



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

CENTRO DE INFORMÁTICA

2017.1

# **OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO NA MIGRAÇÃO PARA O MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PLATAFORMA**

---

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

**Aluno:** Juliana Carvalho de Oliveira

**Orientador:** José Carlos Cavalcanti

Recife, 11 de Julho de 2017.

JULIANA CARVALHO DE OLIVEIRA  
**OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO NA MIGRAÇÃO PARA O  
MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PLATAFORMA**  
TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Trabalho apresentado à graduação em  
Sistemas de Informação do Centro de  
Informática da Universidade Federal de  
Pernambuco como requisito para obtenção do  
grau de bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Profº José Carlos Cavalcanti

Recife  
2017

JULIANA CARVALHO DE OLIVEIRA  
**OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO NA MIGRAÇÃO PARA O  
MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PLATAFORMA**  
TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Trabalho apresentado à graduação em  
Sistemas de Informação do Centro de  
Informática da Universidade Federal de  
Pernambuco como requisito para obtenção do  
grau de bacharel em Sistemas de Informação.

Recife, 11 de Julho de 2017.

Banca Examinadora

---

Prof. Drº José Carlos Cavalcanti  
(Orientador)

---

Prof. Drª Carina Frota Alves  
(Avaliadora)

*A Deus toda honra e toda glória.*

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a Deus, pela oportunidade que tem me oferecido e ser meu sustento para que eu prospere em todos os aspectos da minha vida.

Agradeço a minha família pelo apoio em todas as minhas decisões, principalmente a minha mãe que me ajuda em diversos momentos.

Agradeço ao meu namorado por todo apoio e ajuda nas horas mais difíceis do curso.

Agradeço aos meus professores por todo o conhecimento passado em toda a graduação.

Ao Centro de Informática, por ter sido um local de muito aprendizado e crescimento no âmbito profissional e acadêmico. Assim como aos meus colegas do curso de Sistemas de Informação, por toda a ajuda durante todos os períodos que passamos juntos, principalmente àqueles com quem formei grupos.

Aos colegas de trabalho, Leticia Lapenda, Ygo Leite, Leonardo Luiz, Álvaro Basto, Marcello Pontes, Breno Mendonça e Henrique Tavares por terem se disponibilizado a responderem ao questionário e ajudar no estudo de caso deste trabalho.

Ao p.H.D Professor José Carlos Cavalcanti por ter aceito o convite em orientar este trabalho, e por todo o auxílio no seu desenvolvimento.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com a minha formação, dedico este trabalho e me sinto muito feliz por ter chegado até aqui.

## Resumo

O mundo passa por várias mudanças com o decorrer do tempo. Tendo isso em mente, as empresas para se manterem no mercado e alcançarem níveis de crescimento jamais alcançados, precisam passar por algumas mudanças. Essas mudanças impõem, como consequência, modificações nas suas identidades organizacionais. Um modelo de negócio que vem chamando bastante atenção dos economistas é o modelo baseado em plataformas, que proliferam com o crescimento da tecnologia da informação, e tem como principal atributo a orquestração de interações econômicas entre dois ou mais lados, ou mercados.

Várias empresas passaram por essa transição de produto para plataforma com sucesso (vide Google, Apple, Microsoft, Facebook, dentre outras). Pode-se notar que são grandes organizações, mas o que dizer das pequenas empresas que também querem fazer essa migração? Neste sentido, este trabalho teve a intenção de contribuir para esse debate, e se propôs a realizar um estudo de caso com uma empresa pernambucana, a Oncase, que iniciou suas atividades na área de consultoria, e agora está expandindo seus negócios para outro patamar, moldando-se para ser uma plataforma. O trabalho aborda os principais desafios dessa empresa, dentre os quais: concepção das plataformas, desenvolvimento do modelo de negócios, monetização, estratégias de crescimento e identidade organizacional.

**Palavras-chave:** Tecnologia, Plataforma, Modelo de negócio, Identidade Organizacional, Startup.

## **Abstract**

The world undergoes several changes over time. Bearing this in mind, companies to stay in the market and reach levels of growth never achieved need to undergo some changes. Such changes impose, as a consequence, modifications on companies organizational identities. A business model that has attracted much attention from economists is the platform-based model, which proliferate with the growth of information technology, and has as its main attribute the orchestration of economic interactions between two or more sides, or markets.

Several companies have gone through this transition from product to platform successfully (see Google, Apple, Microsoft, Facebook, among others). It is possible to note that they are big organizations, but what about small companies that also want to make this migration? In this sense, this paper intends to contribute to this debate, and proposed to carry out a case study with a Pernambuco company, Oncase, which started as a consulting firm and is now expanding its business to another level, shaping itself to be a platform. The work addresses the main challenges of this company, among them: platform design, business model development, monetization, growth strategies and organizational identity.

**Keywords:** Technology, Platform, Organizational identity, Business Model, Startup.

## **Índice de Figuras**

Figura 1: As 10 maiores empresas do mundo

Figura 2: Efeito de rede e plataformas

Figura 3: Exemplo dos efeitos de rede e plataformas da Uber

Figura 4: As 5 forças de Porter

Figura 5: Efeitos de rede da Oncase

Figura 6: Ferramentas para arquitetura

## **Índice de Quadros e Tabelas**

Quadro 1: Lista de Participantes

Quadro 2: Distinções entre níveis de estudo da identidade

Quadro 3: Valores que os colaboradores prezam em uma organização

# Sumário

## **1. Introdução**

- 1.1. Contextualização
- 1.2. Motivação
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Estrutura do trabalho

## **2. Método de Pesquisa**

- 2.1. Pesquisa Bibliográfica
- 2.2. Definição do Contexto de Estudo
  - 2.3.1. Critérios de Escolha do Objeto de Estudo
- 2.3. Levantamento de Dados
  - 2.3.1. Análise Documental
  - 2.3.2. Entrevistas Semiestruturadas
- 2.4. Análise de dados

## **3. Plataformas**

- 3.1. Conceito
- 3.2. Efeitos de rede
- 3.3. Arquitetura
- 3.4. Disrupção
- 3.5. Monetização
- 3.6. Estratégia e Métricas

## **4. Identidade Organizacional**

- 4.1. Conceito

## **5. Estudo de caso com a empresa Oncase**

- 5.1. Sobre a Oncase
- 5.2. Histórico da Empresa
- 5.3. Análise
  - 5.3.1. Efeitos de rede
  - 5.3.2. Arquitetura
  - 5.3.3. Disrupção

5.3.4. Monetização

5.3.5. Estratégia e Métricas

5.3.5. Identidade Organizacional

## **6. Conclusão**

6.1. Contribuições

6.2. Dificuldades encontradas

6.3. Trabalhos futuros

## **Referências**

## **Apêndices**

Apêndice A - Guia de Entrevista Semiestruturada

## **1. Introdução**

Este capítulo tem por finalidade descrever, de forma geral, o tema do Trabalho de Conclusão de Curso em questão. Ao longo do capítulo são apresentados a contextualização e os objetivos do TCC.

