

ALEXANDRE FARBER

A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA *STARTUP* DE BASE
TECNOLÓGICA

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2015

ALEXANDRE FARBER

A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA *STARTUP* DE BASE
TECNOLÓGICA

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. João Amato Neto

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me incentivaram desde o início.

Ao meu orientador Prof. Dr. João Amato Neto, que me apoiou e me motivou ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Aos meus colegas de faculdade, principalmente à Barbara Moral e ao Luiz Talarico.

Aos meus colegas da Revmob, que me deram apoio na realização deste trabalho.

"If everything seems under control, you're not going fast enough"

(Mario Andretti)

RESUMO

Neste trabalho é realizada uma análise da estrutura organizacional e da estratégia corporativa de uma *Startup* de base tecnológica chamada Revmob. O objetivo do mesmo é o desenvolvimento de um acompanhamento crítico da estrutura da empresa ao longo de seu crescimento, para que ao final seja possível identificar questões problemáticas e gargalos de desenvolvimento e, desta maneira, construir uma sugestão para a questão.

Para tal, é feita uma análise do mercado em que a empresa está inserida, assim como um estudo bibliográfico abordando desde temas conceituais como missão, visão, valores e forças estratégicas até bibliografias mais focadas em departamentalização, modelos estruturais e nível de especialização / descentralização. Após esta análise, é sugerida pelo autor uma divisão da história da empresa no tempo em quatro períodos, chamados de fases. Em cada período é realizada uma análise profunda da estratégia e estrutura organizacional, de maneira objetiva e crítica.

A empresa em questão foi fundada em meados de 2011 por um ex aluno da Escola Politécnica da USP e oferece um serviço de intermediação de publicidade em plataformas de dispositivos móveis, como tablets e *smartphones*.

Palavras chave: Startup, Modelo de negócio, estrutura organizacional, estratégia corporativa, *mobile*, *smartphones*, *ad network*.

ABSTRACT

In this work there is a company's structure and strategy analysis of a tech based startup named Revmob. This work's aim is to develop a critical monitoring in the company's structure in its timeline so that in the end it is possible to identify problems and bottlenecks and build a solution for them.

To achieve this, it is made a market analysis and a bibliographic study addressing subjects such as corporative mission, vision and values, as well as concepts like departamentalization, structural models and specialization levels / decentralization. After this review the author suggests a timeline division in four different periods, which are called phases. In each period an analysis is made about the company's structure and strategy at that time, objectively and critically.

The present company was founded in 2011 by a young man graduated from the Escola Politécnica da USP. It offers an ad network service to mobile platforms such as tablets and smartphones.

Keywords: Startup, Business Model, Organizational Structure, strategy, mobile, smartphones, ad network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de comparação de unidades de tablets, Desktops e Pcs.....	19
Figura 2 - Evolução de quantidade de smartphones entregues.....	20
Figura 3 - porcentagem do uso da internet via <i>mobile</i> , por continente	20
Figura 4 - Tamanho do mercado global de propagandas via internet.	24
Figura 5 - Mercado de aplicativos móveis e propagandas em dispositivos móveis	26
Figura 6 - Estratégias genéricas de Porter.	34
Figura 7 - 5 forças de porter.	35
Figura 8 - Análise SWOT gráfica.....	37
Figura 9 - Ciclo PDCA	40
Figura 10 - Ciclo de aprendizado da startup enxuta.	40
Figura 11 - Organograma exemplo da departamentalização funcional.....	47
Figura 12 - Organograma em uma fábrica de roupas.	48
Figura 13 - Departamentalização matricial.	49
Figura 14 - Organograma do modelo de governança corporativa.	50
Figura 15 - 5 partes de uma organização.....	53
Figura 16 - Parâmetros de design.	59
Figura 17 - Empresas A e C ocas, terceirizando processo para a B.	63
Figura 18 - Esquema de modularização entre empresas.....	63
Figura 19 - Empresa virtual ab criada a partir de A e B.....	63
Figura 20 - Representação de um Sprint.	65
Figura 21 - Quadro com backlog de um sprint.....	66
Figura 22 - Ant Smasher, o jogo de maior sucesso.	68
Figura 23 - Logo da Revmob.....	68
Figura 24 - Modelo de negócios Canvas	70
Figura 25 - Imagem de um pedaço da tela de computador onde o anunciante seleciona as opções de estados que ele quer atingir (após ter escolhido atingir o Brasil, neste exemplo)	73
Figura 26 - Fluxo de receita na Revmob.	76
Figura 27: Pedaço da Planilha de histórias (original usado na Revmob)	93
Figura 28 - Exemplo de parte da lista de "bugs" (original usado na Revmob)	94
Figura 29 - layout da Revmob em 2014 (esquema realizado pelo autor).....	96

Figura 30 - Esquema novo da Revmob. Em cima está a <i>Revmob Ads</i> , empresa analisada neste trabalho	104
Figura 31 - Organograma simplificado da Revmob (Revmob Ads)	107
Figura 32 - Matriz alinhamento vs. autonomia	110
Figura 33 - Organograma sugerido para a Revmob	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens da departamentalização funcional. Extraído de Oliveira (2002)	47
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens da departamentalização por produtos ou serviços. Extraído de Oliveira (2002).....	48
Tabela 3 - Resumo da fase inicial.....	89
Tabela 4 - Resumo da fase de planilha	97
Tabela 5 - Resumo da fase de transição	101
Tabela 6 - Resumo da fase atual.....	108

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ROI - Return On Investment

Apps - Applications (aplicativos)

DSP - Demand Side Plattform

SSP - Supply Side Plattform

eCPM - Effective cost per mille

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Contexto	19
1.1.1 O mercado <i>mobile</i>	19
1.1.2 Empreender no mercado de tecnologia	22
1.1.3 O mercado de propagandas web.....	24
1.2 Breve descrição da empresa	27
1.3 Motivação.....	28
1.4 Metodologia	29
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	31
2.1 Estratégia.....	31
2.1.1 Missão, visão, valores	32
2.1.2 Estratégias competitivas	33
2.1.3 Forças de Porter.....	35
2.1.4 Análise SWOT	37
2.2 Lean Startup	39
2.3 Estrutura Organizacional.....	41
2.3.1 Mecanismos de coordenação.....	43
2.3.2 Divisão do Trabalho	45
2.3.3 Descentralização do Trabalho	51
2.3.4 Partes da organização	53
2.3.5 Modelos de Mintzberg	55
2.3.6 Parâmetros de design.....	59
2.4 Estruturas organizacionais inovadoras	60
2.5 Modelo Scrum.....	64
3. A EMPRESA	67
3.1 História.....	67
3.2 Modelo de negócio e mercado	69
3.2.1 O que é uma ad network - o que faz e como seu serviço funciona	69
3.2.2 <i>Mobile</i> Ad Network.....	69
3.2.3 Modelo de negócio da Revmob.....	69
3.2.4 Missão, visão, valores	80

4. DESENVOLVIMENTO.....	83
4.1 Introdução.....	83
4.2 Evolução da estratégia.....	85
4.2.1 Fase inicial.....	85
4.2.2 Fase da Planilha.....	91
4.2.3 Fase de transição.....	99
4.2.4 Fase Atual.....	104
4.3 Críticas a estrutura atual.....	110
4.4 Plano de melhoria.....	113
5. CONCLUSÃO.....	117
6. PRÓXIMOS TRABALHOS.....	119
7. BIBLIOGRAFIA.....	121

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

1.1.1 O mercado *mobile*

É incrível quanto o mercado de dispositivos móveis tem crescido nos últimos anos. A tendência de que o celular e o tablet vão substituir o computador pessoal vêm se confirmando. Em paralelo, o mercado de aplicações para dispositivos *mobile* têm crescido numa taxa intensa. Antes considerado uma área obscura para a população em geral, hoje em dia o desenvolvimento de aplicações para *mobile* é até sinônimo de emprego e carreira. Não só a utilização de celulares e tablets aumentou, mas também o mercado que os cerca.

É possível observar no gráfico 1 a quantidade de unidades entregues de tablets, em detrimento dos computadores desktop e PCs. Pode-se observar que a era dos PCs (Notebooks) corre perigo.

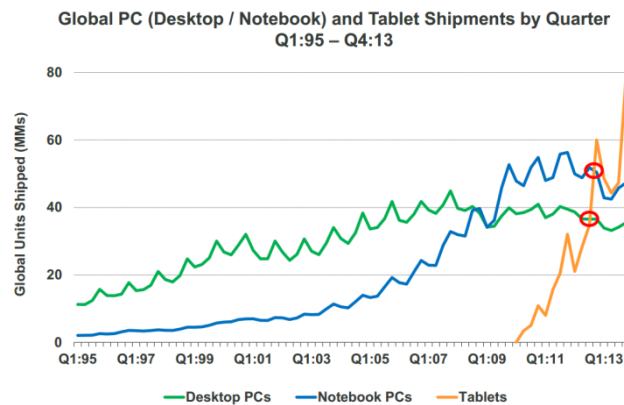


Figura 1 - Gráfico de comparação de unidades de tablets, Desktops e PCs, mundialmente.
Fonte: Morgan Stanley Research.

Se tratando exclusivamente de celulares, que vieram em peso na década passada para ficar, temos a era dos chamados *Smartphones*. Não mais um aparelho celular é sinônimo de ligações e torpedos, mas sim comunicação no geral. Desde mensagens instantâneas grátis até downloads de música e vídeo, os *smartphones* facilitam a vida de todos e vêm ganhando importância gigante na vida de seus usuários. O crescimento de *smartphones* (nascidos em meados de 2008) é exponencial, como mostra a figura 2.

