o processo de cobrança, contas a receber, contas a pagar, seja bem simples. Ele comenta: “apenas uma pessoa em toda a empresa toca os processos de Back Office”. Foi destacado como motivos o fato de ser uma empresa pequena, fazendo com que todos absorvam algumas demandas como a compra de passagem aérea e a reserva de hotel.

Ao trazer o paralelo da concorrência, o empreendedor aprofunda a visão de que a estrutura mais enxuta estaria bastante vinculada também à tecnologia utilizada, o que tornaria o negócio mais escalável e possibilitaria uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. “Dentro do sistema estão todos os indicadores, tanto comerciais, quanto da equipe de equipamentos, então fica muito fácil porque todo o trabalho é desenvolvido em cima da plataforma. Consequentemente, os indicadores estão todos disponíveis *full time* para a consulta”.

O empreendedor deixa claro o quanto que a utilização de uma plataforma tecnológica possibilita um maior controle operacional, um melhor processo administrativo e possivelmente um menor custo em comparação aos concorrentes, devido à estrutura mais enxuta. Assim, fica destacado o quanto que o diferencial da empresa estaria atrelado a escalabilidade da operação possibilitada pela ferramenta utilizada. Ao mesmo tempo, entende-se que ao se terceirizar este diferencial competitivo, abre-se espaço para uma eventual barreira de entrada de difícil sustentação, entendendo a possibilidade dos players atuais e potenciais novos players constituírem ou terceirarem uma ferramenta semelhante - cabe salientar que possivelmente demandaria certo tempo, por envolver o cruzamento de dados para a obtenção de inteligência para o *matching* do candidato com a vaga.

4.2.3 Gestão

A estratégia de crescimento da empresa, segundo o empreendedor, seria “um plano para se consolidar como o principal player do mercado, chegando em 2020 triplicando ou quadruplicando a operação de hoje”. O empreendedor comenta que são duas as principais visões para o crescimento: explorar cada vez mais outros mercados e explorar outras minorias não atendidas hoje – não só as pessoas com deficiência, mas entender ao público que poderá fazer sentido em cada localidade.

Ao destacar a estratégia, o empreendedor comenta sobre a abertura da operação nos Estados Unidos e também a busca por seguir atuando com pessoas com deficiência, mas também com pessoas que possuam mais de 50 anos. Ele comenta sobre a oportunidade: “o valor que a gente recebeu através de um edital focado em empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos basicamente financia os custos que nós temos de desenvolvimento e ainda sobra um pouco para fazer um marketing, buscar banco de dados, buscar empresas”.

Nota-se uma oportunidade vinculada exatamente às duas visões de crescimento da empresa (explorar novos mercados e também novos públicos). O empreendedor comenta sobre a ida para os Estados Unidos que “não era um plano de curto prazo ir para os EUA, mas que acabou executando pela oportunidade que não queriam deixar passar”. Levanta-se a possibilidade de a estratégia de crescimento estar sendo aplicada no curto prazo pela oportunidade imediata do edital dos EUA. Mas também, a possibilidade de que esta oportunidade no curto prazo esteja trazendo o entendimento da melhor estratégia de crescimento para o longo prazo da empresa.

O empreendedor enfatiza a intenção de ir com calma com a expansão, pensando bem no modelo de receita e como que irá funcionar a operação em si: “se vai ser semelhante ao que acontece aqui no Brasil, ou se faz sentido atuar de maneira distinta”. Busca-se, desta maneira, compreender se a estrutura simples enxuta do Brasil, com poucos fornecedores e clientes, facilitando toda a gestão da companhia, também seria replicada no mesmo formato no exterior, ou se haveriam particularidades que aumentariam complexidade na gestão e no dia a dia operacional. O empreendedor deixa claro o quanto que a estrutura de gestão no Brasil é facilitada, ao desenvolver todas as atividades na plataforma, possibilitando o acesso e o controle dos indicadores.

4.2.4 Comercial

Os clientes da empresa são as grandes empresas e o empreendedor explica que “o indicador para definir se uma empresa é grande ou não estaria vinculado no número de colaboradores e não ao faturamento da companhia”. No caso da Serviço A, o enfoque estaria nas empresas com mais de 1000 funcionários, tendo São Paulo como o principal mercado de atuação. O empreendedor salienta que “apesar da concentração em SP, o faturamento é bastante descentralizado e nenhuma empresa atendida gera um faturamento absurdo”. Dito

isso, nota-se que a perda de um cliente não comprometeria a sobrevivência do negócio, dado a diluição do faturamento entre os clientes atendidos.

O empreendedor salienta o quanto que o mercado de RH é tradicional e que por isso se tem dificuldade de implantar inovações. O próprio modelo da Serviço A passou por dificuldades ao constituir um modelo em que não realizasse entrevistas presenciais. O empreendedor explica que no início isso gerou dificuldade para vender. “A gente começou a demonstrar aos clientes que a gente apresentava exatamente o mesmo resultado sem entrevistar se comparado a caso a gente entrevistasse”. Além das dificuldades de efetivar a venda, o empreendedor explica a resistência que o cliente pode apresentar na contratação: “não posso dizer para contratar o candidato... eu indico, o cliente faz a triagem internamente e muitas vezes esbarra na decisão de um gestor que não está preparado para lidar com pessoas com deficiência, por exemplo”. Ou seja, evidenciam-se uma série de processos e até mesmo aspectos culturais que fogem do alcance da Serviço A. O empreendedor comenta: “a gente vai trabalhando na mudança da cultura do cliente em conjunto... a gente não olha o processo de inclusão só com o objetivo de cumprir a cota, mas a gente quer que isso gere de fato resultados dentro da empresa e que se comece a perceber o valor da diversidade”.

Em termos de estratégia de marketing, a empresa desenvolve conteúdos para empresas, calculadoras de cotas e também demais conteúdos que possam ser relevantes. É a estratégia de *inbound* marketing que busca a qualificação dos leads gerados pelo marketing para que o comercial busque posteriormente a conversão dos novos clientes por meio do processo de *cold call*. Em paralelo a isso, a empresa executa o monitoramento de sites de emprego, notícias e demais espaços que vinculam as empresas que estão em busca de contratar PCD's (Pessoas com Deficiência). Trata-se de ações bastante conhecidas de captação de clientes e os resultados, segundo o empreendedor, tem sido expressivos: “estamos conseguindo atrair algo em torno de 1.000 candidatos por mês e 100 empresas no *inbound* com um custo de investimento bem mais baixo do que alguns concorrentes nossos, então acho que estamos tendo boas estratégias”.

Tratando-se de modelo de monetização, independente da estratégia de prospecção, o empreendedor explica: “hoje a Serviço A tem alguns modelos de monetização diferentes que se aplicam para diferentes portes e projetos”. Trata-se de um modelo mais tradicional do RH (cobrança de um percentual do primeiro salário mensal do candidato ou do salário anual), mas também um modelo recorrente: “a gente cobra basicamente um valor mensal pelo envio de candidatos”. O empreendedor explica que se trata de um processo consultivo da venda, de entender qual que é a demanda exata do cliente para compreender qual dos pacotes vai fazer

mais sentido. “Tudo depende do momento da empresa, mas a tese da recorrência são empresas que vão ter uma demanda de pelo menos cinco vagas ao mês, então a gente vai jogar ele mais para o contrato de recorrência”. Atualmente a recorrência está entre 30% e 40% do faturamento anual. O empreendedor deixa clara a visão da inovação que foi o modelo comercial recorrente neste mercado, mas que leva um certo tempo para as empresas compreenderem e aderirem.

4.3 CASO DO SERVIÇO B

A Serviço B surgiu no ano de 2009 com o objetivo de trazer um serviço com qualidade superior no que tange à organização de uma rede de parceiros bem estruturada que realizasse diligências jurídicas para os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de empresas. A empresa iniciou as suas atividades com um investimento próprio baixo, por se tratar de um serviço e bastante voltado para uma solução de cópias forenses para escritórios de advocacia. Ele explica: “os escritórios trabalhavam com parceiros muito pulverizados para as cópias de processos e normalmente esses processos eram em cidades que não eram as cidades dos escritórios”. Ao entender que os escritórios precisavam de cópias de processos em muitos lugares em que não conseguiam chegar, a Serviço B desenvolveu a cópia forense com uma plataforma suportada por uma equipe de parceiros para realizar cópias e entregar para os clientes atendidos.

Em 2009/2010 a empresa passou a contratar mais pessoas, ao atender o RS inteiro e expandir a sua atuação para SC. Em 2011 estava na região sul inteira, explorando o mercado de cópias. Nesta época o empreendedor comenta: “começamos a ver que existia um risco de diminuição do nosso serviço com base na digitalização dos processos pelo próprio tribunal e por isso fomos para outros serviços, como foi o caso das audiências”. A lógica foi a mesma, ao perceber que as audiências ocorriam no Brasil inteiro, notou-se com que os escritórios demandavam uma solução para melhorar o fluxo de atendimento das suas solicitações. A Serviço B se posiciona hoje no mercado como uma empresa que alia a tecnologia à estruturação do serviço (condução e execução do trabalho).

4.3.1 Desenvolvimento

O empreendedor explica que logo no início do negócio existiu uma visão voltada para o desenvolvimento, inicialmente com um sistema de cabeamento que permitiu que a empresa usasse scanners departamentais como peças móveis. Isso teria permitido uma melhor qualidade das cópias realizadas, pois geralmente as pessoas tiravam fotos e com o equipamento móvel foi possível desenvolver uma tecnologia inexistente na época. “Isso foi um diferencial competitivo que nos fez realmente crescer e realmente agregar valores ao serviço que estávamos prestando.”

Depois disto, a Serviço B foi primeira empresa no Brasil a ter um aplicativo de gerenciamento de audiencistas, uma ferramenta para o monitoramento do serviço, evitando problemas como a ausência de parceiros contratados nas audiências. Ele explica: “queremos fazer até o final do ano dez mil audiências por mês e nós fazemos hoje na média de seis mil”. O empreendedor salienta o cuidado que é dado para não se perder uma audiência, já que no caso de uma ausência o processo poderia correr sem a chance de defesa.

São uma série de desenvolvimentos em anos distintos de atuação. O caso da auditoria com a melhoria da qualidade das cópias (diminuição da quantidade de erros, a qualidade, a percepção do cliente), o aplicativo de monitoramento, um *workflow* pré-estabelecido de áudios para os parceiros com as informações importantes da audiência... “Isso tudo gera um diferencial em termos de tecnologia e de percepção. A gente sempre coloca a tecnologia em prol do nosso serviço”. O empreendedor deixa bastante clara a importância que é dada a se trabalhar de maneira mais ativa do que reativa e ressalta para isso o papel dos parceiros: “estamos trabalhando cada vez mais com terceirizados e a parte do desenvolvimento de produtos depende muito do nosso parceiro”.

O empreendedor explica que dentre as estratégias existentes, referindo-se às estratégias propostas pelo autor Mintzberg, a empresa estaria mais para o lado da Estratégia de Design e buscando a aproximação com a Estratégia de Planejamento. O empreendedor comenta que percebeu o quanto que a companhia estava dependente do seu conhecimento pessoal de mercado. A partir disto, comenta que passaram a haver discussões junto a um comitê estratégico, no intuito de abrir espaço para outras pessoas, que também teriam conhecimentos do ambiente e das solicitações dos clientes, agregando assim para a empresa. A lógica está claramente em descentralizar a empresa e em profissionalizar uma transição, de

maneira que o empreendedor passe da figura de um executor e especialista, cada vez mais para a figura de um generalista, com o papel de gestor/gestor de gestores – um líder.

O empreendedor menciona a aproximação com a PS Junior, da UFRGS, para uma pesquisa de mercado. Além disso, o intuito de analisar os números disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça anualmente com as quantidade de processos, processos digitalizados, quantidade de advogados e de escritórios... “Essas coisas nos dão uma ideia não só de posicionamento, mas como a Serviço B está estruturada e inserida no contexto”. Evidencia-se o quanto que a empresa busca estudos e o suporte externo como estratégia para se aproximar de dados e de estudos que possam garantir um correto direcionamento para a tomada de decisão.

Tratando-se da concorrência o empreendedor comenta: “as empresas de *lawtech* que estão sendo desenvolvidas têm um viés mais de gestão do que as empresas do modelo antigo”. Ele explica, contudo, não acreditar que estas empresas tenham uma grande capacidade de gestão ou que estejam tão avançadas em termos de desenvolvimento, estratégia e gestão. O empreendedor traz este ponto, ilustrando o quanto que o desenvolvimento, mas também a estratégia e gestão são os principais diferenciais da empresa Serviço B.

4.3.2 Operação

O empreendedor explica o quanto que o conhecimento da empresa veio de sua experiência e que aos poucos, com o crescimento, começaram a dividir em setores e a contratar pessoas especializadas em cada uma das áreas. Ele explica que trazendo pessoas para dentro, foi possível para si, que detinha conhecimentos jurídicos, passar a se especializar também em gestão - o crescimento claramente fez com que surgisse a demanda por estruturar e profissionalizar o negócio.