### **1.1. Contextualização**

As empresas estão enxergando que o modelo baseado em plataforma cria mais valor para organização do que somente a venda de produtos únicos. Esse modelo já existe há anos, mas tem atraído atenção dos economistas em todo o mundo com o uso no meio digital. Não precisa pesquisar muito para encontrar negócios digitais baseados em plataforma: Uber, Airbnb, eBay são alguns exemplos que tiveram um grande crescimento e alastrou os seus mercados.

Segundo Geoffrey G. Parker (2016): *“Uma plataforma é um negócio baseado em interações que possibilitam criação de valor entre produtores e consumidores e consumidores externos.”* Com isso consegue-se entender que as plataformas proporcionam a interação e melhor direcionamento na oferta e compra de produtos e serviços.

A dinâmica dos negócios baseados em plataformas começou a despertar a atenção das literaturas de economia e estratégia, após várias empresas que adotaram esse modelo passaram a ter excepcional sucesso. Porém, as dificuldades e implicações encontradas pela organização no momento de migrar para esse modelo ainda estão sendo exploradas, uma vez que essa migração não é apenas operacional, e sim, envolve todos os membros da organização, no que refere ao aspecto de sua identidade organizacional.

Foi justamente isso o que este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) se propôs a realizar: um estudo de caso sobre a empresa pernambucana Oncase - que iniciou com um tipo de modelo de negócio e com o decorrer do tempo foi moldando seus negócios a partir de plataformas - abordando os seus principais desafios, dentre eles: a concepção da plataforma, desenvolvimento do modelo de negócios, monetização, estratégias de crescimento e as mudanças na sua identidade organizacional.

## **1.2. Motivação**

Este trabalho de conclusão de curso tem como motivação um melhor entendimento sobre como foi o processo de migração da empresa Oncase que passou por várias mudanças desde a sua fundação em 2007 até os dias atuais, onde ela está se tornando uma plataforma. Fazendo uma análise e comparação dos resultados com as características das grandes plataformas globais, e como foi a visão dos funcionários nessa transição, como eles se sentiram com essa mudança.

## **1.3 Objetivo**

Este trabalho de conclusão de curso tem como finalidade estudar e analisar características, semelhanças e desafios da empresa Oncase, que está em processo de migração para o modelo baseado em plataforma, além de analisar e comparar resultados com as características das grandes plataformas do mundo, e com isso concluir que de fato ela é uma plataforma.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em 6 capítulos:

No capítulo 1, chamado de Introdução, são apresentados a motivação e o contexto que desencadeou a escolha do tema de pesquisa, objetivos e estrutura do trabalho aqui apresentado. O capítulo 2, Método de Pesquisa, onde é explicado todo o passo a passo para execução do método eleito. No capítulo 3 e no capítulo 4, os principais conceitos e definições serão mostrados, para um real entendimento do trabalho. O capítulo 5 traz os resultados da fase de levantamento de dados e entrevistas. Na Conclusão, capítulo 6, são descritas as principais contribuições, dificuldades encontradas e trabalhos futuros. Referências, Apêndices, os questionários usados na fase de coleta de dados, e outros anexos.

## **2. Método de Pesquisa**

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso, tendo como objeto de estudo uma empresa pernambucana localizada na cidade do Recife. A pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, e foi realizada com cerca de 50% dos funcionários da organização, por meio de entrevistas semiestruturadas.

### **2.1. Pesquisa Bibliográfica**

Após definição do tema de pesquisa, foi realizada leitura do livro sobre o tema ***Plataforma: a Revolução da Estratégia***. Além de pesquisas na web para complementação do estudo. Também foi realizada a leitura de artigos sobre o tema Identidade Organizacional, os artigos foram selecionados, lidos e catalogados, e serviram para fornecer o embasamento teórico necessário para a continuidade do estudo.

### **2.2. Definição do Contexto de Estudo**

O estudo de caso foi realizado no escritório da Oncase, empresa pernambucana localizada no Recife antigo, e que faz parte do ecossistema do Porto Digital.

#### **2.2.1. Critérios de Escolha do Objeto de Estudo**

A Oncase foi escolhida como objeto de estudo devido a:

- **A empresa ter passado por mudanças no seu modelo de negócio**

A Oncase iniciou sua carreira como consultoria focada em sistemas ERP, e passou por diversas mudanças ao longo de sua trajetória, mudando o foco para Business Intelligence, e agora foca na criação de produtos próprios.

- **Facilidade de acesso às informações**

O fato de o aluno trabalhar na empresa e ter acesso direto aos envolvidos e materiais para realizar o estudo também é um fator determinante para a organização ser escolhida como objeto de estudo.

## **2.3 Levantamento de dados**

Para colher os dados necessários durante a execução do método de pesquisa, foram escolhidas duas técnicas: análise documental e entrevistas semiestruturadas, já que mais adequadas ao objetivo do estudo.

### **2.3.1. Análise Documental**

Análise documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Nesta etapa, os arquivos sobre Plataformas e Identidade Organizacional, utilizada no cenário de estudo, foram analisados e estudados; também foram utilizados pesquisas informais para complemento do estudo.

### **2.3.2. Entrevistas Semi estruturadas**

Nas entrevistas semiestruturadas é estabelecido um roteiro pré-definido, mas há a possibilidade de realizar novas entrevistas e elaborar comentários durante a execução da entrevista. Todos os participantes selecionados foram escolhidos de maneira estratégica: tempo na empresa e envolvimento no processo de desenvolvimento. Houve também o cuidado de se escolher participantes de diferentes níveis - gerentes, analistas de diversos níveis, estagiários e administrativo -, para garantir a imparcialidade.

No quadro “Lista de Participantes” é possível verificar os cargos que estiveram envolvidos na execução das entrevistas. Foram selecionados 7 funcionários da empresa para compor esta fase.