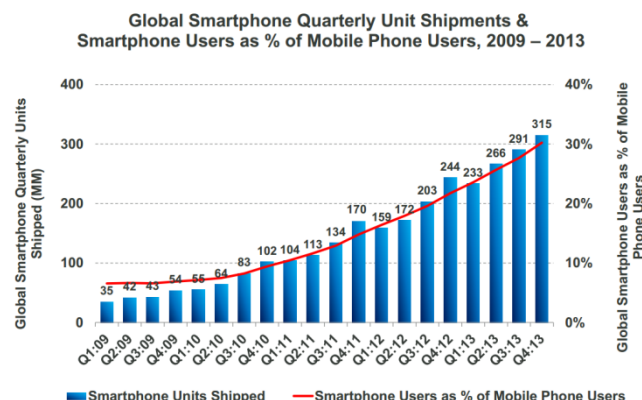


Figura 2 - Evolução de quantidade de smartphones entregues.
Fonte: Smartphone shipments per Morgan Stanley Research.

O acesso a internet é dependência tanto para trabalho, quanto para estudos e entretenimento. Com o crescimento de redes móveis de 3g/4g, o uso da internet vêm se adaptando para as pequenas telas de celulares. Tudo hoje em dia está conectado. A facilidade de comunicação e acesso a dados é absurdamente fácil e deve ficar cada vez mais. No aspecto do acesso à internet, os *tablets* e *smartphones* vêm ganhando um espaço ainda mais ameaçador para os dispositivos fixos, como pcs e desktops. A figura 3 mostra uma comparação entre 2013 e 2014 acerca do uso da internet *mobile*. Os números revelam a quantidade de vezes que a internet é usada através de dispositivos móveis.

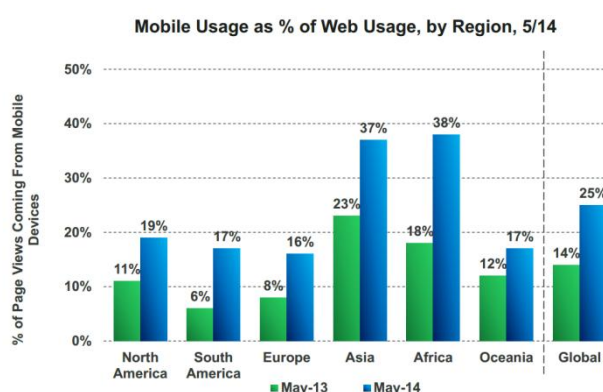


Figura 3 - porcentagem do uso da internet via *mobile*, por continente.
Fonte: StatCounter, 5/14

A aceleração do desenvolvimento tecnológico propicia novas possibilidades para o uso do celular a cada ano. Em consequência, o meio ambiente de tecnologia cresce como um mercado novo e diferente de todos tradicionais. Empresas de *software* nascem com facilidade

todos os dias, assim como desenvolvedores de aplicativos e tecnologias independentes. Têm-se visto uma facilidade grande de se criar um novo negócio que aborda *software*, em detrimento da criação de empresas que oferecem produtos manufaturados, por exemplo.

Um ponto interessante sobre o mercado de tecnologia, que envolve *smartphones* e *tablets*, é o fato de que ele quase sempre é global. A tecnologia, diferente da maioria das áreas de negócio, fala uma língua comum no mundo inteiro. A globalização está aumentando intensamente com a ajuda da tecnologia. Os problemas que a tecnologia resolve são globais, como por exemplo um meio de trocar mensagens e imagens com os amigos, ou até mesmo serviços de reserva de hotéis. O mundo inteiro está antenado no que surge de novo no mercado *tech*¹, e as oportunidades quase nunca são locais. Para se entender melhor, pode-se fazer uma comparação com direito e legislação: Leis que aqui surgem estão restritas ao território local. Por outro lado, uma tecnologia de reconhecimento facial não possui políticas nem regras que forcem isto a ser local. Pelo contrário: toda tecnologia desenvolvida pode afetar o mundo todo.

¹ *Tech* vem do termo em inglês *technology*, que significa tecnologia

1.1.2 Empreender no mercado de tecnologia

Um erro comum de quem tenta invadir o mercado *tech* é pensar localmente. Até alguns anos atrás, abrir um negócio estava relacionado a criar um estabelecimento, relacionamento com clientes e vender um produto ou serviço. É de se entender esse "modo local de se pensar".

Um conceito muito importante quando se está falando sobre o mercado de tecnologia é a **escalabilidade**. Um negócio escalável é aquele que pode ser replicado em diferentes situações e regiões. Para entrar no mercado *tech* e empreender muitas vezes é essencial considerar isto na missão da empresa.

Dentro do mercado *mobile*, existem duas principais divisões, quanto ao produto:

- *Software*
- *Hardware*

Software pode se dar como o sinônimo de programa em português. Por definição, software é uma sequência de instruções que passam para um computador comandos, a fim de executar tarefas específicas. Entre exemplos pode se citar um jogo, um programa que coordena máquinas em uma fábrica, uma aplicação de editor de texto no computador, etc. **Hardware**, por sua vez, é a parte física de um computador. O hardware é formado por peças e componentes eletrônicos, como fios, placas, circuitos, etc. Entre exemplos de hardware pode-se citar sensores de temperatura, placas de memória de computadores, e os próprios aparelhos celulares.

Entre estas duas opções, com certeza o mais atrativo ultimamente tem sido o software. Isto se dá pois os pré-requisitos básicos para se começar um desenvolvimento de software são um computador e boa vontade. Muitos dos grandes desenvolvedores de software hoje em dia não estudaram ciências da computação.

Dentro da área de software, ainda mais atrativo é o mercado *mobile*², por suas muitas oportunidades de produtos e serviços diversas e o número de possíveis usuários enorme. Os empreendimentos de maior sucesso nesta área com certeza são aqueles que levam o conceito

² *Mobile* é um termo em inglês e se refere a "móvel". No caso, este termo é usado para caracterizar dispositivos móveis, como o celular.

da escalabilidade a cabo. Um exemplo de disso é o aplicativo *Whatsapp*. Usado por quase todos portadores de aparelhos celulares hoje em dia, o *app*³ disponibiliza um meio de comunicação organizado, rápido e fácil entre conhecidos. A grande magia da escalabilidade do *Whatsapp* está no fato de ele ser auto-propagável. A partir do momento em que um grupo de amigos tem este aplicativo, aquele que estiver de fora sofrerá uma pressão social para ter também. Usar o usuário como propagador do serviço é uma técnica muito escalável em termos de serviço.

³ *App* é um termo em inglês e se refere a aplicativos (*softwares*)

1.1.3 O mercado de propagandas web

Acompanhando o crescimento de novas tecnologias no mundo móvel, vem um mercado muito tradicional: **Publicidade**. Estando presente desde o início do mundo moderno e capitalista, a publicidade muitas vezes é a chave do sucesso de uma empresa, produto ou serviço. Um fator que permite a ferramenta da publicidade ser tão presente ao longo do tempo é sua capacidade de se adaptar através de diferentes meios. Sendo uma ferramenta obrigatória no mundo comercial e capitalista, a publicidade não pôde ficar de fora do mercado *tech*.

O volume em dinheiro movimentado no meio de propagandas via internet é impressionantemente grande, como mostra a imagem a seguir (Figura 4):

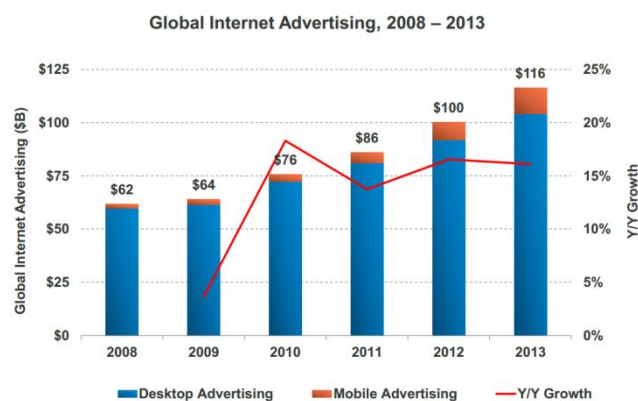


Figura 4 - Tamanho do mercado global de propagandas via internet.
Fonte: PWC Global Entertainment & Media Outlook, 2013.

Deste gráfico, fica claro o crescimento exponencial não apenas do mercado na internet, mas também um crescimento ainda mais acelerado do mundo móvel. Assim como o mercado, as oportunidades também aumentam.

Um diferencial essencial do marketing via internet é o fato de ele poder ser **automatizado**, gerando:

- Aumento de eficiência
- Poder de controle

Dois dos grandes desafios do marketing vem sendo vencidos através do mercado de propagandas na internet.

Aumento de eficiência: por ser automatizado, o meio de comunicação via internet permite que o principal elemento das propagandas sejam atingidos: o público alvo. A tecnologia em processamento de dados e inteligência de máquinas (*Machine Learning*, em inglês) permite que a propaganda atinja seu público alvo com maior facilidade. Sistemas de recomendação fazem, através de algoritmos⁴, o que é chamado em inglês de *targeting*⁵. O principal meio de fazer com que propagandas atinjam seu público alvo são algoritmos que analisam dados históricos de usuários. Explicando melhor: Dados de interação entre pessoas e a internet são levados em consideração para definir qual o melhor anúncio para servir àquela pessoa. A inteligência artificial é desenvolvida para que o computador "aprenda" o comportamento e gostos de cada pessoa, para poder servir a propaganda ideal. Além dessa vantagem que a tecnologia traz à publicidade, pode-se apontar também os diferentes modelos de negócio que surgem. Este tópico será melhor abordado no próximo capítulo.