A empresa cresceu concentrada na contratação de pessoas, bastante típico em empresas de serviço, induzindo à dificuldade para escalar a operação, ou seja, aumentar o faturamento, sem aumentar proporcionalmente os custos fixos, comenta o empreendedor. Contudo, o empreendedor traz a visão de automatizar os processos e de descobrir ferramentas tecnológicas que permitiriam a melhora na prestação e na escalabilidade do serviço. Em um dos exemplos, o empreendedor explica que a empresa passou a realizar a análise de *headcount* (análise de todos os procedimentos e tarefas para encontrar quantas pessoas são necessárias, alocando os recursos da maneira mais inteligente). Ao tratar deste quadro de

peessoas, ele explica: “a Serviço B é uma empresa muito mais de intermediação do que de execução. Logo que a empresa começou fazíamos muitas cópias na região metropolitana de Porto Alegre e 90% dos nossos serviços eram feitos por equipe própria com scanners e hoje acho eu acho se 5% do que nós fazemos é com equipe própria, já é muito”. Isso mostra o quanto que a empresa ao crescer e pulverizar a sua atuação entendeu que o modelo de terceirização poderia ser o melhor caminho e que para isso seria necessário se aprofundar em outros conhecimentos. Por exemplo, neste caso, buscar os melhores parceiros e tê-los muito bem treinados para realização dos serviços e um bom controle de qualidade na ponta.

Tratando-se de controles internos, o empreendedor explica que utilizou por base o modelo de gerenciamento pelas diretrizes do professor Falconi: “a empresa toda possui metas e um *dashboard* de acompanhamento que é enviado semanalmente pela área de planejamento”. O empreendedor enfatiza que o controle por base nestas diretrizes permite identificar onde é que estão os maiores problemas da empresa e a constituir da melhor maneira o PLR (participação nos lucros e nos resultados), para justificar as metas definidas. “É através dessas métricas que as pessoas conseguem avaliar o seu trabalho e com base nisso propõem planos de ação e acompanhamento pra ver se está surtindo efeito. Isso está bem na linha da teoria do GPD (gerenciamento pelas diretrizes) do professor Falconi, que é o que nós aplicamos aqui.”

Nota-se o quanto que a empresa, após adquirir certo tamanho, buscou tornar a operação consistente, ao aplicar em detalhes a metodologia de uma das consultorias mais consagradas do Brasil. O empreendedor deixa claro o quanto que isto foi e segue sendo importante. Fica a clareza da dificuldade para se crescer com uma operação de serviço, ao mesmo tempo o entendimento de que é possível e que existe a possibilidade de se buscar a implantação de bons processos e de tecnologias para que o crescimento seja mais eficiente e menos intensivo em pessoas.

4.3.3 Gestão

Tratando-se de estratégia de crescimento o empreendedor explica o quanto que com a digitalização crescente dentro dos tribunais, a empresa passou a acompanhar anualmente os índices de digitalização dos processos. Ele explica: “o índice ainda evolui de uma maneira baixa o que é um fato positivo para nós, apenas 13% dos processos novos são digitais o resto

ainda são físicos”. Em cima disto, fica clara a visão da empresa de buscar intensificar o crescimento dentro do mercado de audiência. O empreendedor explica que a fatia do faturamento vinculado às audiências foi de 28% no ano de 2016, para 40% em 2017, devendo seguir em ritmo de crescimento, ultrapassando a frente de cópias. Tratando-se das cópias forenses, a outra frente da empresa, o empreendedor explica considerar um mercado finito no médio prazo. Ele comenta: “nós estamos crescendo muito na parte de audiência que é um serviço na nossa concepção mais perene do que cópias”. O empreendedor explica que a audiência por *streaming* e por vídeo ganha espaço, mas que dificilmente irá se consolidar no curto prazo, “por dois principais motivos: a estrutura de internet no Brasil e a dificuldade de se ter uma mediação com pessoas à distância.”.

O empreendedor traz como uma estratégia a busca por alinhar novos serviços à empresa, por exemplo, mais dois serviços jurídicos que serão lançados até o final do ano. Fica clara a estratégia de seguir ampliando a base de clientes, mas passar a crescer de maneira estruturada em cima da base já constituída. O empreendedor comenta a respeito: “o importante nos primeiros anos era criar uma base sólida de clientes e uma vez que eles ganham a apropriação da Serviço B nós ganhamos espaço para oferecer novos serviços e oportunidades, permitindo crescer nesse setor”

Tratando-se de processos produtivos “somos bem desenvolvidos na parte de processos, pois hoje todas as áreas têm mapeado os principais processos e com base no mapeamento desses processos, a gente tem evoluído nos nossos Procedimentos Operacionais Padrões (POPs), tudo isso aqui dentro da empresa”. Novamente, o empreendedor traz a visão da importância de práticas de gestão consagradas aplicadas na companhia. O empreendedor ressalta o quanto que os principais procedimentos da empresa são mapeados para com isso se estabelecerem as melhores rotinas de controle. Aprofunda-se um aprendizado em cima da aplicação do método de gestão: o quanto que muitas vezes se fazem planos de ação, um em cima de outro, enquanto que o que teria que ser feito na verdade seria aplicar à rotina, ou seja, colocar processos no dia a dia que não estariam sendo realizados. Nota-se, o quanto que a aplicação das boas práticas de gestão possibilitou aprender aplicando. Ele traz um exemplo prático: “nós tínhamos um índice de inadimplência ano passado que beirou 12% e atualmente é 9%. Não fizemos disso um plano de ação sequer, foi só a correta observação e disciplina para a aplicação da rotina de cobrança dos nossos clientes”. Em paralelo aos conhecimentos adquiridos no dia a dia que possibilitam melhorias e adaptações o empreendedor comenta que todo o patrimônio de conhecimento gerado (processos, POPs, rotinas de controle...) são

registrados em uma ferramenta chamada Wik Doc 9, uma “Wikipédia da Doc 9”, o que garante a correta gestão do conhecimento interno da empresa.

Quanto ao poder de barganha, comenta-se que o mesmo é forte devido ao alto volume que permitiria assim barganhar o preço para o parceiro. Em acréscimo, manifesta a importância da tecnologia: “estamos desenvolvendo um BI (Business Intelligence) da Doc 9 para a seleção automática dos nossos parceiros sempre buscando a melhor opção com base em qualidade e preço”. O empreendedor deixa claro o quanto que implantar tecnologias se mostra estratégico para o negócio, possibilitando escalar a operação, mas também a incrementar a entrega de valor que se reproduz também junto aos clientes e parceiros.

4.3.4 Comercial

A empresa utiliza de uma estratégia de prospecção mais focada em *outbound*. Em termos estratégicos, explica possuírem uma *wishlist*, a lista de clientes de desejo para a Serviço B para assim realizar uma captação mais ativa dos potenciais clientes. Ao mesmo tempo, traz o fato de estarem iniciando a trabalhar com o marketing em estratégia voltada para as redes sociais e mídia online. Ele explica: “estamos fazendo um trabalho agora de geração de conteúdos para melhorar a nossa colocação na busca do Google, tudo isso visando uma captação mais passível”.

Tratando-se dos fornecedores, o empreendedor explica que se tratam de colaboradores indiretos. “Hoje temos 3200 colaboradores indiretos que são as pessoas que fazem o serviço na ponta. É uma relação de parceria e por demanda e o fluxo das solicitações automatizadas geram o pagamento para estes colaboradores”. A Serviço B se remuneraria na transação, “por isso que hoje somos muito mais de intermediação e não de execução do serviço final”.

Em termos de clientes, trata-se de uma carteira de aproximadamente 550 clientes, havendo uma época em que eram totalmente dependentes de alguns clientes, o que deixou de acontecer com o tempo. O empreendedor traz o quanto que o faturamento é pulverizado, mas que possuem também os clientes de grandes contas, em que gerentes destas contas vão constituir um relacionamento mais próximo, entendendo as dificuldades e as especificidades de cada um dos clientes. O empreendedor comenta: “a Serviço B cresce hoje com o diferencial da capacidade de adaptação à realidade dos clientes. Por exemplo, se um cliente quer um sistema que faça de tal forma, nós temos cinco pessoas TI só desenvolvendo

melhorias para o sistema e personalizações para os clientes”. Ele traz também que a estrutura de TI começou a ser internalizada em 2013 e que a única parte terceirizada foi a de *mobile*.

O empreendedor explica que o diferencial da empresa está em juntar o que se tem de melhor no serviço com o melhor que há em tecnologia. “Hoje a gente acha que a tecnologia ela funciona mais em prol da melhoria constante dos nossos serviços”. Um exemplo disto está no fato de que com base nos desenvolvimentos internos a empresa conseguiu ter acesso a quantos atrasos ela possuía por mês, de quais clientes e quais eram os motivos.

Em termos de preço de venda, começaram com o padrão de mercado e depois a diretriz do diretor financeiro passou a ser a margem bruta. A percepção de custo e a percepção do mercado também são levadas em conta.

4.4 CASO DA TECNOLOGIA A

O Grupo Tecnologia A, desenvolvedor de plataformas para e-commerce, reúne as soluções X, Y e Z. O Grupo é um resultado da reorganização dos negócios da Empresa X, a partir da qual a empresa se concentrou inicialmente em lojas virtuais de pequeno e médio porte. As outras empresas foram lançadas a seguir, a Y, plataforma para médias e grandes operações e a Z, plataforma de gestão e inteligência para *marketplaces*. O Grupo apresenta hoje mais de 600 clientes, está avaliada em 50 milhões de reais e já possui 10 anos de experiência no mercado de e-commerce, focando no desenvolvimento de soluções de tecnologia para a venda digital e movimentando por ano mais de 1,5 bilhões através de suas plataformas.

A X iniciou em 2006 as suas atividades, por meio de uma plataforma desenvolvida para buscar o melhor custo benefício e vantagens para a venda digital. A empresa rapidamente se adequou ao bolso e ao perfil das pequenas e médias empresas. Em 2007 o CNPJ foi aberto e em 2008/2009 a empresa conquistou uma grande conta, quando ainda possuía apenas 15 colaboradores. Em 2010 a empresa já somava mais de 50 funcionários e no final de 2011 a empresa constituiu a Y, pensada em um conceito multicanal, para cenários complexos. Em 2013 montou a Z, um hub para a integração de *marketplaces*, buscando a administração deste tipo de negócio em um único lugar, ganhando tempo e facilitando a conexão entre os atores do ecossistema de comércio eletrônico.

Em 2015 a empresa foi investida e se constituiu o Grupo Tecnologia A para gerenciar as três plataformas existentes até então. Em 2016, somam-se 90 colaboradores e inaugura-se a filial em SP para abrigar a área de consultoria, sucesso online, pós-vendas, marketing e RH. Hoje, em 2017, o grupo mantém a sede em POA e uma filial em SP, com um total de 120 pessoas e mais de 600 clientes.

4.4.1 Desenvolvimento

A Tecnologia A apresentou nos últimos três a quatro anos o lançamento de três novos produtos. A empresa, depois de aproximadamente 4 anos de existência constituiu a Y, uma plataforma para médias e grandes operações, no intuito de atender aos clientes que cresciam e que podiam assim migrar posteriormente. Logo depois, lançou também a Z, uma plataforma com o intuito de atuar como um Hub para conectar os *marketplaces*. Hoje, a mesma vem representando quase que metade de todas as transações do grupo. De certa forma, isso mostra que em cada momento da história a empresa foi detectando as mudanças e as oportunidades de mercado: verificou-se que o mercado estava crescendo e por isso criaram a Y, uma solução para suprir a X, a solução original. A partir disto, verificou-se que o mundo estava convergindo para dentro dos *marketplaces* e lançaram a Z, um produto para atuar neste segmento específico. O empreendedor ainda comenta sobre um novo projeto em fase de implantação junto ao BRDE: “A plataforma X vai estender a atuação para televendas, venda física, apoio comercial, eventos, representantes...”. Trata-se de um módulo que conecta todos os pontos de contato com o cliente de forma que “se você tiver a plataforma X você poderá tirar todos os pedidos através dele”.

A visão do desenvolvimento sucessivo de novas plataformas e de incremento das plataformas depois de constituídas está bastante vinculada ao perfil dos fundadores. O empreendedor explica que todos os fundadores são técnicos. Ele, por exemplo, explica que ser formado em publicidade, mas que mesmo assim sempre atuou na área técnica. O sucesso da companhia, segundo ele, estaria vinculado a todos os sócios serem técnicos, mas não somente isso, mas de terem buscado a transição para o mundo dos negócios. Ele comenta que um dos sócios, mesmo sendo técnico, especializou-se na área comercial e hoje é o CEO, outro chegou a ser o CFO do Grupo e que ele próprio, que hoje atua dentro da área de produto, atuou no passado como o CEO do grupo. Fica bastante claro que se trata de um time bastante

multidisciplinar, com perfis complementares entre si, mesmo com o mesmo *background* técnico.