**Quadro 1 - Lista de Participantes**

| <b>Papel Desempenhado</b> | <b>Código Atribuído</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| Gerente                   | P01                     |
| Arquiteto de software     | P02                     |
| Arquiteto de software     | P03                     |
| Coordenador de suporte    | P04                     |

|                |     |
|----------------|-----|
| Analista pleno | P05 |
| Estagiário     | P06 |
| Administrativo | P07 |

**Fonte: Produzido pelo autor**

O roteiro das entrevistas se encontra no Apêndice A deste trabalho, as entrevistas ocorreram no período de 30 de Junho a 02 de Julho, via formulário google e aplicativos de mensagem instantânea. As entrevistas foram gravadas automaticamente no Google Drive, evitando-se perda de dados e informações.

#### **2.4. Análise de dados**

Cada entrevistado recebeu um código, para garantir o sigilo do autor da informação. Após todas as entrevistas serem realizadas, foi iniciado o trabalho de análise crítica, que a partir dessa etapa foram gerados os resultados do estudo, conforme avaliação documental.

### 3. Plataformas

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas das principais características das empresas plataformas, tais como seu conceito, efeitos de rede, arquitetura, disrupção, monetização, estratégia e métricas. Estas são algumas das características presentes na estrutura e na dinâmica das empresas baseadas em plataformas, este novo tipo de empresa está mostrando-se como uma evolução das empresas tradicionais.

#### 3.1. Conceito

As plataformas existem há anos, os shoppings ligam consumidores e comerciantes; jornais ligam assinantes e anunciantes, mas agora elas estão mudando a dinâmica da economia. As empresas desse modelo entenderam a necessidade de criar um ecossistema em torno do seu nicho de negócio. Segundo o artigo *Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy* (2016), as plataformas em geral possuem ecossistemas com a mesma estrutura básica, formada por: os proprietários da plataforma, os prestadores de serviços, os produtores que criam as ofertas e os consumidores que usam essas ofertas. Pois então, o que são plataformas?

A definição de plataforma segundo Parker, Alstyne e Choudary é a seguinte:

*“Uma plataforma é um negócio que permite a criação de valor através de interações entre produtores externos e consumidores. A plataforma fornece uma aberta e participativa infraestrutura para estas interações e impõe condições de governança para que elas possam acontecer. A plataforma tem um leque enorme de finalidades: criar interações entre usuários e facilitar o intercâmbio de mercadorias, serviços, ou até moeda social, permitindo assim, criação de valor para todos os participantes.”*

Como se pode ver na figura a seguir, das 10 maiores empresas do mundo, 6

são plataformas, e isso mostra o quanto esse modelo de negócio vem sendo disseminado globalmente.

**Figura 1: As 10 maiores empresas do mundo**



**Fonte: Trevisani (2017)**

Ao se posicionarem assim, tais empresas estão determinando o fim das estruturas lineares em organizações fechadas. Ou seja, agora, os serviços transformam os produtos. Usuários produzem valor para outros usuários. As empresas já não competem da mesma forma porque os objetivos de negócio mudaram. O produto deixa de ser responsável pelo faturamento e passa a ser parte de um mix composto também por serviços (Marcelo Trevisani, 2017).

Algumas características são marcantes nas estruturas das plataformas, e as mais importantes são aquelas identificadas a seguir.

### **3.2. Efeitos de rede**

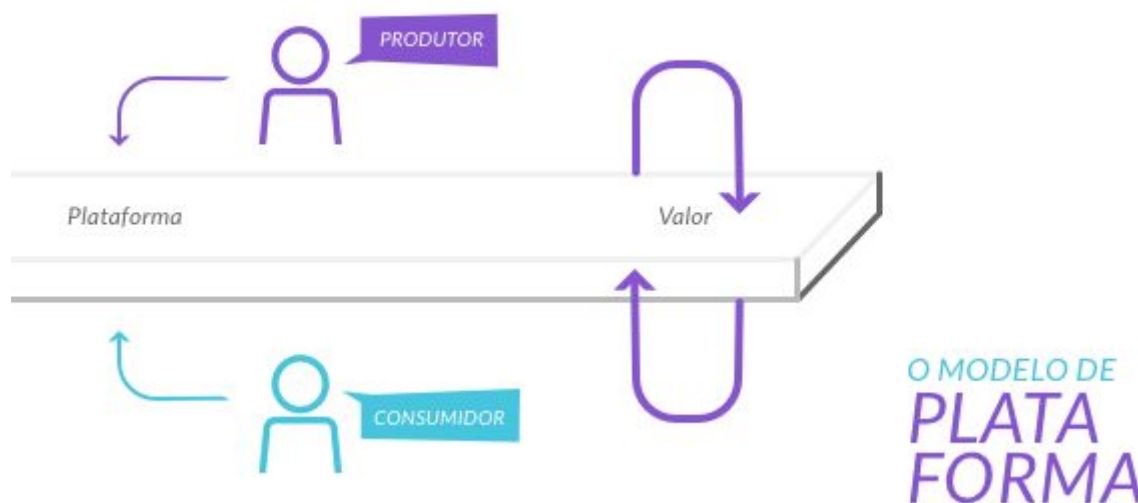
Um exemplo clássico do conceito de efeito de rede é o telefone. O primeiro telefone vendido não tinha muita utilidade, afinal ele só faz sentido quando pode ser usado para falar com outras pessoas. Mas a partir do momento que outras pessoas foram comprando e usando o aparelho, o seu valor pode ser percebido, que é a facilidade de comunicação de pessoas a

distância.

*“O efeito de rede representa um novo fenômeno econômico impulsionado pela inovação tecnológica. Na era industrial do século 20, criaram-se monopólios gigantescos, baseados em economias de escala do lado do fornecimento. Tais economias são impulsionadas pela eficiência produtiva, que reduz o custo unitário de criação de um produto ou serviço conforme o volume produzido aumenta. Neste contexto, a maior empresa de um determinado setor tenderia a estabelecer uma vantagem em termos de custo dificilmente superada pela concorrência.” (PARKER, ALSYNE E CHOUDARY, 2016).*

Um fator importante para que uma plataforma cresça é o efeito de rede que ela possui. Quando o efeito de rede está presente, o benefício de um produto ou serviço aumenta conforme o número de usuários também aumenta. A figura 2 a seguir mostra como funciona a troca de valor entre produtores e consumidores por meio da plataforma. Logo em seguida, a figura 3 mostra um exemplo prático de sucesso, que é a plataforma Uber.