Poder de controle. A tecnologia traz para a publicidade, principalmente aos anunciantes de produtos e serviços, um enorme poder de controle. Na publicidade tradicional, através de propagandas em jornais, televisão e rádio, entre outros, não há controle sobre se a propaganda foi eficiente ou não. Isto é, o investimento na propaganda é difícil de ser justificado. Não se sabe, por exemplo, se um gasto de R\$1.000.000,00 em propagandas de um certo modelo de carro na televisão trouxeram lucro para a empresa. É muito difícil se controlar o ROI (retorno sobre investimento). Já a publicidade feita via internet permite, na maioria das vezes, o controle do que é chamado de "conversões", isto é, o anunciante consegue saber quais e quantas pessoas que viram o anúncio se interessaram por ele ou ainda mais, quantas e quais pessoas realizaram o ato de conversão após terem visto a propaganda. Por conversão pode se entender uma compra de um produto, uma inscrição num site, o download de uma aplicação. Isto pode se dar, por exemplo, quando um usuário de um site clica sobre uma propaganda e é redirecionado ao site do anunciante, onde realiza compras ou inscrições. Assim, fica muito mais fácil para as empresas monitorarem o ROI de seus investimentos em propagandas.

Em suma, o mercado de *advertising*⁶ via internet têm crescido em uma taxa acelerada junto com o desenvolvimento da tecnologia. Entre os meios de divulgação online, a divulgação em dispositivos móveis tem ganhado um importante espaço, já que o tempo médio

⁴ Algoritmo é uma sequência de instruções. Neste trabalho, o termo se aplica a algoritmos computacionais, feitos através de códigos e linguagens de programação.

⁵ *Targeting* é o termo em inglês e sua tradução mais aproximada ao português é "atingir o alvo".

⁶ Termo que significa propaganda

das pessoas gasto com celulares e tablets tem aumentado muito. A figura 5 ilustra este crescimento, mostrando a evolução no mercado de aplicativos para plataformas de dispositivos móveis vs. o mercado de propaganda em aplicativos. O ponto principal aqui é mostrar o crescimento exponencial não apenas do desenvolvimento de aplicativos, mas do dinheiro gasto com propagandas.

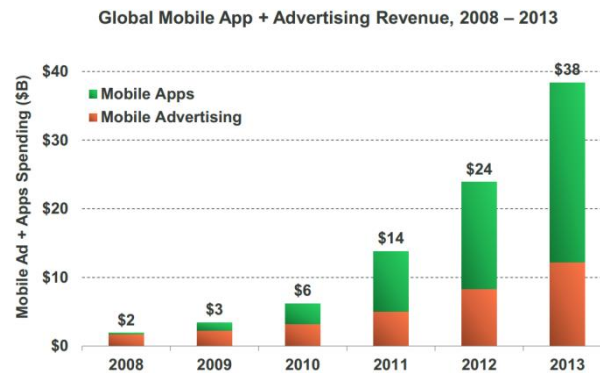


Figura 5 - Mercado de aplicativos móveis e propagandas em dispositivos móveis, em dólar.
Fonte: Global *Mobile App* revenue per Strategy Analytics; comprises virtual goods, in-app advertising, subscription, & download revenue. Global *Mobile Advertising* revenue per PWC; comprises browser, search & classified advertising revenue.

1.2 Breve descrição da empresa

A Revmob é uma *mobile ad network*⁷. Basicamente, funciona como um elo entre desenvolvedores de aplicativos/sites móveis e anunciantes de produtos ou serviços. De maneira automatizada e programática, a Revmob permite que aplicativos e sites feitos em diversas plataformas *mobile* possam gerar receita, cedendo parte do espaço de seu conteúdo à anúncios.

Nascida em 2011, a empresa por muitos não é mais considerada uma *startup*. O que define uma *startup* é o fato de, além de estar há pouco tempo no mercado, ter as seguintes características:

- Risco
- Escalabilidade

Risco se refere a possibilidade de o negócio não "vingar", isto é, não obter sucesso, associado normalmente a mercados inovadores e instáveis/imprevisíveis. Ser escalável é pré-requisito para uma empresa ser considerada uma *startup*. Escalável é a empresa que possui uma expectativa de crescimento muito grande, tendo um modelo de negócio replicável e fácil de ser mantido.

Segundo Eric Ries (2008), uma *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O que falta nesta definição é a questão da escalabilidade.

Desde 2011 até hoje (primeiro semestre de 2015), a Revmob passou por diversas alterações e ajustes estratégicos, tanto em sua cultura, quanto em sua missão e metas. Isso fez com que a estrutura interna tivesse que se conformar de diferentes maneiras durante este período. A cada fase de nova definição estratégica da empresa, a organização do trabalho foi obrigada a se adaptar.

⁷ A tradução mais fiel ao português é "rede de intermediação de propagandas"

1.3 Motivação

As mudanças estratégicas na Revmob foram acontecendo ao longo do tempo conforme necessidades de mercado e mudanças na visão de mercado dos sócios. Paralelamente, o trabalho foi organizado de diferentes maneiras ao longo do tempo. O que se percebe ao analisar estas mudanças é que a estrutura sempre tende a seguir as diretrizes da estratégia.

Em uma empresa onde o principal recurso são as pessoas, a organização do trabalho é um elemento crucial no sucesso do negócio. Ao longo dos anos, muito esforço foi colocado em planejamento da estrutura interna, justamente por se acreditar nisso.

A motivação deste trabalho surge do fato de que as diferentes formas de organização da empresa tiveram questões problemáticas e nem sempre conseguiam acompanhar a evolução do planejamento estratégico da empresa. Sendo uma área importante da engenharia de produção, a organização do trabalho será analisada sob um olhar crítico, onde serão apontados os pontos positivos e negativos dos diversos modelos que se formaram na empresa desde 2011. Ao fim do trabalho, o objetivo é surgir com sugestões e um plano de ação para a estrutura interna, para que o sucesso da Revmob possa ser alavancado.

O autor deste trabalho sempre foi interessado nas áreas da engenharia que se relacionam com a gestão de empresas, administração e inovação/empreendedorismo. Assim sendo, a experiência na Revmob conseguiu juntar todos estes aspectos para a realização de uma análise profunda de elementos organizacionais e estratégicos.

1.4 Metodologia

O objetivo da realização do trabalho é gerar valor para a empresa, adquirindo conhecimento teórico profundo sobre o assunto de estrutura interna de trabalho. Assim procura-se que seja possível um trabalho mais sustentado e organizado do planejamento da organização do trabalho no futuro da empresa. Por ser uma empresa relativamente pequena (45 funcionários em março de 2015), o autor do trabalho possui um papel importante na definição estratégica da empresa, assim como participa do processo de estruturação interna.

A metodologia básica do trabalho está baseada em conceitos de gestão da estrutura e estratégia, que serão listados e explicados no capítulo de revisão bibliográfica.

Duas perguntas que guiam a execução do trabalho são:

1. Como a empresa se organizou ao longo do tempo, e quais foram os problemas destes modelos?
2. O modelo adotado atualmente é o melhor? Quais os problemas que ele pode oferecer? Quais as possíveis melhorias?

Para responder a primeira pergunta, o trabalho será desenvolvido de forma cronológica, contando a história da estrutura da Revmob, sempre fazendo a ligação com a estratégia vigente, para que seja possível validar a estrutura e organização do trabalho. Devido ao fato de a estrutura ter sido refeita várias vezes ao longo da vida da empresa, é possível olhar para trás e descobrir o porque isso ocorreu: quais eram os problemas e incoerências que o modelo de organização trazia. Para isso serão analisados:

- Esquema de organização do trabalho
- Esquema da tomada de decisões e estrutura de liderança
- Estratégia de captação de novas pessoas
- O valor esperado das pessoas na empresa
- A cultura empresarial e os valores
- O sistema de recompensa e reconhecimento

Todos estes aspectos serão explicados e justificados tendo como razão a estratégia da empresa no momento. Através da análise dos elementos acima listados, será possível analisar profundamente o desenvolvimento da empresa, no que diz respeito ao recurso mais importante da mesma: pessoas.

Para que seja possível esta análise crítica, um estudo profundo será feito e detalhado no capítulo de revisão da literatura. Os principais temas abordados serão:

- Modelo de negócio
- Estratégia
 - Análise SWOT
 - Forças de Porter
 - Estratégias competitivas de Porter
 - Missão, visão valores
- Cultura organizacional
- Organização do trabalho - modelos de configurações de organização
- Parâmetros de design

Após o levantamento de bibliografias e estudo teórico, será estudado o modelo de negócio da empresa, para que seja possível identificar todas relações comerciais. Em seguida, a missão da empresa será definida, assim como a cultura empresarial.

O desenvolvimento da tese será feito conforme uma análise cronológica crítica do tema e em seguida, será realizado uma análise da estrutura atual, identificando possíveis lacunas e impedimentos ao desenvolvimento e execução da estratégia. Espera-se então que possa haver sugestões e um planejamento de mudanças para o futuro.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

A análise da estratégia da empresa e do meio ambiente na qual ela está inserida é essencial para qualquer análise crítica. Segundo Porter (1996), estabelecer uma estratégia clara para uma empresa é crucial para sua sobrevivência e seu sucesso em um ambiente econômico, onde há grande volume de inovações e instabilidades e a velocidade de aperfeiçoamento de práticas produtivas é intenso.