Fica evidente o trabalho junto ao cliente final para fins de novos desenvolvimentos desde sempre, mas o quanto que isso se acentuou nos últimos tempos: "muitas vezes a gente desenha algo no papel, abre o Skype mostra para cliente e pega o *feedback*". Neste sentido, o cliente ajuda o Grupo a inovar e passa a perceber o quanto que tem sido invocado para isso, o que para o negócio é fundamental e para ele é de certa maneira surpreendente. "A gente tem descoberto coisas muito legais, pois no passado a gente ia fazer algo e só depois mostrava para o cliente. Sendo assim, pronta a obra o cara não ia gostar, não ia dar tempo de mudar ou iria gerar um retrabalho". Fica claro o quanto que o cliente final hoje passa a fazer parte deste processo. Um reflexo disto está no time de *User Experience (UX)*, que tem aumentado no intuito de aumentar o relacionamento com o cliente, utilizando os insumos provenientes destes para a tomada de decisão. É interessante perceber como esta visão também não se restringe apenas à aproximação com os clientes: "a gente tem se aproximado de alguns fornecedores – *market places*, ERPs, meios de pagamento, entre outros, e eles tem aberto as portas para o time técnico, para a gente bater uma bola juntos e aprendermos".

O empreendedor explica o quanto que se busca trabalhar a inovação no sentido de evitar que o erro seja um pecado: "não se trata de cultivar o erro e o fracasso, mas de entender que o erro faz parte do processo e que a gente vai aprender". "Isso não quer dizer que a gente comemora fracasso, não tem nada a haver uma coisa com a outra, pois a cultura do erro tem que levar ao sucesso, se não é uma coisa louca e que não faz sentido". O empreendedor deixa claro o quanto que a empresa valoriza aquele indivíduo que tenta, erra e aprende. O empreendedor explica também como funciona hoje a estrutura de time para suportar este modelo: "em cada produto a gente trabalha com dois times em paralelo, os *squads*, que irão produzir a cada duas semanas um software funcionando". Fica ressaltada a utilização de uma metodologia de desenvolvimento e o quanto que os times são empoderados, reduzindo a dependência junto às lideranças.

Ao mesmo tempo, os fundadores se envolvem diretamente na etapa de produção, por entenderem ser uma área bastante estratégica para a companhia. O empreendedor comenta: "eu sai da direção executiva para virar diretor de produtos e assim retomar a visão voltada para o produto, pois esse foi um dos nossos problemas com o crescimento". O empreendedor ressalta, porém, a importância de se entender sobre negócios: "o time do produto passou a ver métrica financeira, marcando pontos quando entregasse valor e não mais quando entregasse

trabalho”. A equipe aos pouco passou a ser menor e mais eficiente e isso foi resultado desta orientação para o valor, e não mais para o esforço técnico.

Quanto à relação com o desenvolvimento dos concorrentes, o empreendedor explica não ter uma visão muito clara destes, por serem processos internos, mas explica saber que um dos principais concorrentes também trabalha com a visão de processos ágeis e que estariam evoluindo bastante na parte de desenvolvimento. "Nós trabalhamos com versões de *sprints* formais e talvez eles trabalhem com uma entrega contínua". O empreendedor explica que o Grupo executa cada ciclo e que em princípio é este o formato que os players menores também utilizam.

4.4.2 Operação

O empreendedor comenta ser hoje a segunda maior plataforma do Brasil e que a demanda por escutar acaba sendo muito grande. Ele explica: “temos fornecedores que são muito pequenos e que a gente tem que trabalhar o *roadmap* pra conseguir apoiá-los, e têm fornecedores que nós dependemos e que queremos estar integrados porque o nosso cliente vai ter muitos benefícios”. Neste sentido, existe um grande esforço operacional, em que é preciso manter a todos conectados, informados e se comunicando bem. O empreendedor comenta: “a gente tem uma parte do time do produto que só faz isso e isso faz com que a gente conheça muita coisa, muitas ideias legais, meios de pagamentos novos, softwares para análise para tentar recuperar carrinho...”.

“Por atuar com software trabalhamos com uma visão de *roadmap*, em que cada produto (X, Y, Z) tem a sua estratégia e disto saem as diretrizes do caminho que a gente quer ir". O empreendedor manifesta bastante a importância do foco através de um planejamento prévio, ao mesmo tempo em que o *roadmap* anual é uma intenção apenas, dado que a empresa atua bastante no curto prazo. O empreendedor aprofunda: "a gente trabalha com um *backlog* de curto prazo e com um *roadmap* de longo e em vez de colocar no papel tudo o que a gente vai fazer no ano de 2018, a gente vai colocar o que a gente vai fazer em janeiro e vamos reavaliar a cada ciclo, de uma maneira muito ágil o que vai ser feito em fevereiro, março...". Isso evidencia a importância de conseguir agir rapidamente, ao mesmo tempo em que se mostra fundamental a visão de um *roadmap* que traga uma visão mais estratégica do possível

caminho: "se você só ficar no curto prazo, daqui a pouco você baixa a cabeça e não tá vendo as coisas acontecendo lá fora".

O empreendedor explica que em termos de estrutura organizacional a área de inovação se chamava P&D e "tudo o que era que inovação parecia que tinha que sair dali". Porém, aos poucos esta visão foi se alterando: "a inovação hoje é de todo mundo e quem colocar a inovação em uma sala apenas com algumas poucas pessoas está errando". O empreendedor explica sobre os incentivos para os colaboradores inovarem no dia a dia da operação: "a gente não tem um incentivo, nos sentido de dizer você inovou, então você ganha... mas a gente deixa claro que o cara tem que inovar para ficar vivo e esse é o nosso maior incentivo: todo mundo esta habilitado a inovar, seja no RH, seja no financeiro, seja no atendimento, seja no produto". Fica bastante evidenciada a visão de que o colaborador, ao propor a inovação e saber que a mesma foi implantada, fica muito satisfeito pessoalmente. "Não é pagar para o cara inovar, mas é deixar ele com uma grande motivação para ele querer fazer o melhor". Ao mesmo tempo, o empreendedor explica a importância do foco: "a gente quer aumentar a receita recorrente e quer ajudar os nossos clientes a vender mais e as inovações que estiveram muito fora disso são inovações que a gente pode até apoiar, por serem inovações, mas não vão ter o mesmo *drive* que uma inovação dentro da estratégia da empresa". Fica claro que para a Tecnologia A isto é muito importante para assim focar as pessoas num objetivo comum.

O empreendedor explica que o *Gross Merchandise Value* (GMV), o quanto que se transaciona por dia, é o principal indicador acompanhado pela companhia. Ele comenta: "a gente esta chegando a uma meta de mais de um bilhão de GMV e tudo o que a gente faz nós vemos o reflexo no GMV". O intuito é que cada ação seja possível de se mensurar e de se entender se está trazendo mais ou menos GMV.

Tratando-se das metas de produção, ele comenta que são bem desenhadas em cima do cronograma do negócio, quebrando em *sprints* e ciclos medidos religiosamente a cada duas semanas. Para aplicar esta rotina, o empreendedor comenta da importância do treinamento: "as pessoas mais experientes na parte de métodos ágil estão muito envolvidas em treinar o time e existe um processo de planejamento, execução e controle muito forte". Ele aprofunda: "a gente faz o planejamento no curto prazo para um processo de desenvolvimento, entrega após duas semanas, reavalia o que foi entregue, planeja o próximo e tudo isso é controlado através de sistemas com apontamento de horas". O empreendedor acrescenta que tudo o que é produzido é lançado em horas, em cima do salário da pessoa, e isso vai para a contabilidade, gerando um intangível para o aumento do resultado no balanço. O empreendedor menciona se

tratar de uma iniciativa nova, mas que já vem trazendo um resultado interessante, através do entendimento do grau de eficiência do processo de produção.

4.4.3 Gestão

O empreendedor traz uma visão estratégica voltada para a atualização, esperando-se que se possua tudo o que o consumidor deseja e que tudo funcione muito bem. "Desde qualidade, velocidade de desenvolvimento, metodologia...". O empreendedor comenta também como visão estratégica possuir produtos para quase toda a pirâmide, mas no geral não buscar os extremos - nem o muito pequeno e nem o muito grande. "A gente não quer pegar o Netshoes e a gente também não quer pegar aquele primeiro e-commerce de R\$50,00". Com isso, explica que o *mix* de produtos tem sido a principal estratégia da empresa, por possuírem um produto adequado para praticamente todos os perfis. "O cliente começa com o produto X, cresce com o produto Y e depois poderá migrar para o produto Z".

Ele comenta não pensar em internacionalização hoje, entendendo que existe um vácuo no momento, devido ao fato de que o principal concorrente está indo para o exterior com bastante força. Ele comenta, referindo-se ao principal concorrente: "A gente quer que o Brasil enxergue que tem duas empresas do mesmo nível, por isso a gente quer que todo mundo que vá cotar com o Concorrente A venha falar com a gente também e enxergue que é um produto tão competitivo quanto". Logo a seguir, comenta como estratégia atual a intenção de buscar uma maior agressividade comercial e o fechamento de novas rodadas de investimento.

Tratando-se dos processos produtivos, o empreendedor comenta que ficam todos eles em Porto Alegre. "Em Porto Alegre fica toda a parte administrativa, gestão da contabilidade, gestão de processos". O empreendedor explica que possui uma contabilidade e um jurídico externo, mas que os processos administrativos são todos internalizados: "a gente tem toda a gestão desde a infraestrutura básica desse prédio inteiro, a parte de compras, a parte de cobrança, o *billing*, a tarifação, contas a pagar e a receber...". O empreendedor deixa claro o quanto que a empresa começou pequena, informal e empírico e que aos poucos, mediante crescimento e entrada de fundo, fez-se necessário profissionalizar bastante. Por exemplo, a organização da gestão dos contratos e a complexidade que envolvem os contratos maiores e mais complexos. Além da área administrativa, com seis pessoas, o empreendedor comenta sobre a área de RH, também com 6 pessoas, e que possui em seu escopo: departamento

pessoal, recrutamento e seleção, desenvolvimento, *onboarding*. Salienta-se o processo de recrutamento e seleção como sendo talvez o mais complexo de todos. "Dentro da nossa área, dentro da necessidade que a gente tem de profissionais de TI, que não é fácil para ninguém".

Tratando-se de margem, o empreendedor comenta que a mesma está chegando próximo do ideal, 80% de margem bruta em escala, mas comenta sobre uma das principais razões para não estarem lá: os produtos em desenvolvimento, que não estão ainda maduros, fazem com que a margem deles puxe a média geral para baixo. "A gente ainda tem uma área de P&D e de inovação muito agressiva e o grande investimento da empresa hoje está nesta área de produto". O empreendedor explica ainda possuir quase 40% da folha dentro da área desenvolvendo novos produtos ou evoluções dos produtos, colocando como um perfil de despesa bem alto. Por outro lado, comenta já possuírem bons ganhos de escala.

4.4.4 Comercial

O empreendedor comenta que a empresa atua com venda direta, em que grande parte das vendas se dá mediante esforços de marketing, eventos, *adwords*... além disso, todas as lojas lançadas possuem a assinatura da empresa, o que gera um impacto interessante do ponto de vista comercial. O empreendedor explica também sobre a intensificação dos patrocínios em eventos, por exemplo, sendo mantenedores do E-commerce Brasil e dos programas de parceria com agências digitais e com consultores. Neste sentido, os canais muitas vezes preferem indicá-los por saberem que o apoio acaba sendo maior do que o do concorrente muitas vezes. Outro aspecto está na contratação de um executivo da empresa B2W para assumir como diretor comercial.

Tratando-se dos fornecedores, o empreendedor explica se tratar de duas categorias de fornecedores: o *data center*, com um relacionamento muito bom por serem uma grande conta dentro deste, o que faz também com que trabalhem bastante próximos. Além disso, existe um relacionamento com o que chamam de ecossistema. O empreendedor comenta: "talvez o maior trabalho com o produto esteja em fazer todo o ecossistema funcionar harmoniosamente – mais de 50 transportadores, mais de 30 meios de pagamentos, análise de risco... tudo o que se imaginar para um e-commerce funcionar". Em resumo, a atuação da Tecnologia A está vinculada a "plugar" a todos num único lugar e manter a relação entre estes fluindo.

Tratando-se do relacionamento com os clientes, o empreendedor comenta que “os clientes tem um papel muito importante porque eles estão lá na ponta e por isso talvez as dores cheguem lá primeiro”. O empreendedor deixa bastante claro o quanto o relacionamento é bastante próximo, mas que não é com toda a base, pois a base total conta com mais de 700 clientes e por isso falar com todos eles seria bastante complexo. Ao mesmo tempo, comenta: “a gente recebe muito a demanda por meio um canal para que o cliente possa sugerir algo no *roadmap* e tem cliente que viaja, vai para fora do Brasil e volta com uma ideia”. Trata-se sem dúvidas de um canal aberto e que trabalha em conjunto com o cliente final. Ao mesmo tempo o empreendedor deixa claro: “temos direcionado o nosso *roadmap* para a geração de riqueza e para a geração de vendas. Além disso, a gente sempre tem que fazer o papel de julgar, pois tem algumas inovações muito específicas para verticais, e não fazem sentido pra toda a base”. Neste sentido, trata-se de uma análise em cima de um segmento que poderá ser bastante pequeno, fazendo com que o custo de implantação alto e o ganho em escala baixo não justifiquem a constituição.