**Figura 2: Efeito de Redes e Plataformas**



**Fonte: Pereira (2017)**

**Figura 3: Efeitos de Redes da Plataforma Uber**



**Fonte: Estadão (2017)**

### **3.3. Arquitetura**

Uma característica fundamental do modelo de negócio baseado em plataforma é a troca de informações. São elas que incentivam as pessoas, capacitando-as a decidir como vão se envolver em uma eventual troca futura.

O design de uma plataforma deve começar por sua **interação básica**, aquela que está no cerne da missão de criação de valor da plataforma. Essa

interação básica é composta pelos participantes, pela unidade de valor e pelo filtro. Os *participantes* fundamentalmente são dois: os produtores e consumidores. Ao definir como funcionará a interação básica, ambos os papéis precisam ser bem explicados e compreendidos. Toda interação começa com a criação de uma *unidade de valor* pelo produtor, após essa etapa é repassada aos consumidores selecionados com base em *filtros*. (PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY, 2016).

De modo a garantir que a simplicidade da interação núcleo, tornando-a até mesmo inevitável, a plataforma tem de desempenhar três funções: atrair, facilitar e parear. Todas são essenciais, e cada uma enfrenta desafios específicos. A tarefa de *atrair* consumidores para a plataforma apresenta desafios que as empresas de pipeline não enfrentam. As plataformas precisam atrair e manter os usuários. Uma das metas das interações *facilitadoras* é tornar o mais simples as condições para que os produtores criem e troquem produtos ou serviços por meio da plataforma. Por fim, uma plataforma bem-sucedida cria medidas de aperfeiçoamento, *pareando* com precisão os usuários e garantindo as melhores trocas de produtos e serviços.

É importante que o projeto de uma plataforma seja criterioso, a fim de facilitar interações mutuamente gratificantes para um grande número de usuários. Mas também é importante deixar espaço para a espontaneidade e para o inesperado, já que os próprios usuários encontrarão novas formas de criar valor na plataforma. (PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY, 2016).

### **3.4. Disrupção**

Nem toda mudança de mercado ou inovação é uma disrupção. Primeiro tem-se que ter em mente que disrupção é um processo, sendo assim, o mais correto seria tratar o assunto como uma trajetória disruptiva, pois se trata de um período no qual um produto/serviço vai evoluindo ao longo do tempo.

As plataformas são um exemplo de disrupção dos mercados das

empresas tradicionais. Uber gera receita sem precisar comprar um único carro, AirBnB não precisa de nenhum imóvel próprio para faturar com aluguel de quartos e casas ao redor do mundo. Essas duas empresas alastraram seus mercados quebrando padrões tradicionais dos táxis e hotéis.

Segundo PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY (2016)

*“O tradicional sistema empregado pela maioria dos negócios é um que descrevemos como um pipeline. Diferentemente das plataformas, um pipeline é um negócio que emprega um arranjo passo a passo para a criação e transferência de valor com os produtores em uma extremidade e os consumidores na outra extremidade. Primeiramente, uma empresa projeta um produto ou serviço. Em seguida o produto é fabricado e colocado à venda, ou um sistema é colocado no lugar para entregar o serviço. Finalmente, um cliente aparece e adquire o produto ou serviço. Por causa desse simples processo, podemos considerar o sistema pipeline um negócio como uma cadeia linear de valor.”*

A fim de se adaptarem e sobreviverem, as empresas tradicionais precisam examinar os setores em que atuam usando as lentes do novo modelo de negócio para, a partir daí, construir seus próprios ecossistemas de criação de valor, a exemplo do que algumas empresas como a Nike vêm fazendo. (PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY, 2016).

### **3.5. Monetização**

Segundo PARKER, ALSYNE E CHOUDARY (2016), uma plataforma bem administrada pode criar valor excedente de quatro maneiras: acesso à criação de valor, acesso ao mercado, acesso a ferramentas e curadoria. A monetização tem a ver com a captura de uma porção de valor excedente criado.

O valor inerente de uma plataforma concentra-se principalmente nos efeitos de rede que ela cria. Monetizá-los, contudo, impõe um desafio único. Quanto mais produtores criam valor na plataforma, mais consumidores são atraídos, o que funciona como chamariz para novos produtores, os quais, por sua vez, aumentam a criação de valor. As maneiras de monetizar a plataforma incluem a cobrança. Uma das questões mais cruciais de monetização é decidir de quem cobrar, uma vez que diferentes usuários desempenham distintos papéis na plataforma. (PARKER, ALSYNE E CHOUDARY, 2016).