Segundo Henderson (1989), a estratégia é definida como sendo a busca por planos de ação. Planos estes que visam desenvolver uma vantagem competitiva para o negócio no mercado. Ou seja, a estratégia é um elemento desenvolvido internamente, que olha para o mercado e o meio ambiente e define diretrizes para diferenciação e sucesso da empresa e do negócio.

Um modelo interessante dos passos a se seguir para desenvolver uma estratégia para o negócio é o seguinte, segundo Kaplan e Norton (1997):

1. Definição da missão, visão e valores da empresa
2. A partir da missão, faz-se metas para os próximos quatro anos
3. Analisa-se os fatores externos e o meio ambiente
 - a. Mercado
 - b. Concorrentes
4. Definição da estratégia em si

2.1.1 Missão, visão, valores

De acordo com Peter Drucker, uma empresa é definida por sua missão, e não por seu nome ou produto. Os objetivos da empresa, portanto, tornam-se claros apenas com uma definição clara da missão.

O papel da missão é trazer premissas, direções e limites do plano estratégico (OLIVEIRA, 2002)

Para Drucker (1998), existem algumas perguntas que guiam a construção da missão:

- Quem é o cliente?
- O que é valor para o cliente?
- Qual o ramo da empresa?
- Qual será o ramo?
- Qual deve ser o ramo?

Um conceito que pode ser confundido com a missão é a visão. Enquanto a missão é o que guia a empresa em escala de curto, médio e longo prazo, podendo ser um elemento as vezes utópico, a visão (segundo Oliveira, 2005) deve traçar um cenário com possibilidade de ocorrer em algum horizonte de tempo no futuro. Já Rodrigues, et al (2009), diz que a visão é o modo como a empresa deseja ser vista pela sociedade, além de ser um agente motivador interno. Segundo Chiavenato (2005), um dos papéis da visão é estabelecer uma identidade compartilhada e única sobre os rumos e o futuro da empresa.

Outro elemento importante para a estratégia da empresa é o conjunto de valores. Rodrigues et al (2009) entende que os valores são princípios básicos da organização, que servem para orientar tomadas de decisões e outras ações dentro da empresa.

Baseando-se nisso, o autor define:

- Missão: o propósito da empresa no mundo, declarada de maneira objetiva
- Visão: onde a empresa pretende chegar no futuro, dado um cenário de possibilidades pré-definidas.
- Valores: Conjunto de princípios que guiam e definem como as ações individuais e de grupo dentro da empresa e em seu meio ambiente são estabelecidas.

2.1.2 Estratégias competitivas

O conceito de tipos de estratégia genérica é bastante aceito na literatura, sendo o mais difundido aquele definido por Porter (1980). Segundo o autor, o valor que a empresa consegue gerar a seus clientes define a estratégia genérica da organização. Existem três estratégias genéricas básicas, são elas:

- Diferenciação
- Custo
- Enfoque

A estratégia por **diferenciação** é adotada quando a empresa consegue construir um valor importante para o seu cliente; valor este que seus concorrentes não oferecem. Esta diferenciação pode se dar em diferentes dimensões:

- Tecnologia diferenciada
- Marca forte
- Serviços diferenciados, entre outras

A estratégia por **custos** se dá quando a empresa consegue reduzir seus custos de modo a competir no mercado com preços mais atraentes e posições mais agressivas de vendas.

Já a estratégia por **enfoque** se dá quando a empresa reduz seu público alvo, servindo uma parcela seleta de clientes. Assim a empresa consegue ganhar vantagem ou de custos ou de diferenciação.

Pode-se resumir que as estratégias genéricas de Porter se dividem em dois parâmetros (conforme figura 6): O parâmetro de vantagem estratégica, que pode ser um valor de diferenciação para o cliente ou um valor de custo para a empresa. O outro parâmetro é o público alvo (mercado), que pode ser estrategicamente adotado como sendo o âmbito geral da indústria ou algum segmento específico.



Figura 6 - Estratégias genéricas de Porter.

Fonte: <http://www.strategia.com.br/Alunos/2001-2/Estrategia/125/Estrategia.htm> (acessado dia 12/04/2015 as 18h)

2.1.3 Forças de Porter

O modelo das 5 forças, desenvolvido por Porter (1979), é importante para avaliar a intensidade de competição de um certo mercado e se fazer uma análise setorial abrangente. Esta análise ajuda na avaliação do posicionamento da empresa em dado mercado. Segundo o modelo, existem 5 componentes básicos de mercado, cada um atuando com uma certa força. A análise conjunta dessas forças é o que irá guiar a empresa a tomar decisões sobre a estratégia de mercado.

As 5 forças de Porter são:

1. Novos concorrentes
2. Concorrentes existentes
3. Produtos substitutos
4. Poder de barganha dos compradores
5. Poder de barganha dos fornecedores

A seguir segue uma ilustração das forças de Porter:

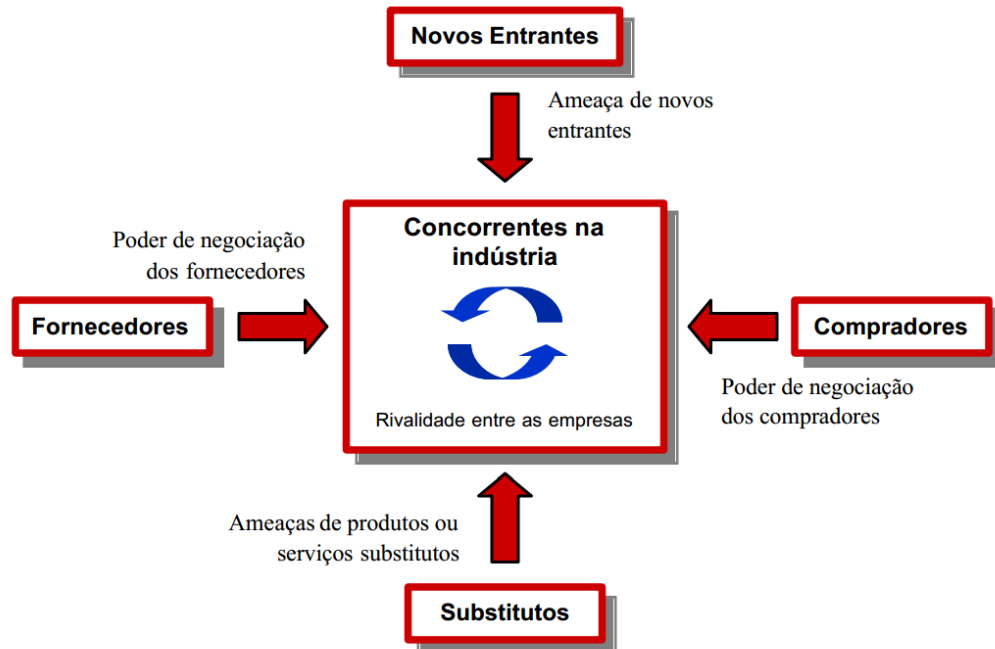


Figura 7 - 5 forças de porter.
Fonte: ZANELLA (2003)

A força de **concorrentes existentes** diz respeito ao quão competitivo o mercado é atualmente. Esta força é em muitos casos a mais forte principalmente em mercados tradicionais.

Similar a esta força está a ameaça de **produtos ou serviços substitutos**. Esta força diz respeito a produtos ou serviços que já existem no mercado e atingem um público semelhante, oferecendo propostas de valor parecidas.

Outra força que ameaça uma organização são os possíveis **novos entrantes**. Diz respeito à barreiras de mercado, sejam elas tecnológicas, sociais, legislativas, etc. Mercados novos e lucrativos tendem a atrair muitos novos entrantes, criando um ambiente ameaçador para as companhias nele presentes.

O **poder de barganha dos clientes** se refere a quanto o cliente consegue diminuir o preço, por uma pressão econômica. Este fator depende de muitos fatores, entre eles a concentração de clientes no mercado. A ameaça desta força pode se resumir em baixas margens de lucro.

A outra ponta também exerce uma força considerável de mercado: **o poder de barganha dos fornecedores**. Fatores como escassez de matérias primas e recursos naturais, assim como a quantidade de players no mercado, são ameaças que devem ser levadas em conta pela empresa no planejamento da estratégia.

2.1.4 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - Inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é provavelmente a mais poderosa das ferramentas de análise do posicionamento de uma empresa no mercado. Esta análise pode também ser usada para abordar questões internas da empresa.

É uma ferramenta muito simples para auxiliar na tomada de decisões acerca do planejamento estratégico, análise de oportunidades, análise do ambiente de competidores e oportunidades de novos negócios e desenvolvimento de novos produtos.