O empreendedor explica que o que leva os clientes a comprarem os produtos está bastante relacionado à oferta do todo: “o atendimento é próximo e de qualidade e o produto é competitivo tecnicamente”. O empreendedor, referindo-se ao seu principal concorrente, comenta que o mesmo tem muito mais marca e que o processo de vendas é mais agressivo, mas que talvez o da Tecnologia A consiga ser mais customizável e pessoal. Ele complementa evidenciando alguns outros pontos que podem ser relevantes para a tomada de decisão “às vezes é preço, às vezes é o relacionamento, às vezes é um canal que faz toda a diferença...”.

O empreendedor comenta que para uma plataforma de e-commerce ser competitiva hoje é necessário ter um conjunto de funcionalidades muito grandes, por exemplo, integrando-se com fornecedores, Market Places, meios de pagamento... “é muito difícil fazer o que a gente fez no passado, 10 anos atrás, em que o mercado era muito incipiente e em que se tinha basicamente um *e-commerce* integrado com os correios e com meio de pagamentos, e tu já tinha uma plataforma e você cobrava muito por isso”. O empreendedor deixa claro o quanto que para iniciar neste mercado hoje é muito mais difícil, por exemplo, ao existir uma guerra de preços muito maior – basicamente, paga-se uma mensalidade pela plataforma, inexistindo o *upfront* do passado - demandando para quem irá iniciar nesta jornada muito capital. Diferentemente da Tecnologia A que iniciou na época com dez mil reais e foi conquistando aos poucos o resto com a geração de caixa. O empreendedor comenta que o que vai ganhar o jogo neste mercado, na visão deles, está no equilíbrio entre marketing, geração de demanda e técnica. “Se você só fizer comercial, mas não entregar valor, não ter um software robusto e

enfim você vai se queimar. Você tem que conseguir gerar demanda, muita venda e conseguir ter um software que sustente uma operação e que sustente esse crescimento”.

Quanto ao preço de venda, o empreendedor comenta que se trata de um processo ganha-ganha: “toda a nossa base é remunerada em cima das vendas e essa porcentagem é negociada com cada cliente de acordo com a margem, com o volume e com o tipo de negócio”. O empreendedor deixa claro o quanto quer que o cliente venda mais, fazendo assim o que puder fazer para ajudá-lo”. Trata-se de um modelo que de certa maneira tira a parte técnica da cobrança (quantos acessos que teve, quanto que consumiu...) para focar em quanto realmente se vendeu. Ao vender muito, a Tecnologia A terá uma participação maior, e ao vender pouco, terá uma participação menor. O empreendedor comenta que esse modelo tem se consolidado e que a principal concorrente também tem atuado neste formato. Outro aspecto está em ser uma das primeiras a sair do modelo de negócios em que se cobrava por número de acessos, para a cobrança de um preço fixo, simplificando a precificação e a explicação comercial. Além disso, o processo de implantação passou de um processo pago no *set up* para um processo de aluguel de um implantador, fazendo com que projetos, passassem a ser mensalidades. Assim, hoje praticamente 90% da receita da empresa é recorrente. Antes se pagava pelo projeto e a Tecnologia A precisava ficar com o projeto até a loja ser implantada. Havia um *mindset* do cliente de que ao já ter pagado o processo de implantação, a prioridade acaba deixando se estiver ali. Ao entender esta lógica, passou-se a se cobrar uma mensalidade. “ Ao invés de pagar 15 mil o cara passou a pagar 2 mil por mês e isso reduziu de 6 meses para 2,5 meses o tempo de implantação”. Basicamente, cria-se um senso de urgência no gerente do projeto.

4.5 CASO DA SERVIÇO C

A Serviço C é uma rede de franquias especializada em reparação automotiva, funilaria e pintura, estética automotiva, atuando do arranhão à grande colisão do veículo. A empresa foi fundada em 1995 e atua desde 2005 no mercado de franquias. É nacionalmente reconhecida, havendo recebido diversos prêmios nacionalmente. A empresa está localizada nos três estados do sul do Brasil, apresentando 26 unidades distribuídas nas cidades de Porto Alegre (11 unidades), Gravataí, Novo Hamburgo, Canoas, Cachoeirinha, Sapucaia, São Leopoldo, Caxias do Sul (2 unidades), Osório, Santa Maria, Pelotas, Farroupilha, Passo

Fundo no RS e Criciúma em SC e Curitiba no PR. Todas as unidades possuem operações independentes, mas com a devida padronização da qualidade e da produtividade, seguindo os padrões de excelência estabelecidos.

Segundo o empreendedor “A Serviço C começou como um projeto inovador, uma aposta, e hoje é uma realidade”. “Nosso sonho hoje é estar em todas as principais cidades do Brasil e estamos sempre em busca de pessoas, tecnologias e novas alternativas para aumentar a satisfação dos clientes e de nossos franqueados.” O resultado notoriamente tem aparecido. Desde 2008 a Serviço C recebe a certificação da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, atestando o maior nível de satisfação do franqueado. Além disso, desde 2013 recebe anualmente o Selo de Excelência em Franchising da ABF, em reconhecimento aos serviços prestados para os seus franqueados.

4.5.1 Desenvolvimento

O empreendedor explica que se tratando do desenvolvimento de novos produtos, a empresa tem muito ainda a melhorar. Ele explica que não existe na empresa uma área técnica de pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que há 5 anos aproximadamente possui a ideia de estruturação da área, mas não havendo constituído a mesma ainda por questões técnicas.

Diante disto, deixa claro o quanto que o desenvolvimento se deu por demanda externa: "eu comecei a pintar porque o cliente pediu e não por que eu vi a oportunidade e eu comecei a arrumar porque a seguradora pediu para mim e não pela oportunidade, assim por diante...". Fica bem claro o quanto que a empresa foi reativa em sua estratégia de desenvolvimento e da mesma forma, nos processos e na evolução dos materiais utilizados. Ele traz como o principal motivo para isso o fato de não possuir pessoas se atentando diretamente para a área de desenvolvimento. Além disso, como principal motivo para não existir, estaria o fato de atuar em um mercado bastante informal, que age desta maneira, fazendo com que iniciativas ativas de desenvolvimento acabem não sendo prioridades. Salienta-se, contudo, a importância de atentar-se para tal, no intuito de garantir a sustentabilidade no médio longo prazo da companhia. O empreendedor também demonstra esta percepção. É evidente a possibilidade de uma concorrente entrar neste mercado se destacando neste requisito e isso constituiria um risco à existência da empresa no tempo.

As indústrias, ao lançarem produtos, procuram a Serviço C por ser um canal relevante e que atua positivamente para a inserção dos produtos no mercado. É um aspecto a ser enfatizado, independentemente de se possuir ou não uma área de P&D. O empreendedor explica que são lançados ao menos quatro serviços por ano, não desenvolvidos pela empresa, mas lançados em parceria com fábricas que atuam no segmento. Além disso, as empresas de equipamentos testam na Serviço C os equipamentos durante o desenvolvimento. Desta forma, depois de validado, a empresa faz um preço especial para estes equipamentos, trazendo assim ganhos de produtividade. A partir disto, leva-se cerca de um ano aproximadamente para os clientes comprarem/copiarem. Ele comenta: “eu tenho que ficar feliz enquanto estão me copiando, eu tenho que ficar triste quando eu começar a copiar os outros”.

Tratando-se da concorrência, o empreendedor ressalta a informalidade das empresas que atuam no segmento, ressaltando que as concessionárias autorizadas acabam sendo “concorrentes estruturais”: ao comprar um carro, na média se ganha uma garantia nos primeiros anos com o veículo, de maneira que muitas vezes por medo de perder a garantia, dificilmente o proprietário do veículo leve o mesmo para um profissional não autorizado. O empreendedor explica que devido a este fato de as concessionárias são grandes concorrentes e que uma estratégia futura está em se unir a elas em um dos canais de expansão.

O empreendedor explica também que o segmento, ao ser bastante informal, faz com que o *know how* desenvolvido pela empresa ao longo de 22 anos seja uma barreira de entrada. Ele explica possuir uma patente cultural: “eu acho que tu copia tudo de uma empresa menos a cultura e a cultura tá nas pessoas”. Além disso, comenta que os concorrentes, em sua grande maioria, são pequenas oficinas que desenvolveram o *knowhow* da metade do negócio, mas que ninguém haveria desenvolvido o *knowhow* de desenvolvimento de franchising neste segmento nacionalmente. É um aspecto que fica bastante claro ao longo de toda a entrevista: a busca por inovações vinculando-se ao desenvolvimento e ao aprimoramento dos processos e dos formatos de negócio utilizados.

4.5.2 Operação

O empreendedor comenta que logo que a empresa foi constituída o trabalho operacional era muito grande e estava bastante concentrado nele: "eu fui o primeiro lavador, polidor, pintor... eu fui o primeiro tudo operacional na Serviço C". "Hoje eu sou o primeiro

CEO também, mas eu fui o primeiro tudo: chegava cedo e varria a calçada, tomava chimarrão, cumprimentava os clientes e polia os carros e assim foi durante os primeiros cinco anos de operação". Fica evidente, o que é bastante usual, a presença intensa do empreendedor em todas as etapas da operação.

Aos poucos o empreendedor explica que foi aprendendo e desenvolvendo as pessoas para atuarem na empresa também. No início da operação, a formação de pessoas sendo, em grande parte, por acaso. Ele comenta que o fato de ter se associado à outra oficina e de ter se distanciado da primeira operação fez com que naturalmente gerentes de loja tenham se formado e esse foi um dos fatores que incentivou a abertura da terceira oficina e um olhar atento para a importância de formar as pessoas. "A minha mãe é professora, então acho que vem meio assim sabe, eu sempre gostei de ensinar, eu sempre fiz isso e aí depois da terceira loja eu vi que devia contratar para ensinar para ser sócio e gerente".

O empreendedor explica, em questão de formação, que "a equipe de pintura, por exemplo, até vem pronta tecnicamente, mas que ao se olhar para a equipe tática e de gestão, toda ela praticamente é formada dentro da empresa". Ele aprofunda: "tratam-se de quatro funções no organograma na parte tática, dois orçamentistas, um técnico administrativo e financeiro e um consultor comercial e somente o técnico orçamentista já vem com experiência de mercado, mesmo assim a gente prefere aqueles que estão no início de carreira". A visão é bastante próxima para os franqueados: "nós não temos nenhum franqueado que antes de trabalhar conosco teve oficina de funilaria e pintura, todos aprenderam conosco". Nota-se o quanto que pessoalmente o empreendedor foi aprendendo e desenvolvendo as pessoas para atuarem na empresa e o quanto que ele gosta disto e se sente habilitado e satisfeito com a realização.

O empreendedor comenta que se tratando do dia a dia da operação, mesmo sendo uma empresa de serviço/uma rede de franquias, busca de certa forma ser uma indústria. "A gente entende o nosso negocio, apesar de ser uma prestadora de serviço, como uma fábrica e então tudo tem processo! Nós temos ali na recepção um quadro cheio de imãs coloridos e aquilo é um KANBAN da montadora". Ele complementa ainda que estudou bastante o modelo Toyota para montar o fluxo produtivo, constituindo quinze caixas que seriam as etapas de cada processo. Ele explica mais a fundo: "a caixa 0 é quando o cliente bate e liga para o 0800 da companhia e a companhia manda um e-mail, ou seja, o cliente fez a compra; a caixa 1 é quando o cliente traz o carro e deixa para a vistoria; a caixa 2 é quando o perito vem; a caixa 3 é quando o perito aprova a inicial; a caixa 4 é quando nós fazemos o complemento; a caixa 5 é quando o perito vem e fez o complemento; a caixa 6 é a aprovação... Então é como se

fosse uma indústria e a gente trabalha em cima de metas de produtividade". Além da visão de ter uma indústria na operação da loja, ele explica que esta visão encontra também no modelo de franchising: "é necessário gerar lead, o lead tem que ser trabalhado, o funil de vendas... e aí vem todo o processo de franquear, então é tudo muito industrializado em larga escala".

Ele traz como um dos principais indicadores a produtividade. Além da produtividade, ele explica monitorar também o MMC (Margem Média de Contribuição). "Nós só temos esses dois indicadores e além deles, temos outros dois controles: o controle de custos e o controle de qualidade que são bastante simples também".

4.5.3 Gestão

O empreendedor explica que a estratégia de crescimento da empresa está vinculada a um modelo multicanal atuando, por exemplo, por meio de concessionárias, como é o caso da nova frente que está sendo lançada. Ele comenta estar pilotando uma primeira operação dentro de uma concessionária e que estaria evoluindo bem, inclusive negociando com outras 17 lojas dentro de concessionárias por interesse dos potenciais clientes. Ele explica se tratar da mesma operação de rua da empresa, em que serão possíveis diferentes tipos de negociações. Por exemplo, vender franquia para a concessionária ou então entrar como sócios da mesma. Neste sentido, cada modelo irá gerar um tipo de relação gerencial e comercial.