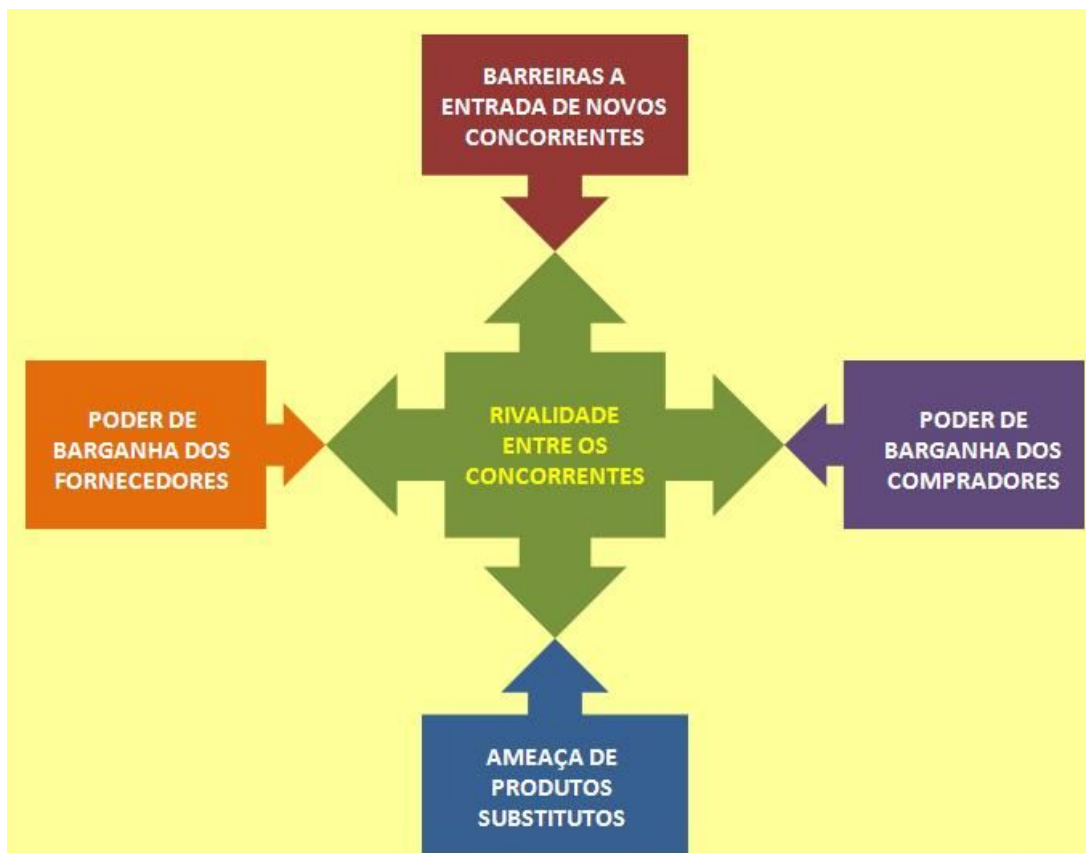
### **3.6. Estratégias e Métricas**

Nesta seção é abordado como os gestores podem mensurar o que de fato importa e definir as estratégias para driblar a concorrência. Estes dois objetivos giram em torno dos efeitos de rede e o que eles poderão causar para influenciar os mercados.

Entrando no foco da estratégia, segundo PARKER, ALSTYNE e CHOUDARY (2016), a competição na plataforma é como um jogo de xadrez em três dimensões, envolvendo concorrência em três níveis: plataforma contra plataforma, plataforma contra parceiro e parceiro contra parceiro. Porém, ele ressalta que no mundo da plataforma a competição tem menos importância do que a cooperação e cocriação. E que o controle de relacionamentos assume mais relevo do que recursos.

O modelo das cinco forças desenvolvido por Michael Porter, da Harvard Business School, dominou o mundo do pensamento estratégico. Este modelo identifica cinco forças que afetam a posição estratégica de um negócio específico, como mostra a figura 4 a seguir:

**Figura 4: As 5 forças de Porter**



**Fonte: Lima (2015)**

Considerando que o valor da plataforma se origina principalmente dos efeitos de rede, as métricas devem traduzir a taxa de sucesso de interação e os fatores que contribuem para isso, interações bem-sucedidas atraem usuários ativos e, por isso, melhoram o desenvolvimento de efeitos de rede positivos. (PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY, 2016).

Conforme a plataforma cresce e se desenvolve como modelo de negócio autossustentável, os desafios da retenção do usuário e do crescimento exigem inovações. Essa é a melhor maneira de manter e melhorar a proposta de valor, distinguindo-se dos concorrentes. As métricas devem, então, avaliar a participação contínua dos usuários e o nível em que continuam descobrindo maneiras de criar valor dentro do ecossistema. É fundamental definir e monitorar o grau em que produtores e consumidores participam de modo recorrente das atividades da plataforma e aumentam sua interação ao longo do

tempo. (PARKER, ALSTYNE E CHOUDARY, 2016).

No livro eles também ressaltam a importância de criar métricas inteligentes. E que a simplicidade é uma virtude, criar métricas complicadas demais podem tornar a gestão menos eficiente e desencorajam a realização de análises frequentes, podendo causar a falta de atenção dos detalhes de dados mais importantes.

## **4. Identidade Organizacional**

Este capítulo contém uma síntese dos conceitos que foram estudados e que serviram para a execução da pesquisa.

### **4.1. Conceito**

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização. Missão, visão e valores são elementos típicos na formação da identidade da empresa. “É importante salientar que a noção da representação construída pelos observadores externos se trata da imagem organizacional e não da identidade, apesar de haver uma relação complementar entre esses dois fenômenos” (Dutton e Dukerich, 1991).

Para Asforth e Mael (1996), a identidade organizacional é o julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos centrais, segundo os autores, estão ligados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa; os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização, referência para garantir a identificação organizacional e definir as fronteiras da organização. O último elemento, o duradouro, é o que garante a continuidade da empresa e a sua constante transformação. Para os autores, a identidade é socialmente construída no âmbito organizacional, em torno das percepções dos indivíduos sobre a essência ou a “alma” da organização.

Segundo Dutton et al. (apud Scott e Lane, 2000), a identidade de uma organização é a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem. Ela deriva da resposta que os integrantes dão à questão: "quem somos nós como

organização?" (Whetten e Godfrey, 1998, p. 34), mesclando-se muitas vezes as abordagens da identidade e da identificação organizacional (Albert et al., 2000). Sendo assim, a resposta à questão mencionada é resultante das identificações das pessoas com a organização, porque não existe identidade sem identificação, pois a identidade é relacional, ou seja, ela se constrói em relação ao outro, com o qual o sujeito se identifica ou não se identifica (Ruano-Borbalan, 1998).

A identidade também pode tornar-se mais saliente, quando seus membros observam a eclosão de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (Alvesson, 1994).

Elsbach (1994) apresenta o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: (1) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles crêem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros); (2) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização. No quadro a seguir é visualizado os diferentes tipos de identidade.

**Quadro 2: Distinções entre níveis de estudo da identidade**

| <b>Tipo de identidade</b> | <b>Objeto de estudo</b>                          | <b>Meios de construção</b>                                        | <b>Período de ocorrência</b>                     | <b>Espaços de construção</b>        | <b>Finalidades</b>                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Pessoal                   | A construção do autoconceito ao longo da vida do | Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como | Permanente e ocorrendo em todas as fases da vida | Múltiplos relacionamentos de papéis | Conformação do eu, em direção ao processo de individualização |

|                           |                                                                                                    |                                                                               |                                                                        |                                                  |                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | indivíduo                                                                                          | desempenho de papéis                                                          |                                                                        |                                                  |                                                                                          |
| Social                    | A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais                                      | Interação a grupos sociais com finalidades diversas                           | Permanente na vida do indivíduo                                        | Múltiplos grupos                                 | Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.          |
| Identidade no trabalho    | A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho | Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho                        | Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria                      | Múltiplas atividades e grupos profissionais      | Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional         |
| Identidade Organizacional | A construção do conceito de si vinculado à organização na qual trabalha                            | Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão, práticas) | A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição | Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações | Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações |

**Fonte: Machado (2003)**

Tendo como referência o conceito de identidade organizacional, à frente são detalhados cada um dos elementos que juntos formam a identidade da empresa (a definição de cada item foi adotada segundo José Roberto Marques,

presidente da IBC - Instituto Brasileiro de Coaching):

### **1. Missão:**

Representa, basicamente, o propósito da organização existir, sua razão de ser e papel na sociedade. Ao definir a missão de sua empresa, o empreendedor mostrará aos seus clientes e parceiros quem é e o que pretende fazer durante a sua jornada.