É possível montar uma análise gráfica da análise SWOT, conforme mostra a figura 8:

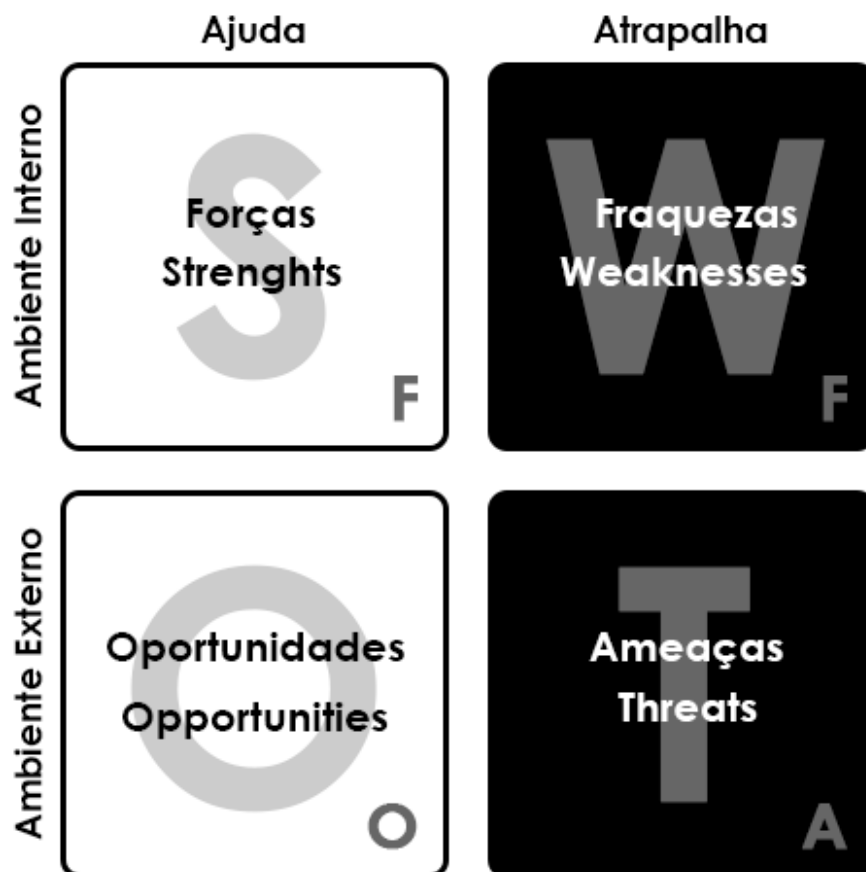


Figura 8 - Análise SWOT gráfica.
Autoria: Bruno Karklis Diniz (2012)

Explicando melhor cada quadrante da figura:

- *Strengths* (forças): características da organização passíveis de serem vantagens competitivas. Conforme diz Ash Maurya (2012), não deve se subestimar aspectos positivos da empresa.
- *Weaknesses* (fraquezas): características que são ou podem vir a ser desvantagem competitiva à empresa. A empresa deve buscar sempre minimizar ou contornar estas questões.
- *Opportunities* (oportunidades): São, de acordo com Martins e Turrioni (2002), fatores dos quais a empresa pode tirar alguma vantagem. Estes fatores são externos à empresa. As oportunidades são elementos importantes de serem identificados pois podem moldar o planejamento estratégico de uma empresa de um jeito completamente diferente.
- *Threats* (ameaças): São elementos tangíveis ou não, localizados externamente em relação à empresa, que podem vir a afetar a companhia de maneira negativa. A empresa deve então ter uma abordagem preventiva aqui, em detrimento de uma abordagem reativa.

2.2 Lean Startup

Desenvolvido por Eric Ries⁸, o conceito de *Lean Startup* (Startup enxuta) traz estratégias que guiam startups a direcionar seus recursos de maneira eficiente. Dado o tema deste trabalho, este conceito se encaixa perfeitamente como referência.

A motivação de Ries em construir este conceito foi que, devido ao ambiente econômico instável em que se encontram startups hoje em dia, o planejamento estratégico requer uma abordagem diferente da tradicional. É claro que não se pode excluir a literatura tradicional, muito pelo contrário: esta serve de base teórica na maioria das medidas estratégicas inclusive em empresas pioneiras. O que muda é a abordagem e a maneira de seguir e interpretar o ambiente inovador.

Segundo Ries, o fluxo de desenvolvimento de projetos e produtos é muito longo para o ambiente de startups. Isto devido ao fato de o ambiente ser instável e existir o fator **risco**.

Assim como na indústria, onde a estratégia *Lean* tradicional reduz desperdícios e acelera o ciclo de produção, uma startup enxuta também deve utilizar um padrão de produção de novos produtos minimizando desperdícios, buscando um feedback rápido dos clientes externos, assim podendo iterar o processo para gerar mais valor ao produto e cliente.

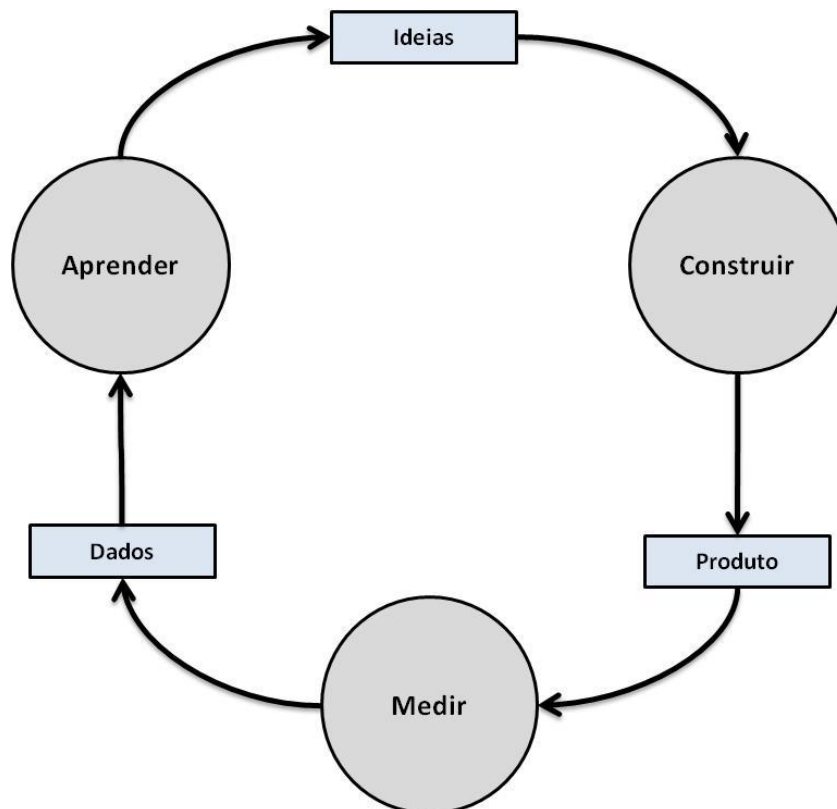
Como será descrito em um capítulo posterior, o conceito de **iteração** está presente na cultura empresarial da empresa estudada neste trabalho, a Revmob. Este conceito é provavelmente o mais importante e é o principal fator que define o sucesso de uma startup em um ambiente desconhecido.

O conceito é similar ao conceito PDCA, amplamente divulgado por William Edwards Deming (figura 9). Este conceito foi adaptado por Ries, que criou a ideia do ciclo aprender - construir - medir (figura 10).

⁸ Eric Ries, nascido em 1978 e formado em Yale, é um empreendedor do Vale do Silício (EUA), reconhecido por ser pioneiro no movimento de Startups enxutas.



Figura 9 - Ciclo PDCA



**Figura 10 - Ciclo de aprendizado da startup enxuta.
Autoria: Alexandre Farber, adaptado de RIES (2011)**

A partir deste ciclo, uma startup consegue trabalhar de maneira enxuta, sem precisar passar por fluxos complexos como exigem grandes indústrias, por exemplo. Este é o modelo de desenvolvimento ideal para empresas inovadoras em ambiente estável.

2.3 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2002), estrutura organizacional pode ser definida como "instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas".

A decisão de quais meios usar para organizar o trabalho e coordená-lo é uma tarefa difícil, porém de extrema importância em empresas de todos os portes. Dadas empresas *startup*, a tarefa de se organizar o trabalho é uma das mais desafiadoras, devido a natureza inovadora, falta de empresas semelhantes, em um mercado inovador e completamente instável.

Este trabalho tem o objetivo principal de fazer uma análise histórica das configurações de organização do trabalho e administração de pessoas na empresa, realizando críticas e apontando motivos para os sucessos e fracassos de cada estrutura, a fim de se poder ter argumentos para se sugerir melhorias no sistema atual. Portanto, esta parte da revisão bibliográfica foi realizada com muita profundidade e senso crítico.

O principal teórico sobre estrutura organizacional com certeza foi Henry Mintzberg. Nascido no Canadá em 1939, Mintzberg dedicou boa parte de sua vida à estudos de gestão empresarial. Segundo ele (2003), a atividade realizada por pessoas exige basicamente duas coisas:

1. Divisão do trabalho em tarefas
2. Coordenação destas tarefas

Desta afirmação, pode-se extrair que é fundamental na empresa que se defina e se estructurem meios para dividir e coordenar o trabalho.

Mintzberg, por meio de seus estudos, veio a se contrapor à ideia tradicionalista de que organizações sempre teriam de ter uma configuração hierárquica rígida. O autor propôs que deve se escolher quais são os elementos mais importantes na definição da estrutura da empresa, a fim de se gerar harmonia na empresa e esta estar alinhada com a missão e os valores da mesma.

A teoria de Mintzberg que mais define a tese deste trabalho é: "A estrutura está intimamente relacionada à estratégia da empresa, e mudanças na estrutura muitas vezes são necessárias para se alinhar a organização à sua estratégia. Da mesma maneira, a estratégia da empresa muitas vezes é influenciada pelo modo com esta está estruturada." (MINTZBERG, 2003).