Tratando-se dos processos administrativos, o empreendedor explica que a empresa apresenta os pilares básicos: marketing, vendas/expansão, operações, administrativo e financeiro, todos eles internalizados. Junto a isto, como complemento alguns parceiros estratégicos: TI, jurídico, contábil, coaching e assessoria de imprensa. Explica que a empresa vinha crescendo, mas que nestes últimos dois anos houve uma redução do crescimento, principalmente baseada em uma decisão estratégica. "Nós saímos da expansão pra desenvolver melhor os processos". Salienta-se o impacto disto na expansão da rede: "esse ano vai dar nove e ano que vem vai dar doze novas franquias, a gente já tem o investimento pra isso, já tem pessoas, já tem processo, já tem tudo."

O empreendedor comenta sobre a importância da Associação Brasileira de Franchising para constituir o modelo de franchising de maneira adequada. No início, o modelo de franquias havia surgido devido a uma necessidade de expansão e a dificuldade em torno da tributação, pois exigiria uma saída do Simples Nacional. "Quando eu fui abrir a quarta loja a

minha contadora na época disse que eu não poderia ter um quarto CNPJ no teu nome porque iria perder a opção do Simples Nacional e por isso eu fui procurar alternativas e me deparei o franchising". Ele comenta a importância que foi se estruturar em termos de gestão e de conhecimentos gerais com o crescimento da rede. Além disso, o fato de que muitas vezes os candidatos a franqueados possuem perfis técnicos adequados, mas que não tem capital, fazendo com que seja importante a busca por investidores financeiros para um *matching* assertivo, constituindo uma sociedade promissora.

Tratando-se de preço, ele explica estar posicionado em torno de 20 a 30% acima da concorrência. Quanto aos custos, em relação aos concorrentes, ele explica: "acredito serem menores do que da concorrência por se tratar de uma rede, então a gente consegue negociações corporativas que reduzem muito o custo operacional dos nossos franqueados". Ele ainda aprofunda: "as nossas taxas de cartão são 40% mais baratas que a taxa de cartão do mercado; os nossos materiais de consumo são 55% mais baratos; fizemos uma negociação com a Renault com 45% de desconto nas peças, por exemplo". O empreendedor explica que estes preços mais baratos estariam vinculados ao poder de rede e ao fato de que não existiriam outras empresas concorrentes no mercado. Junto a isto, buscar constituir uma inteligência em diferentes custos considerados importantes. "A gente sabe que paga 50% do custo de ocupação dos concorrentes, tanto é que quando a gente vai pesquisar imóveis nas imobiliárias eles dizem pra nós que o preço que buscamos não existe, e a gente vai lá e simplesmente acha". Ele explica que basicamente o que eles fazem neste exemplo específico é pesquisar e eliminar o intermediador, além de "usufruir" da crise, em que os imóveis usualmente estão vazios e com facilidades para a negociação.

4.5.4 Comercial

O empreendedor explica como foi desenvolvida a estratégia comercial da empresa ao longo do tempo: "nós começamos atendendo a clientes particulares, depois nós começamos atender revendas de veículos seminovos, depois nós começamos a atender seguradoras e hoje nós estamos focando no cliente final". A empresa claramente foi passando por diferentes formatos, basicamente: B2C, B2B, B2B, B2C. O empreendedor deixa claro continuarem com todos estes canais, mas com um foco maior no cliente final. Nota-se aqui um aspecto, ao menos em parte, reativo. O reposicionamento recente para o cliente final, por exemplo, se deu

pelo fato de que a margem do corretor em cima da seguradora foi reduzida, pois a seguradora passou a ter um resultado ruins, fazendo com que mesma tentasse ganhar eficiência operacional com a redução dos custos das oficinas. O empreendedor comenta que as mudanças passaram a ser pensadas nas mais diferentes frentes: na área de negócios, na variação de negócio de franchising, no mix de reparação.

Tratando-se dos franqueados, o empreendedor comenta que o foco está na busca por ex executivos com experiência em liderança de pessoas e em processos gerenciais. Preferencialmente, de áreas científicas com as engenharias, por terem mais relação com o negócio de reparação. Ele comenta que a Serviço C atua com duas paixões do brasileiro e é isto que tende a atrair: carros e negócios. O apelo está na venda conjunta de duas paixões do brasileiro, ao mesmo tempo em que o empreendedor salienta que a etapa inicial é chamada de devaneio: "a pessoa vem pra cá apaixonada achando que vai montar um negocio numa coisa que ela ama e via de regra, não conhece muito bem o que é ter uma empresa, achando que o sucesso vem antes do trabalho". Fica claro o cuidado grande que se tem e com isso busca-se estudar e expor ao máximo o candidato: "nós estudamos o candidato, ele faz entrevistas de comitê, faz testes, visitas a franqueados...". Após o feedback, sendo este positivo, a tratativa passa a ser mais comercial: assinatura de contrato, pagamento de taxas de franquia, treinamento, montagem de loja...

O empreendedor explica que obviamente ninguém pensa em bater o carro e consequentemente ninguém possui o desejo de ir na Serviço C. Porém, ao bater o carro é importante que o consumidor final veja na empresa um diferencial em que em nenhum outro lugar haverá. Ele explica: "quando o cliente chega até nós é porque ele tem um problema e via de regra ele está abalado emocionalmente, pois é uma situação muito difícil tu bater teu carro, as vezes até com lesão corporal, perda de um familiar...". Ou seja, verifica-se a importância de manter-se uma boa aproximação, o entendimento do estado emocional da pessoal, a busca por uma orientação muito detalhada. É exatamente nestes aspectos que estariam os grandes diferenciais da empresa. "Tu entra na nossa recepção e tu vai ver que existe um fluxograma mostrando etapa por etapa o processo que vai acontecer, falando sobre tudo que pode acontecer de entrave nas etapas". A preocupação com o cliente e o entendimento claro de como lidar com diferentes perfis de pessoas e estados emocionais é notório. O retrato disto está no índice de satisfação de cerca de 95%.

Em termos de fornecedores explica possuem os fornecedores homologados. Em grande parte da área de TI, gestão, desenvolvimento comportamental, fornecedores de materiais, parceiros de autopeças, mídias...

Tratando-se do preço de venda, comenta sobre a busca pelo maior preço possível, sempre considerando a busca pela agregação de valor para tal. "Nós competimos no mercado com diferencial e com enfoque, mas não é com o preço". Ele explica: a Serviço C é a única rede de franquias do segmento, a gente não está competindo com uma rede de perfumes ou de lanches... é uma rede de reparações de colisões automotivas e não tem outra, o foco total é esse". Além disso, explica que o franchising da empresa busca estar presente na vida do franqueado diariamente, enquanto que as franqueadoras no geral possuem uma outra visão. "Os outros trabalham muitas vezes o franchising como um commodity, vende a loja, se deu certo continua, se não deu recompra/repassa... é um negócio como se fosse um produto e nós não temos essa visão". Ele deixa claro o foco dado à sustentabilidade de longo prazo, através do relacionamento e do bom atendimento.

Tratando-se do cliente final, explica que quem dita o preço é a seguradora e são as oficinas precisam gerar produtividade para competir pela melhor proposta. Dá-se por meio de diferenciais mercadológicos: entregar com qualidade e no prazo como sendo básicos, benefícios no geral (promoções, carro reserva, descontos, parcelamento...). O empreendedor comenta que o cliente tende a não se sujeitar a pagar mais caro no momento em que possui seguro, assim, tende a dar preferência às oficinas credenciadas. Fica evidente o poder de barganha da seguradora, fazendo com que se busque agregar no preço da venda serviços complementares, como forma de buscar uma maior rentabilidade.

4.6 CASO DA INDÚSTRIA A

A Indústria A é uma empresa fundada em 1989 na cidade de Passo Fundo/RS, estado que produz 60% das máquinas, componentes e implementos fabricados no Brasil. A empresa atua com foco no desenvolvimento, fabricação e comercialização de equipamentos agrícolas. Destaca-se a liderança do mercado brasileiro de rodados duplos para tratores, colheitadeiras e alongadores de eixo para tratores, além da exportação para diversos países do mundo.

A empresa possui uma estrutura familiar e uma visão bastante pioneira e inovadora, reconhecida no mercado agrícola nacional e internacional, fornecendo para as principais marcas do agronegócio nacional: Massey Ferguson, Valtra, Agrale, LS Tractor, Stara, PLA entre outras. Além disso, atua internacionalmente na África, Bolívia, Venezuela, Argentina, México, Uruguai, Paraguai, dentre outros países.

Alguns destaques e reconhecimentos da Indústria A: Finalista do Prêmio Gerdau melhores da terra - Edição 2002; Produtos patenteados pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual; Certificado do Padrão de qualidade internacional ISO 9001; Prêmio de Destaque Expointer 2010 da Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas do RS (Simers); Case ESPM - Escola Superior de Comunicação e Marketing, Empreendedorismo no Agronegócio – 2014.

4.6.1 Desenvolvimento

A Indústria A foi fundada por um agricultor, ao notar que era necessário aumentar a tração dos tratores para a redução da compactação dos solos. Disto, surgiu o principal desenvolvimento até hoje: os rodados duplos. A Indústria A é uma empresa focada fortemente em desenvolvimento de produtos. Na época da inauguração, além dos rodados duplos que foram criados e patenteados pela companhia, a empresa também atuava com o conserto de colheitadeiras.

O empreendedor explica o impacto do desenvolvimento na empresa: "A Indústria A revolucionou a colheita de arroz no Brasil, pois só existiam no passado colheitadeiras de esteira com elevado custo de manutenção (30 a 50 mil reais por ano de manutenção), e foi possível constituir um produto que custava menos do que 30 mil reais e em que não haveria mais o custo manutenção pelos próximos 5 anos". O empreendedor enfatiza a importância do desenvolvimento: "posso dizer que hoje 90% das colheitadeiras que existem no Rio Grande do Sul possuem rodados duplos". Basicamente, sistemas de rodas com um formato de utilizar rodas com outros componentes que se adaptam aos tratores e às colheitadeiras, aumentando a produtividade e o desempenho de tratores e colheitadeiras. Ele explica que foram surgindo tecnologias similares posteriormente, mas a maioria delas provenientes de mercados externos. "Tratam-se de desenvolvimentos que resolvem o mesmo problema". Mesmo com a concorrência, os rodados duplos seguem sendo o carro chefe da companhia (55/60% do faturamento), que buscou também se especializar em outras áreas, como a fabricação de rodas e de alongadores de eixo.

O empreendedor comenta também sobre os méritos da equipe interna no desenvolvimento dos produtos. Ele explica se tratar de uma equipe que pensa no

desenvolvimento de produto, que trabalha com isso, e que é isso uma das coisas que justifica trabalhar com a Indústria A: "a gente se antecipa para desenvolver o produto, então a gente não se preocupa muito com concorrência porque o nosso desafio é fazer o nosso produto ser melhor do que o tem no mercado".

4.6.2 Operação

A empresa, em sua origem, surgiu com um agricultor que identificou um problema pessoal, resolveu e passou a resolver para os outros. A partir disto, foi um processo de experimentação. Inicialmente, a produção sendo toda terceirizada, até passar a fabricar tudo internamente, o que também aumentou a complexidade da operação. O empreendedor comenta sobre o espírito da companhia: "a gente costuma dizer lá dentro que nós somos uma *startup* com 28 anos porque os nossos processos são muito adaptáveis e na parte da produção a gente trabalha com a produção vinculada à comercialização". Ele comenta sobre a importância da disponibilidade de máquinas para isto e que são mais de 70 máquinas no parque fabril com elevada adaptabilidade. O empreendedor ressalta também que a empresa não está no limite da sua capacidade produtiva, podendo sem investimentos crescer 100%. Ele explica que a fábrica foi preparada e que agora a empresa está ativa bastante na parte comercial: "no ano que vem a empresa poderá crescer 30% à 40% sem investimento, pois a gente já previu isso e estamos ganhando mercado, no mercado de rodas principalmente, um mercado que nos observamos essa disponibilidade"

O empreendedor comenta, em referência ao investimento recente em máquinas, estar em um processo muito econômico de manufatura: "a gente fez melhorias internas que proporcionaram um processo de manufatura eficiente, então a gente tem essa boa disponibilidade". "Nós visualizamos um crescimento e fizemos um comparativo no mercado e vimos que tínhamos um mercado potencial para ganhar *share*, em virtude principalmente de outras empresas da nossa área de rodas não terem uma operação tão na mão".