### **2. Visão:**

A visão organizacional é a situação em que empresa deseja estar em um período de tempo definido. Representa, portanto, aonde ela quer chegar, seu objetivo principal e o que deseja alcançar em um futuro próximo.

### **3. Valores:**

Os valores dizem respeito aos princípios que orientam todas as posturas da empresa e de sua equipe. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse sentido, tratam-se dos alicerces da organização, pois representam tudo aquilo que ela acredita e quais são seus princípios e convicções.

## **5. Estudo de caso realizado com a empresa pernambucana Oncase**

### **5.1. Sobre a Oncase**

A Oncase é uma empresa de consultoria especializada em soluções de Business Analytics, Business Intelligence e Big Data, com ênfase nas edições Community e Enterprise da Plataforma Pentaho. Ela atende todo o ciclo da informação, desde a extração, transformação e carga de dados estruturados e não estruturados, integrando com os principais bancos de dados do mercado, proporcionando uma análise mais detalhada da informação, visando a criação de relatórios com informações consistentes e a publicação e distribuição dentro da corporação em painéis múltiplos, no formato de dashboards, utilizando metodologias de desenvolvimento ágeis e tecnologia de ponta.

A empresa age de forma que os seus clientes consigam ter um excepcional *time to market*, fazendo com que a alta gestão desses clientes possa medir o resultado do investimento em um curto espaço de tempo.

A Oncase tem como missão apoiar seus clientes na descoberta de informações essenciais para o seu negócio, aprimorando sua gestão e melhorando seus resultados. Visa ser uma consultoria de excelência, referência no mercado global com soluções inovadoras, transformadoras e de qualidade. Seus valores são inovação, qualidade, eficiência, desafio, foco no resultado, pesquisa, conhecimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

### **5.2. Histórico da Empresa**

A Oncase Soluções em Tecnologia da Informação está no mercado há

mais de 8 anos, posicionando-se como uma consultoria especializada em inteligência de negócios (Business Intelligence) e gestão empresarial através do uso de ferramentas líderes de mercado.

Detalhando mais essa jornada, ela iniciou sua trajetória com o sistema ERP da Totvs, oferecendo treinamento e suporte às ferramentas de gestão empresarial, além de vender as licenças do produto. Após alguns anos iniciou em paralelo seus serviços de consultoria em Business Intelligence com a plataforma Pentaho, o que ajudou no crescimento da empresa. Após alguns anos passou a trabalhar somente com Analytics.

Conta com uma estrutura de fábrica de software própria utilizando de métodos ágeis da engenharia de software para apoiar suas soluções e aprimorar o seu desenvolvimento de sistemas customizados. Conquistou avanços importantes em quase uma década de existência, tais como:

- Em 2012 conquistou o certificado de qualidade MPS.Br e em 2014 conquistou o CMMI, uma certificação internacional, importante para fornecedores de software e serviços.
- Crescimento acelerado no número de colaboradores certificados na plataforma Pentaho,
- Recebeu em 2013 e 2014 o prêmio de melhor parceiro Pentaho da América Latina.
- Tem clientes de diversos portes, segmentos e em diferentes localidades de todo o Brasil.

### **5.3. Análise das Características Identificadas**

Como visto nas seções anteriores, a Oncase iniciou sua carreira como uma empresa de consultoria em ERP. Durante sua trajetória houve vários desafios que ajudaram a transformá-la no que é hoje. Nos momentos de crise, onde os projetos realizados pela consultoria eram poucos, a empresa começou

a trabalhar na criação de seus próprios produtos na intenção de vendê-los.

A Oncase é considerada uma plataforma, uma vez que faz intermediação entre plataformas de softwares, organizações e consumidores que buscam soluções para os seus problemas. A empresa-cliente não conseguiria resolver suas dificuldades entrando em contato apenas com as empresas-ferramentas.

Após a realização dos estudos e entrevistas algumas características específicas, e outras padronizadas, foram identificadas na Oncase. Tais atributos que a torna uma plataforma serão apresentadas no decorrer deste capítulo.

### 5.3.1. Efeitos de Rede

Tendo como base os conceitos abordados neste documento sobre os efeitos de rede e sua importância nas plataformas, a Oncase ainda está em fase de alinhamento do seu modelo de efeitos de rede, que seria baseado em: os consumidores seriam as empresas-clientes e os produtores as empresas-ferramentas.

**Figura 5: Efeitos de rede da Oncase**



**Fonte: Produzido pelo autor**

Clientes atraem mais clientes, ferramentas atraem mais ferramentas e também tem os efeitos de rede cruzadas, quanto mais clientes mais ferramentas são utilizadas e quanto mais ferramentas são utilizadas mais clientes são atraídos. Isso ocorre já que com o crescimento de ambos os lados a tendência é que toda a empresa cresça junto. Os efeitos de rede da Oncase são diferentes das plataformas mais conhecidas, que geralmente usam de consumidores comuns para aumentar a criação de valor.

### **5.3.2. Arquitetura**

A Oncase usa plataformas de software para criar os seus projetos. A plataforma Pentaho é aquela na qual todos os seus projetos são baseados; além disso, utiliza vários bancos analíticos para auxiliar no desenvolvimento. O HP Vertica oferece uma solução acessível a todos os negócios com qualidade, já a MongoDB, é fornecedora de um sistema poderoso de persistência de Big Data para escalabilidade e alta disponibilidade. A maioria dos projetos é feita para ser usado na web.

**Figura 6: Ferramentas para arquitetura**



**Fonte: Oncase**

### **5.3.3. Disrupção**

A Oncase se diferencia das outras empresas de consultoria por estar entrando em uma área nova, não ficando somente como consultoria com projetos para clientes específicos. No atual momento ela está investindo na

criação de novos produtos para vender a diversos clientes. Isso ainda não a torna disruptiva; o que pode torná-la é o fato de utilizar de tecnologias de diferentes tipos buscando sempre solucionar o problema do cliente.

#### **5.3.4. Monetização**

Os clientes da Oncase são empresas, e o seu negócio é moldado para aumentar a qualidade e eficiência dos seus clientes. A cobrança varia de acordo com projeto, os produtos têm preços únicos.