O estudo bibliográfico acerca de estrutura organizacional e organização do trabalho e de pessoas será feita em 6 partes, onde serão revisados os conceitos:

1. Mecanismos de coordenação
2. Divisão do trabalho
3. Descentralização do trabalho
4. Partes de uma organização (segundo Mintzberg)
5. Parâmetros de design
6. Modelos estruturais

A análise destes itens devem dar sustentação teórica para uma análise prática das diversas estruturas organizacionais que já estiveram vigentes na Revmob. Além disso, o estudo prévio de obras sobre o assunto deve induzir um senso crítico maior tanto para o autor deste trabalho quanto para o leitor do mesmo.

A avaliação da estrutura organizacional, segundo Oliveira (2002), possui três itens básicos:

- Momentos de análise: onde se observa a situação atual e se discute a situação futura atual.
- Focos de análise: onde se estudam e analisam os resultados apresentados, os problemas evidenciados e o nível de satisfação proporcionado às pessoas e aos envolvidos no negócio.
- Etapas de avaliação: Estas incluem:
 - a. Levantamento
 - b. Análise
 - c. Avaliação

2.3.1 Mecanismos de coordenação

Mecanismo de coordenação é a maneira na qual uma organização coordena seu trabalho. Segundo o dicionário Priberam da língua portuguesa, coordenar é "Reunir ou dispor segundo uma certa ordem, de modo a formar um conjunto organizado ou a atingir um fim determinado". No que diz respeito a empresas, coordenar é como a empresa distribui recursos e poderes para se realizarem tarefas em uma organização.

De acordo com Mintzberg (2003), existem seis diferentes mecanismos de coordenação. São eles:

1. Ajuste mútuo
2. Supervisão direta
3. Padronização dos processos de trabalho
4. Padronização dos resultados
5. Padronização de habilidades
6. Padronização de normas

O ajuste mútuo diz respeito ao trabalho sendo coordenado através de comunicação⁹ informal. Este modelo sofre sua restrição principalmente quando o número de pessoas envolvidas em um projeto ou uma área aumenta. Então, muitas vezes é necessária a aplicação do modelo da supervisão direta, que, por sua vez, exige que uma pessoa coordene os processos, sendo responsável pelo trabalho das outras pessoas envolvidas.

Estes dois primeiros modelos convergem no fato de dependerem da comunicação e relacionamento entre pessoas para que o trabalho ocorra. Diferente disso, os modelos seguintes se apoiam no conceito de padronização, quando algum parâmetro do trabalho é previamente especificado para guiar as pessoas na execução de tarefas.

O modelo da padronização dos processos de trabalho é o que pode ser observado, por exemplo, no trabalho realizado por médicos cirurgiões. Neste caso, existe uma especificação prévia do conteúdo de trabalho. No caso do médico, há um conjunto de procedimentos padrão obrigatórios que ele deve seguir em seu trabalho.

⁹ Segundo Oliveira (2002), comunicação é o "processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa"

Já o modelo de padronização de resultados se dá quando os resultados do trabalho são específicos, e não como o trabalho deve ser feito. Pode-se exemplificar este modelo em um projeto de um edifício, por exemplo, onde o que importa é o produto final e a qualidade dele, e não o meio em si.

Interessante apontar que os exemplos citados acima são parte de uma ponte entre a análise da organização do trabalho e o direito civil, onde, no caso do médico, existe uma responsabilidade normativa quanto a como o trabalho é executado, enquanto no caso da construção de um edifício, a responsabilidade é de fim, ou seja, o produto final é o que importa.

Existe também o modelo de mecanismo de coordenação por padronização de habilidades, onde o especificado é o tipo de treinamento ou experiência requerida para a realização de uma dada tarefa ou projeto. Por último, a padronização de normas, onde a conduta das pessoas da organização é definida por meio de um conjunto de crenças previamente estabelecidas.

Segundo Mintzberg (2006), há um padrão nos modelos que uma organização adota em seu desenvolvimento ao longo do tempo. Este padrão diz que do ajuste mútuo a empresa adota a supervisão direta, tendendo a adotar depois modelos de padronizações.

Isto não é uma verdade absoluta nos dias de hoje. Nos ambientes mais instáveis e inovadores, surgem modelos de coordenação muitas vezes diferentes dos propostos por Mintzberg, e o fluxo de mudanças não possui uma definição. Principalmente em mercados de tecnologia de ponta, surgem modelos de organização diferentes e inovadores, como modelos que se formam em volta do SCRUM (a ser explicado em um item futuro deste capítulo).

2.3.2 Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho define como diversas tarefas e, conseqüentemente, responsabilidades, são divididas em uma organização (NOHRIA, 1995), ainda segundo o autor Indiano, isto implica em tomar decisões acerca:

- Da especialização horizontal e vertical de diferentes tarefas
- Do agrupamento de atividades, sendo por produto, por geografia espacial, por cliente ou outros.

Especialização do trabalho

De acordo com Mintzberg (2003), a especialização do trabalho é o escopo do trabalho, ou seja, a quantidade de tarefas distintas que estão pressupostas para certo trabalho e quão amplo ou restrito é o escopo destas tarefas.

Isto é, um trabalho altamente especializado significa que os executores deste trabalho se dedicam a uma ou poucas tarefas. Do outro lado, um trabalho pouco especializado é aquele em que os funcionários possuem tarefas mais generalistas e distintas entre si.

No caso da Revmob, serão analisados os níveis de especialização do trabalho das pessoas desde o início da existência da empresa até os dias atuais.

Não existe um nível ideal de especialização em uma empresa, já que isto é um fator de *trade-off*¹⁰. Tanto Mintzberg (2003) quanto Nohria (1995) teorizam sobre este *trade-off*, já que por um lado, a alta especialização traz o foco e desenvolvimento intensos, enquanto por outro lado, podem prejudicar na visão do funcionário sobre o todo da empresa e do mercado.

Responsabilidade e Processo decisório

Dois conceitos importantes no estudo sobre organização do trabalho e de estruturas organizacionais são os conceitos de responsabilidade e processo decisório, termos muito usados no desenvolvimento deste trabalho.

Segundo Oliveira (2002), responsabilidade é a "atuação profissional de qualidade nos trabalhos e na busca por resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros". Também

¹⁰ *trade-off* é um termo comum da língua inglesa e significa o efeito de compensação, isto é, este termo diz respeito ao fato de que uma escolha traz sempre aspectos positivos e negativos consigo.

segundo o autor, o processo decisório é a "sistemática estruturada e descritiva de uma futura situação, que pode ser verdadeira ou falsa, em função dos elementos que o tomador da decisão tem acesso e que lhe permitem ter visão factual da situação presente e futura".

Agrupamento do trabalho

Segundo Henry Mintzberg (2003), a coordenação do trabalho em uma organização depende de um agrupamento bem feito. O agrupamento requer compartilhamento de recursos, tanto financeiros, quanto materiais ou de conhecimento.

São vários os autores que estudaram e estudam sobre o tema. Entretanto, para este trabalho, será analisado o conceito de departamentalização, segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2002).

Segundo o autor, departamentalização é o "agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais".

Existem, segundo Oliveira (2002), diferentes tipos de departamentalização em uma organização (alguns tipos serão explicados a seguir):

- Por quantidade
- Por turno
- Funcional
- Territorial
- Por produtos e serviços
- Por clientes
- Por processos
- Por Projetos
- Matricial
- Mista

A departamentalização por **quantidade** divide atividades em processos estruturados alocáveis em equipes igualmente quantificadas. Já a por **turnos** divide as atividades em trabalhos similares, realizados em um período específico do dia.

Sendo uma das mais utilizadas em empresas tradicionais, a departamentalização **funcional** divide times segundo suas funções gerais, segundo a figura:

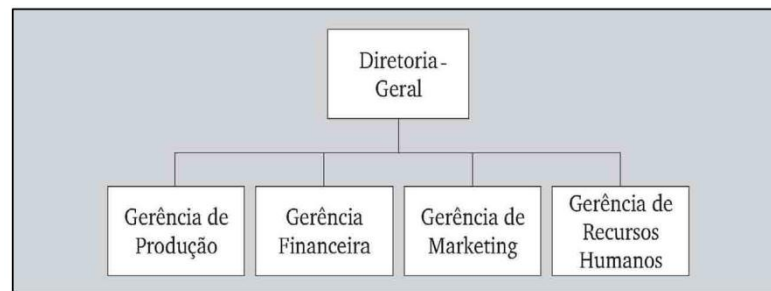


Figura 11 - Organograma exemplo da departamentalização funcional.
Extraído de Oliveira (2002)

O autor aponta, por meio da tabela a seguir, as principais vantagens e desvantagens de uma organização feita em cima de departamentalização funcional:

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens da departamentalização funcional.
Extraído de Oliveira (2002)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Especialização do trabalho. • Maior estabilidade. • Maior segurança. • Maior concentração e uso de recursos especializados. • Satisfação profissional. • Maior economia. • Foco específico. • Tarefas rotineiras. • Produtos e serviços relativamente estáveis.	• Especialização do trabalho (isolamentos). • Insegurança das pessoas. • Responsabilidade na alta administração. • Comunicação deficiente. • Baixa adaptabilidade. • Visão parcial da empresa. • Resistência às inovações e mudanças. • Baixo cumprimento de prazos e orçamentos.

A departamentalização **territorial** é muito comum, principalmente em indústrias. Ela se dá quando existem diversas áreas ou regiões separadas geograficamente, que podem desempenhar funções em comum ou não.