Tratando-se da atuação junto ao mercado de rodas ele comenta: "imagina os próximos 100 anos um trator voando, imagina os próximos 100 anos um trator usando um sistema que não seja roda, é difícil imaginar, então é o mercado mais sólido que existe para a gente, de muita margem também". Por entender que o mercado de rodas é um mercado que irá ter poucas modificações e dificilmente alguma disrupção, ele comenta ser interessante atender a

este mercado. Contudo, comenta também que o mercado de rodados duplos também crescerá, mas que é bem mais fácil imaginar tratores com quatro rodas, do que com 6 ou 8, como é o caso dos rodados duplos. "Não é todo mundo que precisa de rodados duplos, então quando a gente começa a atender o mercado de rodas também com mais força, a gente está focando num mercado maior". "Já atendíamos uma fatia menor do mercado que é quem opta por colocar um acoplamento, que é o rodado duplo, que é um acessório, e agora a gente passa a atingir este outro mercado". Fica claro aqui a visão que o empreendedor apresenta de negócios, ao buscar ampliar o tamanho do seu mercado via diversificação do portfólio de produtos.

O empreendedor explica ainda que a empresa não atua sob demanda fechada: "costumamos trabalhar com uma operação que seja planejada e criativa, ao contrario do mercado automotivo que é 100% planejado e acaba sendo pouco criativo, por exemplo, fazendo um chassi para vários modelos de carro". Além de buscar ir contra a rigidez de mercado, o empreendedor ressalta o fator criatividade: "nós temos um processo que não deixa a criatividade de lado, então é planejado e criativo também, com a possibilidade de a gente na semana que vem fazer uma alteração de produto e já termos um fornecedor desenvolvido paa isso". Fica bastante evidente o quanto que a empresa atua próxima aos fornecedores: "eles participam dos nossos projetos e maioria dos fornecedores é de longo prazo, que acompanharam a empresa desde o inicio". Fica bem claro o quanto que o fornecedor é uma parceria saudável e necessária, mas que as inovações em desenvolvimento vêm principalmente do contato direto com o cliente final.

4.6.3 Gestão

O empreendedor explica já possuir um planejamento de cinco anos montado e que se trata de uma visão bastante audaciosa dividida em três partes. "Na primeira parte nós já começamos a trabalhar, já passamos pelo aumento da produtividade, em seguida estarão os próximos dois estágios, que não posso falar muito sobre eles, mas que possuem relação com a abrangência". Aparentemente, vincula-se ao aumento do portfólio de produtos e de mercados a serem explorados.

Tratando-se de processos administrativos, ele explica possuírem uma gestão familiar em profissionalização, como processos bem definidos, dashboards para o controle da área de

vendas, de finanças e da contabilidade. Segundo o empreendedor isso permite ter uma visão estratégica e trabalhar com grupos táticos que irão acompanhar as rotinas todas as semanas. Além disso, comenta ser fundamental para o negócio em si: "os nossos processos são extensos em virtude da complexidade de se ter uma indústria que desenvolve, fabrica e comercializa seus produtos, então esse processo acaba sendo bem complexo". Em termos de setores da empresa, ele comenta que possuem os departamentos comuns (engenharia, vendas, manufatura, administrativo e direção).

4.6.4 Comercial

O empreendedor comenta que em 1994 começaram a fabricar para as principais montadoras do mundo, havendo inclusive fechado recentemente na Expointer um contrato com uma empresa indiana que apresenta o maior número de tratores fabricados no mundo. Originada de Passo Fundo, a empresa passou a atuar todo o mercado nacional praticamente, além de atuar em uma série de outros países do mundo. O empreendedor traz o fato de possuírem patentes dos produtos e serem uma marca reconhecida no mercado como sendo as principais barreiras de entrada da empresa, olhando para o mercado interno e externo. "As pessoas preferem ter um produto que já conhecem, então as nossas barreiras de entrada foram sempre estar buscando uma tecnologia nova, atentos à necessidade do cliente, mudando o produto quantas vezes forem preciso através de uma adaptação rápida".

Tratando-se dos concorrentes, ele explica trataram-se de praticamente de uma concorrência internacional: "os concorrentes estão mais no mercado internacional, que são modelos similares de rodados duplos e que acabam impactando nas nossas vendas por que esses produtos conseguem entrar e atender um pedaço do mercado através das montadoras". Apesar da concorrência internacional e do processo comercial bastante complexo e ativo, segundo o empreendedor, ele comenta sobre os diferenciais da companhia no segmento. "Nós trabalhamos com produtos de primeira linha, não compramos materiais duvidosos e trabalhamos com os melhores fornecedores e com as melhores matérias primas do mercado". Ele salienta que o DNA do fundador vindo da agricultura também faz com que se saiba que se saiba em que o agricultor não poder ter um trator e uma colheitadeira que pare de funcionar, por exemplo e isso traz uma forte ênfase à qualidade. Além da qualidade, está a proximidade das relações: "temos um relacionamento muito próximo do cliente, somos uma empresa

familiar muito próxima do cliente, a gente sabe o nome dele, conversamos com ele, então também é um diferencial essa proximidade". Em paralelo a isso, está também a relevância do desenvolvimento de produtos protegidos por patentes.

Tratando-se de estratégia comercial, ele comenta que a participação nos maiores eventos agrícola deixou de ser uma estratégia e passou a fazer parte do dia a dia. Além dos eventos como foco comercial ele comenta sobre outro canal: "temos uma cadeia comercial desenvolvida, então produzimos os produtos da nossa marca, e temos uma cadeia onde conseguimos entregar o produto no mercado". Tratam-se de mais de 200 revendedores espalhados por todo o Brasil que possibilitam a entrada dos produtos de maneira rápida no mercado.

Tratando-se do preço de venda, ele explica que se trata de um cálculo feito internamente levando em conta a margem para os produtos e posteriormente analisado junto ao mercado e ao canal. O empreendedor comenta atuar em mercado muito complicado, o mercado do aço, fazendo com que seja difícil se buscar um diferencial em custos. "No mercado agrícola industrial tem que trabalhar com inovação, tu não pode escolher muito o quanto tu vai pagar, vai ter uma variação ali, percentual baixo, e o poder esta concentrado na mão de poucos, então assim funciona o aço, assim funciona as ligas metálicas, então tu não consegue ter um poder de barganha muito grande e até se tiver, não vai ser uma representação tão grande assim". O empreendedor deixa claro que possuem ótimas negociações, mas que esse não é um diferencial para a empresa. "Tem que trabalhar com inovação e não com manufatura exclusivamente, tem muita empresa fazendo a mesma coisa".

5 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Após a realização de um comparativo entre as empresas, verifica-se uma série de semelhanças e de diferenças entre as empresas que serão compartilhadas a seguir. Percebe-se que esta diferença muitas vezes poderá estar atrelada ao nível de maturidade da empresa e ao segmento de atuação da mesma. Salienta-se que os perfis dos empreendedores são muito parecidos em sua essência, entendendo também que o nível de maturidade do empreendedor, parece coincidir com o estágio de maturidade da companhia.

5.1 DESENVOLVIMENTO

A empresa Varejo A apresenta esta capacidade com o enfoque bastante reduzido. Em parte, poderá ser por ter em seu *core* um produto simples e de fácil acesso (o livro), mas possivelmente também pelo momento da empresa: a mais nova da amostra e em fase de intenso crescimento (fundada em 2014). Ao mesmo tempo, considerando os desenvolvimentos específicos, por exemplo, as edições especiais e os mimos incorporados aos kits, tem-se a relevância da área com a finalidade de captura comercial e de criação de experiência para o consumidor final, mesmo que a capacidade ainda seja reativa. Da mesma forma, a empresa Serviço A não manifestou capacidade de desenvolvimento muito ampla e optou por terceirizar o desenvolvimento da sua tecnologia, um dos aspectos fundamentais para a escalabilidade do negócio. Da mesma maneira, a Varejo A iniciou terceirizando as suas atividades e depois internalizou, mas esta não é a visão da Serviço A. As duas empresas tiveram o seu pico de desenvolvimento do produto e serviço no início do negócio, no intuito de constituir uma oferta desejável ao mercado. A partir disto, as atividades de cada empresa passaram a fazer parte da operação.

A empresa Serviço C traz uma área de desenvolvimento pouco estruturada, assim como a Serviço A e ambas as empresas atuam na área de serviços e estão vinculadas a áreas mais tradicionais (setor de RH e ramo automotivo). Estas são duas possíveis justificativas para a área de desenvolvimento ter o seu enfoque reduzido nestas, já que as empresas atuantes nestes mercados possuem o seu desenvolvimento reduzido, muitas vezes inexistente. Outro fato relacionado às duas empresas é que a Serviço C, assim como a Serviço A, de certa

maneira também terceiriza o seu desenvolvimento, pois possui proximidade com indústrias que ao lançarem os seus produtos, procuram a Serviço C antes de ir ao mercado, por ser um canal considerado de destaque e aberto a receber as novidades.

Já a empresa Serviço B, diferentemente das duas empresas de serviço anteriores, buscou desde o início uma visão bastante voltada para o desenvolvimento por meio de scanners departamentais como peças móveis, garantindo uma qualidade melhor nas cópias realizadas. Fica bastante claro o quanto que a tecnologia é vista como um diferencial para a empresa e na entrega do serviço. Da mesma forma, a Serviço A também apresenta a mesma visão, contudo, optou por terceirizar o desenvolvimento da sua tecnologia de automação. A Serviço C também trouxe a importância da área em si, mas fica claro o quanto que não é o foco da empresa, em grande parte por ser um mercado extremamente tradicional em que atua.

A importância que a Serviço B dá à capacidade de desenvolvimento está bem intensa também na Tecnologia A e na Indústria A. A Indústria A, a empresa mais antiga da amostra (fundada em 1989), foi desde a sua fundação uma empresa focada fortemente no desenvolvimento de produtos, a partir dos rodados duplos. Por estar desde o início no produto que é comercializado o principal diferencial da empresa, fica bastante clara a ênfase que a empresa dá ao desenvolvimento desde a fundação da companhia. Da mesma maneira, a empresa Tecnologia A, uma empresa mais jovem (fundada em 2007), busca em seu core a busca pelo diferencial no produto. Verifica-se que nas duas empresas, ao se focarem em produtos, a visão para o lançamento de novos produtos é notória na visão dos empreendedores: na Indústria A, talvez por ser um mercado mais tradicional, apresentando menos lançamentos: os rodados duplos seguem sendo o carro chefe da companhia (55/60% do faturamento) buscou se especializar na fabricação de rodas e de alongadores de eixo e manifestou a visão de novos produtos para o ano que vem. Já a empresa Tecnologia A, apresenta a mesma visão de lançamentos, mas claramente sendo algo mais acelerado, possivelmente por se enquadrar em um mercado dinâmico. Fica claro nos dois casos o quanto que as empresas buscam detectar as oportunidades existentes em seu respectivo mercado através de uma grande proximidade com os clientes e demais agentes.

Em todos os casos, ficou bastante evidente a importância que é dada a ouvir os clientes e aos demais envolvidos para se buscar melhorias e novos desenvolvimentos. Contudo, a intensidade e a organização deste processo dependem bastante da ênfase que é dada à capacidade em si. Além disto, independentemente de a área de desenvolvimento ser ou não estruturada e possuir ou não o seu desenvolvimento terceirizado, fica claro o quanto que todos os empreendedores, atentam-se para a área e sabem da importância desta, contudo a

prioridade não é a mesma e a consequência disto está no grau de estruturação que se dá à capacidade em questão.

Dito isto, fica claro o quanto que esta capacidade está vinculada à capacidade que a empresa possui de, sim, ter acesso aos clientes e às demais possibilidades que garantam o acesso a conhecimento, habilidades e informações. Porém, em complemento a isto, está a capacidade de acessar esta informação, absorvê-la e interpretá-la para com isso transformar os resultados constituídos em execução. Disto, surge a necessidade de operar com eficiência e tecnologia.

5.2 OPERAÇÃO

A empresa Varejo A tem o desenvolvimento da sua capacidade operacional bastante atrelado ao crescimento de sua empresa. Ou seja, o crescimento agressivo faz com que consequentemente a complexidade da operação aumente e que a capacidade precise se desenvolver. Da mesma forma, isso ocorre na Serviço B: uma empresa de serviço e que aumenta a sua complexidade, mediante o crescimento do seu time, que está atrelado ao crescimento da companhia por ser uma empresa de serviço. A Tecnologia A traz, da mesma forma, a visão do seu esforço operacional, mas neste caso vinculado à importância de conseguir manter todos os agentes próximos conectados, informados e se comunicando além da velocidade que as coisas acontecem, fazendo com que o planejamento e foco na execução demandem de um backlog de curto prazo e um roadmap de longo prazo.

Por outro lado a Serviço A, diferentemente da Varejo A, Serviço B e Tecnologia A, apresenta uma operação bastante enxuta, ao ser prestadora de serviços com poucos fornecedores e clientes, além da estrutura enxuta vinculando-se também à tecnologia utilizada, possibilitando a utilização de uma plataforma de controle com todo o trabalho que é desenvolvido. A serviço B, que também é uma empresa de serviço e que apresenta dificuldades em escalar a operação, manifesta uma visão bastante alinhada quanto à intenção de automatizar processos e de descobrir ferramentas tecnológicas que permitam o aumento da escalabilidade, assim como fez a Serviço A.