#### **5.3.5. Estratégias**

A Oncase possui uma estratégia de crescimento que visa aumentar em 10 vezes o que ela é hoje. Com abrangência de mercado e crescimento internacional, e tendo como consequência o aumento do seu valor de mercado.

#### **5.3.6. Métricas**

As métricas observadas são essencialmente financeiras, tais como dobrar o faturamento em 5 vezes o atual. E, como salientado pela direção: *"Ser a maior fábrica de inovação da América Latina, proporcionando excelência no mercado de Business Analytics"*. Uma métrica subjetiva é aumentar o seu valor de mercado em 10 vezes em relação ao atual, já a objetiva é o aumento do faturamento.

#### **5.3.7. Identidade Organizacional**

##### **Síntese das Entrevistas Semiestruturadas**

As entrevistas tiveram como objetivo ouvir pessoas que trabalham em diferentes cargos e tempos de empresa. Para poder avaliar como o tempo e o cargo influenciam na visão sobre a empresa, esse tempo variava entre 6 meses e 9 anos. A ideia foi ouvir os pontos positivos e negativos, e sobre como as mudanças. A partir das respostas, que foram sintetizadas, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, embora as entrevistas tivessem o mesmo roteiro, em algumas foram gerados insumos que não estavam previstos

inicialmente.

- **Visão do funcionário sobre a organização, este item aborda os aspectos distintos que estão relacionados à exclusividade da organização**

Quando questionados sobre o que era a empresa para cada um, observou-se distintas respostas. Para alguns, o trabalho é uma segunda casa onde eles fazem amigos convivendo bastante tempo durante o dia, para outros um lugar de aprendizado e desafios. Essas visões podem ser percebidas nos valores que eles consideram mais importantes, e que são apresentados ainda nesta seção.

*“A Oncase para mim é mais que uma empresa, se tornou um local onde posso encontrar profissionais, mas ao mesmo tempo amigos. É com certeza no Brasil a líder no mercado BI quando fala da plataforma Pentaho.” - P01*

*“Além do emprego, vejo a Oncase como uma segunda casa, que também tem os seus problemas. Já convivi muito tempo com todos os integrantes, o que cria um certo laço.” - P04*

*“Um laboratório de desafios e aprendizagem” - P03*

- **Fatores que influenciaram as mudanças da empresa em relação a sua missão, visão e valores, essas transformações referem-se ao elemento duradouro da identidade organizacional**

O elemento duradouro é o que garante a continuidade da empresa e a sua constante transformação. Os funcionários mais antigos viveram mudanças mais relevantes na trajetória da empresa, os mais novos alegaram que não viram modificações significativas que impactam na sua visão sobre a organização. Após análise as respostas dos veteranos eram mais condizentes com a realidade do negócio.

*“Sim. Ela tem se transformado em resposta ao mercado e aos próprios planos*

*de sobrevivência. No início, a Oncase era mais rudimentar e menos profissional, além de ser uma empresa voltada para consultoria em ERP. Com o tempo, passou a oferecer outros serviços. No meio do caminho ainda fez algumas apostas em outras áreas, mas que não se confirmaram. O mercado também mudou. ERP passou a ser commodity e business analytics passou a ser interessante. Agora a empresa passa também por uma transformação, mas mantendo a alma inovadora.” - P03*

*“A Oncase surgiu para ser uma empresa de serviço e de 1 ano para cá vem focando em produtos. Investiu em projetos como Scora, People Analytics e agora está investindo no Cassius.” - P01*

*“Sim. Acredito que vejo mais valor no serviço oferecido a cada dia.” - P06*

- **Envolvimento dos funcionários nas mudanças ocorridas na empresa**

De acordo com os resultados das entrevistas foi percebido que a Oncase falha, em parte, na transparência e comunicação com seus funcionários quando ocorre mudanças no seu modelo de negócio

*“Falta muita transparência na Oncase. Falta iniciativas em prol do que é mais importante para a empresa (seus funcionários). Faltam planos mais concretos para o crescimento. Falta planejamento de certas ações estratégicas.” - P02*

*“Os funcionários geralmente são os últimos a saber dessas mudanças. A comunicação da diretoria com os funcionários é fraca.” - P07*

*“Em alguns casos sim, mas em outros o processo é mudado e os funcionários só são informados sobre.” - P05*

*“A Oncase neste momento está numa transição de visão, inicialmente ainda focada na gestão da empresa, mas tenho certeza que nos próximos meses terá um foco maior na equipe de desenvolvimento. Sendo a equipe a*

*responsável por colocar em prática e apoiar as novas as novas diretrizes.”- P01*

- **O que mudou na visão organizacional do funcionário após as transformações da empresa**

Após mudanças no seu modelo de negócio, os funcionários mudaram a sua visão da organização ao longo do tempo, e perceberam a empresa mais madura com o decorrer dessas mudanças.

*“Impactam positivamente; vejo a Oncase mais madura em alguns pontos, desde que cheguei, mas ainda precisando se aprimorar em outros.” - P05*

*“As maiores mudanças na Oncase até o momento são nos colaboradores. A Oncase tem uma rotatividade enorme de funcionários para o tamanho dela.” -*

*P04*

*Vejo como mais uma transformação natural, assim como aconteceu no passado. no entanto, quanto maior ficamos, mais impacto às mudanças grandes tem. - P03*

Como visto na seção 3 deste documento, a identidade organizacional é composta de 3 elementos típicos, a seguir serão apresentados a visão dos funcionários sobre esses itens.

- **Missão:**

Todos concordaram que a Oncase continua mantendo sua missão, na qual é: *Apoiar nossos clientes na descoberta de informações essenciais para o seu negócio, aprimorando sua gestão e melhorando seus resultados.*

Mesmo sofrendo alterações no seu modelo de negócio a Oncase ainda foca em ajudar e apoiar o cliente na gestão do seu negócio, e consequentemente aumentar seus resultados. As mudanças feitas no seu modelo ocorreram para que melhor atendesse às demandas do mercado e continuar a seguir a sua missão.

- **Visão:**

Quando questionados sobre a visão da organização, cerca de 66% dos entrevistados concordaram que não enxergam a empresa somente como uma empresa de consultoria, mas a vê como algo mais do que isso.