A por **produtos ou serviços** divide departamentos baseados em diferentes produtos ou serviços. Isto é comum em empresas que possuem um grande portfólio de produtos ou serviços diferentes entre si. Eis as vantagens e desvantagens deste modelo:

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens da departamentalização por produtos ou serviços.
Extraído de Oliveira (2002)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Facilita coordenação dos resultados. • Propicia alocação de capital especializado. • Facilita a utilização da capacitação. • Fixa e direciona as responsabilidades. • Facilita coordenação interdepartamental. • Permite mais flexibilidade. • Foco nos produtos e serviços, propiciando maiores versatilidade e flexibilidade. • Propicia maior inovação e criatividade.	• Coordenação mais difícil (políticas). • Aumento dos custos (duplicidade das atividades). • Desestabilidade da estrutura (poder do gerente de produtos). • Aumento de temores e ansiedades.

A departamentalização por **clientes** é comum em bancos comerciais, onde se têm divisões por renda do cliente, existindo serviços desde varejo até serviços mais personalizados. A maioria dos bancos com operação no Brasil dividem clientes pessoa física em 3 conjuntos: renda baixa, renda média e renda alta. Assim como pessoas, bancos também possuem este tipo de departamentalização para atender empresas. As vantagens e desvantagens são diversas.

A departamentalização por **processos** é comumente adotada em fábricas, como pode ser observado na figura:

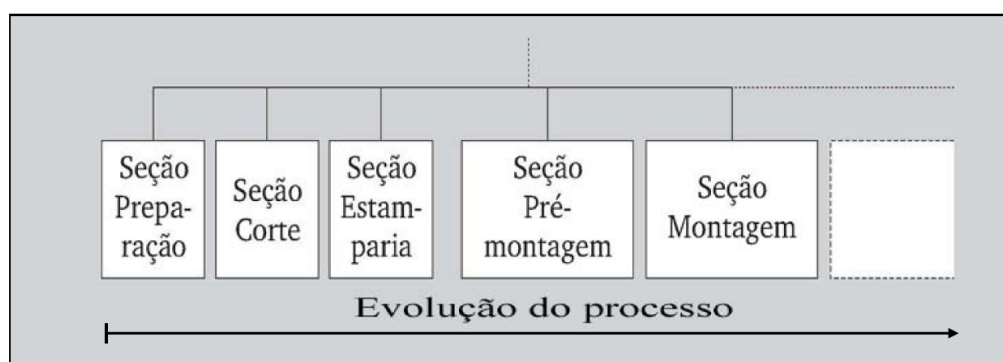


Figura 12 - Organograma em uma fábrica de roupas.
Extraído de Oliveira (2002)

Muito usada também é a divisão de departamentos por **projetos**. Segundo Oliveira, projeto é um trabalho com datas de início e término definidas e com resultado previamente estabelecido. Eis que surge neste modelo a figura do PMO (do inglês Project Management

Officer, gerente de projetos). O PMO tem a função de conduzir, planejar, organizar e controlar projetos. Este modelo organizacional traz como principal vantagem o melhor cumprimento de prazos e de orçamentos.

A departamentalização matricial é um modelo híbrido, onde pessoas de diferentes especializações se juntam em equipes, normalmente temporárias. Um esquema deste modelo, em uma empresa genérica, é representado a seguir:

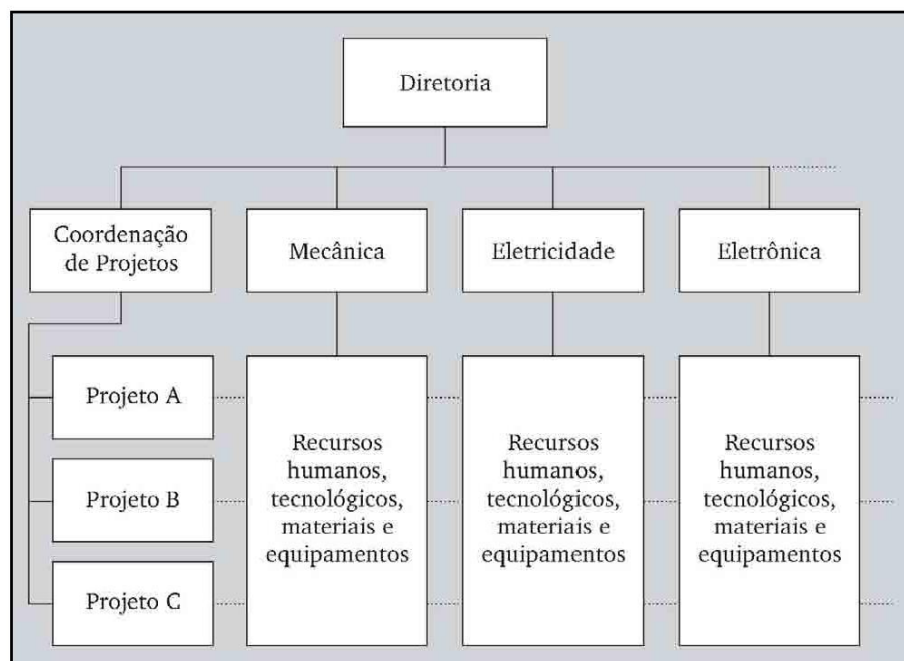


Figura 13 - Departamentalização matricial.
Extraído de Oliveira (2002)

Por fim, pode-se citar a departamentalização mista, onde diferentes modelos acima apresentados são usados de diferentes maneiras e em diferentes períodos.

Qual é o melhor modelo a se adotar? A resposta a essa pergunta não é simples, e depende de diversos fatores, entre eles: O maior uso, o maior interesse, a separação de controle, a supressão da concorrência, a diferenciação e a integração das pessoas.

Hoje em dia, é comum existirem em empresas um grande conjunto de diferentes *stakeholders*¹¹. Estes, por sua vez, têm um objetivo em comum: o sucesso dos projetos da empresa, tanto de mercado quanto financeiro. Este conceito traz consigo um modelo de gestão chamado de Governança Corporativa. Segundo Oliveira (2002), isto é:

- "Modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos - administração e fiscal - auditorias - externa e interna - e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado - financeira e comercial - e, conseqüentemente, incrementando no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo".

Um organograma consegue explicar este conceito de maneira mais visual. Segue:

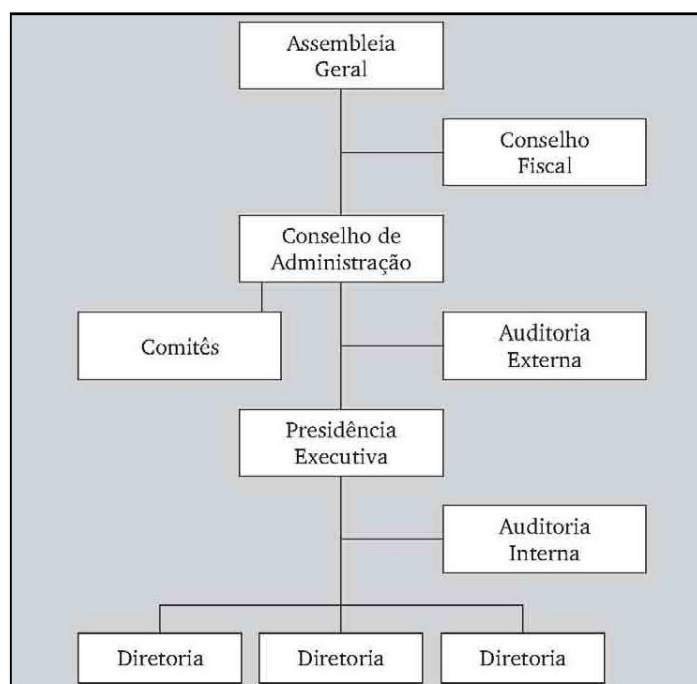


Figura 14 - Organograma do modelo de governança corporativa. Extraído de Oliveira (2002)

¹¹ Este termo se traduz em português para "partes interessadas". Inclui todos envolvidos em projetos, sejam este envolvimento de planejamento estratégico, operacional ou até acionistas e afins.

2.3.3 Descentralização do Trabalho

É interessante iniciar este item com o conceito de delegação. Segundo Oliveira (2002), delegar diz respeito ao processo de transferência entre dois níveis de autoridade (chefe ao subordinado), criando o correspondente compromisso pela execução e entrega da tarefa delegada.

Segundo Mintzberg (2003), o meio mais seguro de se tomar decisões em uma dada organização é por meio da centralização do poder. Por centralização do poder, entende-se uma maior concentração deste poder, que por sua vez tem aspecto decisório, na alta administração (OLIVEIRA, 2002). Entre as vantagens de se centralizar o trabalho, podem ser citadas: melhor uso dos recursos, melhor interação administrativa, maior uniformidade nos processos, tomadas de decisões estratégicas mais rápidas, informações mais seguras.

Por outro lado, a descentralização, que é a desconcentração do poder, traz consigo vantagens como:

- Maior especialização
- Menor uso do tempo
- Liberação da alta administração para outras tarefas importantes
- Aumento da produtividade
- Metas mais claras
- Maior desenvolvimento de pessoas
- Maior participação e motivação de funcionários, entre outras.

Uma vantagem enorme, não listada acima, é o potencial de inovação. Em empresas descentralizadas, o poder de decisão permanece mais distante da alta administração e mais próxima àqueles que executam as tarefas. Com isso cria-se um ambiente mais propício à inovação.