O empreendedor da Serviço B, um advogado, explica o quanto que o conhecimento da empresa veio da sua própria experiência pessoal, e que depois, aos poucos, mediante a contratação de pessoas especializadas, conseguiu sair um pouco mais da operação e buscar

para si o desenvolvimento em negócios. Da mesma maneira, na Varejo A, composta por jovens empreendedores, todos administradores, houve a necessidade de se buscar profundidade nas mais diferentes áreas de negócios e também no mercado editorial. Ou seja, tanto na Varejo A, quanto na Serviço B, fez-se necessário uma clara busca pelo desenvolvimento pessoal. Nota-se também que a Varejo A optou por terceirizar algumas atividades que não dominava para depois passar a internalizar. Já a Serviço B, apresentava quase toda a equipe externa própria e mediante o crescimento passou a terceirizar grande parte, entendendo ser uma empresa intensiva em pessoas e ainda de baixa escalabilidade. Entende-se que a verticalização da estrutura da empresa Varejo A esteja vinculada em parte à constituição de uma equipe multidisciplinar, um arranjo organizacional minimamente adequado e um sistema de gestão que sustentaria o modelo. Desta maneira, possibilitando maior independência e autonomia para a companhia. Tratando-se da Serviço B, entende-se que o número elevado de colaboradores e o fato de estarem pulverizados pelo Brasil inteiro, tornaria a estrutura muito pesada, sendo assim mais produtivo e barato constituir um modelo de terceirização, via o canal de parceiros. A Indústria A, por exemplo, de maneira mais intensa que a Varejo A, optou inicialmente por terceirizar toda a sua produção, até passar hoje a fabricar tudo internamente, o que levou também a um aumento da complexidade operacional, que possivelmente também ocorreu na Varejo A.

No caso da Serviço C, assim como em outros casos, nota-se o quanto o empreendedor concentrava em si no início grande parte das atividades operacionais e que aos poucos foi desenvolvendo as pessoas para assumirem as funções. Além disso, assim como a empresa Serviço B, que implantou com consistência um modelo consagrado de gestão, da mesma maneira a Serviço C buscou implantar um outro modelo de referência em gestão, na busca pela garantia de um elevado controle operacional. Ambas as empresas foram a fundo nos modelos, na busca por encontrar a melhor maneira de gerenciar o seu próprio negócio.

A Indústria A, por ser uma empresa mais madura, traz uma visão de operação bastante planejada, mas também com um viés de criatividade. Segundo o empreendedor, um espírito startup. Fica claro o quanto que a empresa atua próxima aos fornecedores e aos clientes, da mesma forma que a Tecnologia A também dá ênfase à proximidade para pensar no produto e nas melhorias operacionais.

Fica bastante claro, no geral, o quanto que as empresas foram desenvolvendo a sua capacidade operacional, mediante crescimento e visão de complexidade. Ao mesmo tempo, fica claro o quanto que alguns negócios são mais complexos do que outros e de que a complexidade pode estar vinculada a diferentes motivos: logística, estrutura de gente,

processos internos... Nota-se que o que é unânime para todas as empresas é o quanto que os empreendedores iniciaram os seus negócios intensamente imersos nas atividades que sabiam exercer, aprofundando as mesmas e cada vez mais precisando também aprender novos conhecimentos, transformando-se aos poucos em generalistas. Ou seja, empreendedores de negócios, precisando conhecer em maior ou menor grau a parte técnica e da mesma forma os empreendedores técnicos precisando ir a fundo junto ao conhecimento de negócios.

5.3 GESTÃO

A empresa Varejo A traz como estratégia de crescimento a possibilidade de criar produtos para nichos específicos, uma estratégia já utilizada pela Tecnologia A, que constituiu três produtos desde o lançamento. A Serviço A também traz a visão de explorar outros públicos não atendidos por eles hoje, além de expandir para o mercado internacional, o que não é a visão da Varejo A para o curto prazo. A Serviço A explica que para ela também não era uma intenção a internacionalização, mas explicou que a decisão se deu via o surgimento de uma oportunidade que surgiu. Tratando-se dos processos administrativos, todas as empresas tiveram o crescimento do negócio fazendo com que o controle e a organização aumentassem. A empresa Varejo A, a empresa mais nova da amostra, tem cada área montando os seus planos e indicadores, inexistindo um plano bem definido de futuro, mas fica claro que o crescimento da estrutura fez com que o controle e a organização aumentasse. Da mesma forma, a Serviço A foi se adequando ao crescimento, mas o empreendedor deixa claro que já possui uma estrutura de gestão madura e de simples manuseio, trazendo de maneira unificada o controle dos indicadores, diferentemente da Varejo A.

A empresa Serviço B traz uma visão de crescimento bastante vinculada à ao entendimento das tendências futuras, principalmente devido à digitalização crescente dentro dos tribunais. Trata-se de uma visão estratégica, mediante entendimento de um fator que poderá inviabilizar o negócio. A mesma preocupação de estratégia para o crescimento é manifestada de certa maneira pela Serviço C, que está aproximando o seu principal concorrente, as concessionárias, como um canal parceiro. Ambas as empresas estão atentas à sustentabilidade do negócio, com um olhar para os concorrentes, empresas diretamente ou via os impactos e os players que poderão surgir mediante a utilização de novas tecnologias. Da mesma maneira que a Varejo A e a Tecnologia A, a Serviço B traz também a intenção de

lançar novos produtos (serviços) e de seguir ampliando a base de clientes atual e de crescer na própria base. Diferentemente da Varejo A, em parte por ser uma empresa mais antiga, a Serviço B se mostra bastante desenvolvida em termos de processos e de indicadores, possuindo rotinas de controle bastante maduras. A empresa Serviço B, além disso, traz uma mentalidade muito próxima a de outra empresa de serviço, a Serviço A: a busca pela inserção da tecnologia como meio para escalar a operação e incrementar a proposta de valor. A mesma visão é manifestada pela Tecnologia A, porém, a mesma tem a utilização de tecnologia como um fim, fazendo com que o olhar para a tecnologia em si esteja bastante em foco e de maneira bastante processualizada.

A empresa Tecnologia A, além de ter uma visão estratégica voltada para a atualização da tecnologia, tem a visão de buscar aumentar o portfólio de produtos, visando nichos específicos. A Varejo A possui a mesma visão, contudo, a Tecnologia A, além da visão em si, já apresenta três produtos em seu portfólio. Da mesma forma que a Varejo A, a empresa não pensa em internacionalização e por um motivo semelhante: entender que existe bastante espaço de crescimento no Brasil. A Serviço A possui a mesma visão, mas entende que a oportunidade que surgiu de internacionalização via edital, faz com que ir para fora passe a ser interessante desde já.

A busca por rodadas de investimento é vislumbrada pela Serviço B, assim como foi uma possibilidade levantada pela Varejo A também. Fica claro na Tecnologia A, assim como em outros casos já mencionados, o quanto que a empresa começou de maneira empírica e informal e que mediante crescimento foi se profissionalizando. O empreendedor comenta, em acréscimo a isto, o quanto a entrada de um fundo de investimentos acelerou a profissionalização. Tem-se a percepção de que mediante o crescimento agressivo das empresas analisadas, acessar capital passa a ser uma necessidade para sustentar a tração, muitas vezes por estar “queimando” caixa, ou para complementar o capital que já é reinvestido.

Dentre todas as empresas, a Indústria A é a única que demonstrou possuir um plano de crescimento estruturado, uma visão de cinco anos focada em aumentar a produtividade e em mais dois estágios que não foram explicitados pelo empreendedor. Trata-se da empresa mais antiga da amostra, o que possibilita mais tempo para ter previsibilidade e amadurecer. A Varejo A, por exemplo, é a empresa mais nova da amostra, está em plena expansão, possui os empreendedores imersos na operação e estas são possíveis justificativas para não possuir um plano de futuro estruturado. Ao mesmo tempo, a empresa Serviço C, a segunda empresa mais antiga da amostra, mostra não possuir um plano de longo prazo estruturado também, mas um

modelo de expansão via tentativa e erro, com a visão de crescer via novos canais, uma possibilidade que é levantada pela Varejo A.

Em termos de processos administrativos, a Serviço C é a única que explicitou a redução do crescimento no intuito de se estruturar. Trata-se de uma visão de se profissionalizar mediante o crescimento, presente em outras empresas também, mas que neste caso se optou por uma desaceleração em prol da estruturação interna.

Em todos os casos, nota-se como crescimento da empresa induziu a necessidade de um olhar mais atento para a gestão do negócio, buscando níveis mínimos e crescentes de profissionalização das empresas. Além disso, nota-se o quanto que as empresas da amostra, no geral, não apresentam um plano de crescimento montado, que consiga trazer com consistência e que maneira a empresa pretende ser 10, 20 vezes maior, por exemplo. Desta maneira, muitas vezes as decisões podem ser tomadas em cima de uma oportunidade, mas sem vislumbrar um foco específico e único para se chegar onde se quer. Dentre os motivos para inexistir um plano, pode estar o tempo de existência da empresa, o nível de maturidade, o empreendedor estar imerso na operação, impossibilitando o olhar mais estratégico. Além disso, a maturidade da capacidade de gestão e a visão clara de crescimento, poderá passar a ser uma prioridade no momento em que empreendedor passar a ter um olhar para a perpetuação do negócio, passada a fase de elevada incerteza e de busca pela sobrevivência do negócio.

5.4 COMERCIAL

A empresa Varejo A, por estar um mercado novo, teve grandes dificuldades de fechar as suas primeiras vendas. Da mesma forma, a Serviço A passou por dificuldades parecidas para vender, por ser um modelo novo em um mercado que é de certa maneira tradicional, o mercado de RH. Ambos os negócios trabalham com a mudança de mentalidade dos seus clientes. A estratégia comercial da Varejo A no início contou com o esforço dos sócios em se aprofundarem em marketing e vendas. Fica visível não apenas na Varejo A, mas também nas outras empresas o quanto que os sócios exerceram, em alguns casos ainda exercem, uma função chave para a venda dos produtos, principalmente quando se tratam de grandes compras, como é o caso da Serviço A, por exemplo, que atua junto a grades contas.

Em termos de estratégia de marketing, a Varejo A, assim como a Serviço A e a Tecnologia A, se utilizam da estratégia de inbound marketing para a qualificação dos leads gerados. A Serviço B passou também a olhar para esta estratégia. Nota-se o quanto que, independentemente de a venda ser mais ou menos consultiva, o quanto o marketing passa a exercer o papel de qualificador e também para o fortalecimento da marca, principalmente por meio da criação de conteúdo, objetivando de certa maneira ser uma autoridade em determinado assunto, relacionado ao negócio e/ou mercado que a empresa se insere. Tanto a Serviço A, quanto a Serviço B, por exemplo, possuem uma venda mais consultiva por diferentes motivos, em razão do modelo em si que é oferecido, do ticket, por envolver compreender os pacotes existentes. Ambas possuem uma estratégia mais focada na captação ativa de potenciais clientes, mas o inbound passa a ser uma ferramenta interessante, independente disto. Porém, empresas como a Varejo A e Tecnologia A, por exemplo, possuem esforços maiores de marketing, nutrição de leads e fechamento de vendas via *inside sales*. Além de marketing digital e vendas consultivas, a participação e o patrocínio de eventos também foi levantada pela Indústria A, que deu ênfase à participação e a Tecnologia A que deu ênfase ao patrocínio. Além disso, a utilização de canais de vendas também é explorada. Por exemplo, a Indústria A, com revendedores, o Serviço B, com os parceiros, a Serviço C, como a rede de franquias.

Todos os empreendedores dão ênfase ao relacionamento com os clientes. Por exemplo, o empreendedor da Varejo A e da Serviço C deixa claro o quanto o relacionamento com o cliente é visto como essencial, ao buscar se diferenciar na experiência em si. O empreendedor da Serviço B também traz esta visão e enfatiza quanto que é um diferencial conseguir se adaptar à demanda do cliente. Já a Tecnologia A, da mesma forma, dando ênfase ao papel que os clientes possuem para ajudar nas inovações. Contudo, fica claro que o contato não consegue ser próximo com todos os clientes, dependendo do modelo de negócios. Na Varejo A, por exemplo, o número de clientes é extremamente elevado, diferentemente da Serviço A, por exemplo, que apresenta um número reduzido de grandes contas a serem atendidas, permitindo a viabilidade de se ter contato próximo com a totalidade dos clientes.

O empreendedor da Tecnologia A traz o quanto que iniciar no mercado dele hoje é mais difícil, devido à competitividade principalmente. Nota-se, uma visão de *timing*, evidente em outras empresas como a Varejo A, por exemplo, que "surfou a onda" do mercado de clubes de assinatura e da Indústria A, que foi pioneira em seu segmento, inclusive buscando patentes como barreira de entrada. Nota-se, o quanto que empresas mais tradicionais, de um lado poderão ser lucrativas e atuar com certa tranquilidade, contudo, é esta tranquilidade e o

modelo muito engessado que poderá fazer com que as mesmas não percebam mudanças no seu segmento que poderão ser abruptas, levando à inexistência do dia para a noite, como é o caso de uma série de empresas que não sobreviveram aos novos e inovadores entrantes. No geral, as empresas estudadas se mostram pioneiras no modo de realizar as suas atividades, mas não necessariamente na resolução do problema e nem na liderança de mercado. A Tecnologia A, por exemplo, surgiu depois da empresa que é a líder de mercado, mas se posiciona como a segunda maior no segmento, bastante a frente dos demais *players*.