*“Não. Com o passar do tempo, o mercado veio pedindo mais da Oncase, fazendo-a tomar novas direções. Hoje a Oncase não é só uma consultoria, ela tem alguns produtos e tem investido na criação novos.” - P05*

*“Acredito que o mercado global ainda está distante. O grande foco hoje é atuar com excelência no mercado local.” - P06*

Conforme mudanças no seu modelo de negócio, era de se esperar que sua visão fosse mudar, como todas as empresas que mudam ela almejam algo mais do que visavam antes.

- **Valores:**

Os valores da Oncase são inovação, qualidade, eficiência, desafio, foco no resultado, pesquisa, conhecimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Pode ser percebido na tabela a seguir que os funcionários entrevistados apreciam os valores que condizem com os da empresa.

**Quadro 3: Valores que os colaboradores prezam em uma organização**

| Código do participante | Valores                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| P01                    | Flexibilidade e inovação                                                               |
| P02                    | Liberdade e Justiça                                                                    |
| P03                    | Transparência e relevância                                                             |
| P04                    | Espírito de equipe, valorização do ser humano, Integridade, inteligência e inspiração. |
| P05                    | Ética, transparência e competência.                                                    |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| P06 | Espaço para ser criativo,<br>organização, reconhecimento. |
| P07 | Dedicação e bem-estar.                                    |

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Após conhecer a opinião de cada funcionário sobre os itens básicos da formação da identidade organizacional, e sobre mudanças no modelo de negócio observando qual é o comportamento da empresa em relação a essas modificações, pode perceber que o sistema de comunicação ainda é falho, e que a empresa poderia manter os funcionários mais engajados nesse processo, fazendo com que todas as decisões fossem claramente disseminadas entre a equipe.

## **6. Conclusão**

### **6.1. Contribuições**

Este trabalho teve como objetivo abordar os principais desafios da Oncase, dentre os quais: a concepção da plataforma, desenvolvimento do modelo de negócios e estratégias de crescimento, além de analisar o impacto dessas mudanças na sua identidade organizacional.

Ao investigar através de estudo de caso com os funcionários e gestores da empresa, foi possível perceber o quão difícil é para uma organização mudar seu modelo de negócio, e exige cooperação dos trabalhadores para que ela alcance o nível desejado. A avaliação trouxe o entendimento dos principais problemas enfrentados pela equipe, no que se refere a essas transformações.

### **6.2. Dificuldades encontradas**

Conforme eram realizadas as análises das características das plataformas na Oncase, este trabalho teve dificuldade em definir como a empresa seria disruptiva. Ainda é cedo para se determinar essa característica na empresa. No entanto, como ela recebeu recente aporte de recursos de uma importante empresa de capital de risco, isso é um indicativo de que certamente tal característica foi de alguma forma observada por aqueles que estão apostando no seu potencial de futuro.

### **6.3. Trabalhos Futuros**

- **Criação de um guia para ajudar a solucionar as dificuldades encontradas com as transformações da organização**

De acordo com o que foi visto neste trabalho, conclui-se que as transformações na empresa muitas vezes não envolvem a participação dos funcionários, causando descontentamento dos colaboradores em relação a essas modificações. E com isso aumentar a qualidade no ambiente de trabalho

## Referências

PARKER, G.G; ALSTYNE, M. W. V; CHOUDARY, S. P. **Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming The Economy And How To Make Them Work For You.** W. W. Norton & Company; 1. Ed., 2016.

TREVISANI, Marcelo. **Plataformas: o revolucionário modelo de negócio das mais valiosas empresas do mundo.** <<http://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2017/06/20/plataformas-o-novo-modelo-de-negocio-das-mais-valiosas-empresas-do-mundo.html>> 2017.

PEREIRA, Daniel. **O Poder dos Efeitos de Rede no seu Modelo de Negócio.** <<https://medium.com/fala-clara/o-poder-dos-efeitos-de-rede-no-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio-a9648da3425b>> 2017.

CAVALCANTI, José Carlos. **A transição de empresa-produto para empresa-plataforma: implicações da identidade organizacional.** <<http://www.creativante.com/new/index.php/2013-02-03-19-36-05/2017/329-a-transicao-de-empresa-produto-para-empresa-plataforma-implicacoes-da-identidade-organizacional>> 2017.

WAZLAWICK, Raul Sidnei, 1967- **Metodologia de pesquisa para ciência da computação**/Raul Wazlawick. - 2. Ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o contexto organizacional: Perspectivas de análise**, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira**, 2005.

LIMA, Daniel. **As 5 forças de Porter**

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>, 2011.

## **Apêndices**

### **Apêndice A - Guia de Entrevista Semiestruturada**

#### **- Entrevista sobre Identidade Organizacional da Oncase -**

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização. Missão, visão e valores são elementos típicos na formação da identidade da empresa.

A Oncase já está há bastante tempo no mercado, e já passou por várias mudanças desde a sua fundação. Mudanças no modelo de negócio que também influencia na sua identidade.

Tendo isso em mente, seguem algumas perguntas sobre sua visão da empresa:

De antemão, agradeço a sua participação.

**1 - Nome:**

**2 - Tempo de empresa:**

**3 - O que é a Oncase para você?**

**4 - Com o passar do tempo, você acha que ela mudou o modo de agir sobre a sua missão, visão e valores? Se sim, o que mudou e quais fatores influenciaram?**

**5 - Quais são os valores que você preza numa organização?**

**6 - Você acha que a Oncase segue o que definiu como missão? No qual é: Apoiar nossos clientes na descoberta de informações essenciais para o seu negócio, aprimorando sua gestão e melhorando seus resultados.**

**7 - Você ainda concorda com a visão: "Ser uma consultoria de**

**excelência, referência no mercado global com soluções inovadoras, transformadoras e de qualidade."? Você ainda enxerga ela somente como uma empresa de consultoria? O que você mudaria nessa afirmação?**

**8 - A missão, visão e valores da Oncase estão condizentes com a realidade da empresa? Se não, explique.**

**9 - Como as mudanças na Oncase impactam a sua visão organizacional sobre ela ao longo do tempo?**

**10 - A identidade organizacional da Oncase é clara e amplamente disseminada entre os funcionários?**

**11 - Qual é o comportamento da Oncase ao passar por uma mudança, seja organizacional ou no modelo de negócio? Os funcionários são envolvidos no processo? Você se sentiu motivado com essas mudanças? Se não, o que poderia ser feito para melhorar essa transição?**

**12 - Por fim, após mudanças no seu modelo de negócio, como a criação de novos produtos e parcerias, existe alguma modificação que você faria que seria mais indicado para definir o que a empresa é hoje?**