Nota-se também o quanto que os públicos alvos e os canais muitas vezes passam a ser ampliados... Foi o que aconteceu com a Tecnologia A, que constituiu três produtos, a Serviço C, que passou pelos mais diversos canais de vendas e até mesmo empresas mais novas, como a Varejo A, que já considera como estratégia olhar buscar novos canais e atingir novos públicos. Tem-se a importância aqui de se atentar para o foco do empreendedor não se dispersar, o que tende a acontecer mediante o crescimento e o surgimento de oportunidades. Os aspectos ligados a foco, disciplina e consistência são fundamentais e por isso faz-se importante a capacidade de gestão, via um plano de negócios consistente, que faça com que o objetivo almejado não se disperse frente a oportunidades que surjam. Fica bastante claro o quanto que as empresas iniciaram as suas atividades localmente, mas vislumbraram o crescimento para o Brasil e no futuro para o mundo, mesmo não possuindo uma visão clara de quando e nem como fazer, podendo surgir inclusive mediante uma oportunidade, como foi o caso da Serviço A. Na amostra, por exemplo, a Varejo A iniciou restrita à Porto Alegre e hoje está em todo o Brasil, a Indústria A iniciou as suas atividades em Passo Fundo, e se espalhou para o Brasil e depois para o mundo, onde estão inclusive os grandes concorrentes internacionais.

É comum a todas as empresas a proximidade com os clientes para buscar inovações e melhorias, mas principalmente fica enfatizada a importância de um bom atendimento e relacionamento. Fica bastante claro um intenso foco que todas as empresas dão para a área comercial, ao mesmo tempo em que se mostra fundamental uma série de outras peças, que se resumem à entrega de valor ao cliente final, vinculando-se também a todas às demais capacidades de inovação. Nota-se como as empresas tem os seus diferenciais atrelados aos mais diferentes aspectos dos seus produtos ou serviços, ao mesmo tempo em que o que se acredita levar o cliente a comprar está bastante atrelado ao atendimento próximo e de qualidade. Fica claro que não é um diferencial competitivo, mas um pré requisito mínimo de atuação. Isto, independentemente de a venda ser ou não consultiva, ser ou não presencial. Trata-se da visão de buscar ser o mais customizável possível, entendendo porém o modelo do

negócio em si, o custo de aquisição do cliente e o tempo de permanência deste na base, entendendo assim a viabilidade financeira da proximidade, não somente a desejabilidade do consumidor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo foi possível aprofundar a discussão sobre as capacidades de inovação das empresas de alto crescimento, identificando as capacidades de inovação mais ou menos desenvolvidas em cada um dos casos em específico e buscando estabelecer um comparativo da amostra.

No conjunto, fica bastante evidente o quanto que as empresas da amostra possuem empreendedores que precisaram e que seguem precisando buscar constante desenvolvimento e transformação para si, para não serem eles o limitador do crescimento do próprio negócio. Nota-se o quanto que os desafios e as dificuldades enfrentadas vão se alterando e o quanto que para isso o empreendedor deve não apenas desenvolver a si, mas também constituir um time qualificado e apto a crescer com o ritmo acelerado, além de estar sempre atento para saber qual o problema deve ser enfrentando, qual deve ser o foco de execução que leve até o grande objetivo almejado.

Fica bastante claro nas empresas que forma analisadas: a existência de um produto já validado no mercado (*Product Market Fit*), o empreendedor utilizando de experiências e habilidades adquiridas antes ou ao constituir e desenvolver o negócio, a equipe e a proximidade com os clientes como sendo de fundamental, a ambição para crescer mais e chegar mais longe. Além disso, todas elas tiveram ou estão vivendo um momento um crescimento que induziu de maneira reativa à necessidade de se adaptar e de profissionalizar determinadas capacidades. Acredita-se que isso não seja necessariamente ruim, pois se tratam de mudanças de estágios comuns a uma empresa que está crescendo aceleradamente e que precisa tomar decisões e fazer readequações quase que imediatas. Contudo, entende-se, independentemente da idade da empresa e das taxas de crescimento, que a constituição de um plano de crescimento com um grande objetivo em mente, com objetivos e prioridades estratégicas e operacionais claros, faz-se fundamental para que os empreendedores consigam trilhar um caminho de sucesso. Trata-se de um aspecto pouco identificado nas empresas analisadas. Esta seria uma sugestão de melhoria central para que as empresas gaúchas alto crescimento possam trilhar um caminho de crescimento acelerado e de criação de riqueza. A partir de um plano claro, direcionado para o caminho correto e com flexibilidade para alterações que se façam necessárias, abre-se caminho para a busca por uma execução consistente e disciplinada, com o correto entendimento do que se deve fazer, do que não se deve fazer e do que se deve deixar de ser feito.

Neste sentido, entende-se que por mais que os empreendedores sejam majoritariamente ainda bastante necessários no dia a dia da operação, ao menos uma fatia do tempo poderia ser alocada para pensar em estratégia, no futuro, nas referências e nos benchmarks de outros países e até mesmo de outros setores. Em suma, trata-se de escolher onde se irá focar: fazer experimentos, mas em determinado momento passar a afunilar, escolhendo poucas coisas e se concentrando nelas.

Fica claro o quanto que dentro da amostra de empresas surgem características semelhantes e características bastante distintas. Dentre as limitações do estudo, para fins de identificação de um arranjo ideal das capacidades de inovação, está no fato de que as empresas de alto crescimento como único recorte utilizado traz algumas limitações. Entende-se e, este estudo traz indícios quanto a isso, que uma série de outros fatores possui impacto na identificação de um arranjo ideal das capacidades de inovação: o setor de atuação, a idade da empresa, o perfil dos empreendedores e o estágio de maturidade da companhia.

As possibilidades de estudos futuros pode se direcionar para uma análise direcionada para uma amostra maior de empresas, buscando assim a comprovação estatística do estudo. Além disso, sugere-se o agrupamento de amostras mediante outras segmentações, que não apenas ser uma empresa de alto crescimento. Entende-se, que possa ser interessante o agrupamento das empresas por estágios de maturidade. Desta maneira, levando em consideração o número de funcionários e direcionando para os desafios comuns que são enfrentados em determinado estágio. Por exemplo, a separação das empresas em famílias, tribos, vilas, cidades e nações, conforme a classificação *Blitzscaling* constituída por Reid Hoffman, fundador do LinkedIn.

REFERÊNCIAS

- BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. *Trade, Technology and International Competitiveness*, v. 22, p. 69-101, 1995.
- DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (Org.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Printer Publishers, 1988. p. 221-238.
- ENDEAVOR. *6 Etapas do Crescimento (e seus desafios)*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/6-etapas-do-crescimento-e-seus-desafios/>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- _____. *Endeavor Institucional*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/institucional>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- _____. *ICE 2015: As Melhores Cidades do País para Empreender*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/indice-cidades-empreendedoras-2015/>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- _____. *Por Que as Scale-ups podem Elevar a Baixa Produtividade Brasileira*. 03 abr. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/por-que-scale-ups-podem-elevar-baixa-produtividade-brasileira/>>. Acesso em: 03 out. 2017.
- ETTLIE, J. E.; BRIDGES, W. P. & O'KEEFE, R. D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, v. 30, n. 6, p. 682-695, 1984.
- FAILLA, Zoara (org.). *Retratos da Leitura no Brasil 4*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- FREEMAN, C. & SOETE, L. *The Economics of Industrial Innovation*. Psychology Press. 1997.
- GUAN, J. & MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.
- HART, S. L. *O Capitalismo na Encruzilhada*. Bookman Editora, 2006.
- HERÉDIA, Thais. Brasil despenca em ranking de liberdade econômica. *G1 Globo.com*, 21 fev. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/brasil-despenca-em-ranking-de-liberdade-economica.html>>. Acesso em: 14 out. 2017.
- INNOSCIENCE. *O Que não é Inovação*. Disponível em: <<http://www.innoscienc.com.br/o-que-nao-e-inovacao/>>. Acesso em: 07 set. 2016.
- LALL, S. Technological capabilities and industrialization. *World Development*, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. *A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed; UFMG, 1999.

LONGO, Walter. *Marketing e Comunicação na Era Pós-digital*. São Paulo: HSM, 2014.

MANUAL, D. O. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. *Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias*, 2005.

MATTOS, Tiago. *Vai Lá e Faz*. Porto Alegre: 2015.

NITEC – UFRGS. *Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha*. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/nitec/caminhos-da-inovacao-da-industria-gaucha/>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F. & ZAWISLAK, P. A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 5, 2015.

_____; ZAWISLAK, P. A. & ARUNDEL, A. (2016). Exploring innovation success recipes in low-technology firms using fuzzy-set QCA. *Journal of Business Research*, 2016.

SALES, Robson. IBGE: Número de empresas de alto crescimento cai 5,2% em 2013. *Valor Econômico*, 18 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4320504/ibge-numero-de-empresas-de-alto-crescimento-cai-52-em-2013>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. & ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *IEEE Engineering Management Review*, v. 35, n. 1, p. 45-52, 2007.

SCHUMPETER, J. A. (1911). *The Theory of Economic Development*. 1934.

_____. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, v. 55. Transaction publishers.

_____. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1975.

SCOTT, M. & BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SEBRAE. *Pesquisa de Mercado: o que é e para que serve*. 21 set. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

THE Global Competitiveness Report 2016-2017. *World Economic Forum*. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>>. Acesso em: 22 out. 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. & WILEY, J. *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*, 1998.

TIMMONS, J. A. & SPINELLI, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 1999,

TOTAL Economy Database TM – Key Findings. *The Conference Board*. Maio 2017. Disponível em: <<https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

VAN HEMERT, P.; NIJKAMP, P. & MASUREL, E. From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs. *The Annals of Regional Science*, v. 50, n. 2, p. 425-452, 2013.

WANG, C. H.; LU, I. Y. & CHEN, C. B. Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, v. 28, n. 6, p. 349-363, 2008.

YAM, R. C.; GUAN, J. C.; PUN, K. F. & TANG, E. P. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, v. 33, n. 8, p. 1123-1140, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damascena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAWISLAK, P. A. Contribuições para uma medida geral de inovação. *ENCONTRO DA ANPAD*, v. 32, 2008.

_____; CHERUBINI ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D. & REICHERT, F. M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

_____; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M. & PUFAL, N. A. Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian Industry. *RAI*, v. 1, n. 1, p. 212, 2013.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA
CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Comercial

- 1) Breve relato dos fatos marcantes para a empresa (*aporte de investidores, novos produtos, mudanças relevantes no negócio, mudança de sede, troca de diretoria...*).
- 2) De onde veio o conhecimento da empresa? (*experiências, habilidades, conhecimentos do empreendedor, de alguém contratado, do mercado, de administradores...*).
- 3) Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes? (*concorrência, diferencial competitivo, barreira de entrada...*).
- 4) Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.
- 5) Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os fornecedores e compras (*quem impõe as condições, é relação só de mercado, ou compra do fornecedor por ele oferecer um atendimento diferente, quem é o dominante...*).
- 6) Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os clientes e vendas (*é dependente do cliente, é reativo, ou traz novidades para ele, impõe condições comerciais ou o cliente que impõe, por que o cliente compra dele...*).
- 7) O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?
- 8) Como a empresa define o preço de venda?

Gestão

- 9) Faça uma breve descrição da estratégia da empresa. (*qual é a visão/tese da empresa frente aos concorrentes? O que na visão da empresa vai ganhar o jogo no respectivo mercado? Visão de futuro?*).
- 10) Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.
- 11) Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?

Produção

- 12) Faça uma breve descrição de como é a estratégia de produção do produto ou serviço (*se é sistema puxado ou empurrado, se há flexibilidade na produção, se trabalha com larga ou baixa escala...*).
- 13) Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa (*incluir uma questão ou captar com essa aqui como é feito o planejamento da produção, os controles, se existe formalização, se existe controles estatísticos - acompanhamento de metas/desempenho...*).

Desenvolvimento

- 14) Faça uma breve descrição da estratégia e decisão do desenvolvimento.
- 15) Faça uma breve descrição do processo de desenvolvimento tecnológico (*de onde surgem as ideias, é por solicitação dos clientes (reativo), ou eles trazem novas soluções para o mercado? Tem pessoas dedicadas à atividade de desenvolvimento, ou encaixa na rotina? Fazem parcerias (com universidades, empresa, outros órgãos de pesquisa) ou é tudo desenvolvido internamente?*)
- 16) Como está o nível das atividades de desenvolvimento da empresa em relação aos concorrentes?

Inovação

- 17) Dê exemplos de inovação na sua empresa e refira se são novas para a empresa, para o setor, para o país ou para o mundo.
- 18) Que tipos de resultados as inovações geram para a empresa?
- 19) Quais são os incentivos ou restrições institucionais-legais para sua empresa inovar?