Segundo Nohria (1995), é possível distinguir a descentralização entre duas: vertical e horizontal. Descentralização vertical é a descentralização de poder ao longo da linha hierárquica de uma organização. Já a horizontal diz respeito à distribuição de poder e autoridade entre pessoas no mesmo nível hierárquico.

Mintzberg (2003), por sua vez, propõe dois outros tipos de descentralização, além da vertical e da horizontal:

- Descentralização seletiva: diz respeito a descentralização de responsabilidades de naturezas diversas, como marketing, finanças, operações, etc. Estas, neste caso, sendo atribuídas a diferentes entidades organizacionais.
- Descentralização paralela: diferente da seletiva, esta diz respeito a uma mesma camada organizacional, diversas responsabilidades de naturezas diferentes.

2.3.4 Partes da organização

Mintzberg (2003), levantou 5 partes principais em uma organização. Estas partes ajudam no entendimento de uma organização real e estão intimamente relacionados aos mecanismos de coordenação, citados em um item anterior. Estas 5 partes são:

1. **Cúpula estratégica:** Elemento que vê a empresa como um sistema, como um todo.
2. **Linha intermediária:** Estrutura hierárquica que liga o ápice estratégico ao núcleo organizacional.
3. **Núcleo organizacional:** Onde ocorre o trabalho básico de toda organização. Camada de realização de tarefas operacionais.
4. **Tecnoestrutura:** Elemento que planeja e controla o trabalho dos outros.
5. **Assessoria (equipe) de apoio:** Elemento que realiza serviços internos de apoio e suporte.

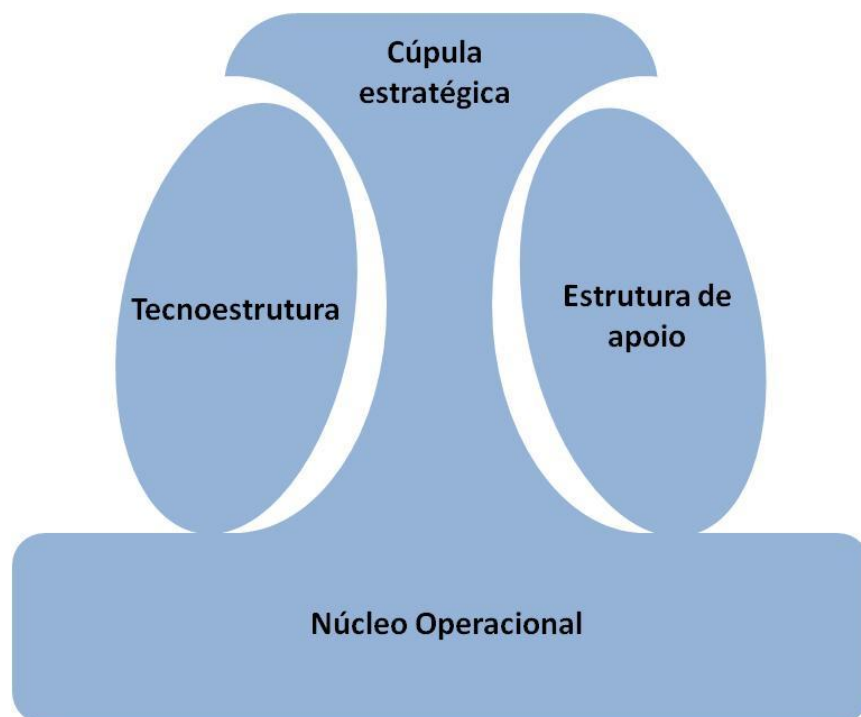


Figura 15 - 5 partes de uma organização.
Adaptado de Mintzberg.

Pode-se observar na imagem as diferentes camadas, com diferentes funções. O núcleo operacional realiza as funções operacionais, isto é, relacionadas a fabricação de produtos, prestação de serviços, etc.

A cúpula estratégica é onde está a alta administração. Aqui são tomadas as decisões estratégicas. Descendo a partir daí, temos estruturas gerenciais, responsáveis por planejamento estratégico, tático e operacional.

A tecnoestrutura aparece com maior importância em ambientes onde o trabalho é coordenado por padronização. Este elemento é responsável por estabelecer esta coordenação por meio de padronização.

A equipe ou assessoria de apoio contém prestadores de serviços internos à organização, mas não principais em relação ao fluxo operacional. Aqui se encontram, por exemplo, departamento jurídico, de limpeza, etc.

É importante apontar que esta representação de Mintzberg é genérica e não aborda modelos de organização muito inovadores. Entretanto, mesmo em modelos diferentes dos tradicionais, é possível estabelecer elos entre elementos reais e estes cinco acima citados.

2.3.5 Modelos de Mintzberg

Mintzberg (2003) propõe 5 diferentes configurações estruturais. A partir dos 5 elementos de uma organização, o autor monta diferentes maneiras genéricas que organizações podem se configurar para gerir o trabalho. Estes modelos são:

Organização máquina

Neste modelo, o mecanismo de coordenação principal é a padronização nos processos de trabalho. Sendo comum em fábricas de produção em massa, por exemplo, a organização máquina apresenta tarefas operacionais normalmente simples e repetitivas. Aqui é possível encontrar trabalhadores com pouco ou nenhum poder de decisão e pouco treinamento, na maioria das vezes. As atividades são bem definidas e formalizadas.

Para que esta configuração seja possível, os gerentes possuem as seguintes tarefas básicas:

- Lidar com distúrbios inerentes do núcleo operacional
- Incorporar os padrões, trabalhando junto aos analistas de suporte
- dar suporte aos fluxos verticais e horizontais

Os processos em uma configuração máquina são burocráticos e o poder de decisão é completamente centralizado verticalmente.

O ápice estratégico, por sua vez, têm as seguintes funções:

- Busca de formas eficientes de trazer resultados
- Controle de conflitos
- Assegurar a coordenação por padronização

Aqui, a tecnoestrutura é a parte-chave da organização, que possui uma descentralização horizontal limitada e forte centralização vertical.

Organização profissional

A organização profissional, ou burocracia profissional, é aquela cujo mecanismo de coordenação principal é a padronização de habilidades. Este modelo pode ser encontrado em ambientes onde o trabalho é complexo, mas mesmo assim permanece estável.

Neste modelo, o núcleo operacional é inchado e as pessoas que lá trabalham são normalmente bem instruídas e treinadas. A linha intermediária, por sua vez, é reduzida e a tecnoestrutura é muitas vezes inexistente.

Junto ao núcleo operacional vem uma estrutura de apoio bem elaborada, cuja função é prover os trabalhadores com recursos e oferecer suporte. A supervisão direta é muito pequena ou quase inexistente, dando aos funcionários maior poder de decisão estratégica e até tática. Uma empresa de consultoria pode muito bem se encaixar neste modelo organizacional.

Esta configuração, por ter um teor mais democrático, envolve um ajuste mútuo bem presente, onde a comunicação e gestão do conhecimento são elementos importantes. Cabe então ao ápice estratégico decisões de mais longo prazo, definições da cultura e ajuste da missão, normalmente feito por pessoas com maior experiência profissional.

Mintzberg (2006) comenta que em organizações em que o trabalho operacional é executado por pessoas com instrução e habilidade, por meios técnicos complexos e difíceis, é possível encontrar uma configuração profissional.

Organização diversificada

Segundo Mintzberg (2006), uma organização diversificada é um "conjunto de unidades semi-autônomas unidas por uma estrutura administrativa central". Um exemplo de onde é possível encontrar esta configuração é em um escritório de arquitetura, onde arquitetos trabalham em equipes com considerável autonomia, mas tendo um compromisso de entrega de um produto final de qualidade.

As equipes têm autonomia operacional, e a administração central controla o desempenho do resultado destas equipes. Aqui o mecanismo de coordenação mais encontrado é a padronização de resultados. Além disso, cabe à esta administração o desenvolvimento da

estratégia geral da organização, a administração de recursos humanos e financeiros e o planejamento de metas de desempenho.

Nesta configuração é possível se analisar diversos métodos de padronização de metas e planejamento do mecanismo de reconhecimento e recompensa dos funcionários. Um dos grandes desafios muitas vezes é criar um sistema de metas mensuráveis.

Mintzberg (2006) afirma que este tipo de organização surge a partir de uma estrutura máquina que diversificou seus mercados. Entretanto, no mercado de tecnologia ou outros mercados instáveis e imprevisíveis, é possível encontrar empresas starups com este tipo de configuração.

Organização Inovadora (Adhocracia)

Aqui, segundo Mintzberg (2006), não há mecanismos de coordenação por padronização, mas existe uma forte presença do mecanismo de ajuste mútuo. Nesta configuração, evita-se criar burocracias e comportamentos formalizados, para que seja possível o desenvolvimento de um ambiente inovador.

É possível encontrar nesta configuração equipes organizadas por funções, onde o processo de decisão é informal e flexível. A divisão de poder e tarefas é determinada em cada tipo de projeto, sendo esta normalmente descentralizada.

Mintzberg (2006) divide este modelo em dois:

- Adhocracia operacional: esta trabalha de maneira autônoma tomando decisões e agindo conforme a necessidade dos clientes.
- Adhocracia administrativa: desenvolve projetos para a melhoria da empresa como um todo e desenvolver questões de longo prazo.

A alta administração aqui tem o papel de motivar os times e garantir um ambiente de comunicação, gestão do conhecimento e inovação.

Organização simples

A organização simples é caracterizada como uma estrutura com poucos funcionários, onde a divisão de tarefas pode ser indefinida e a hierarquia gerencial é pequena.

O mecanismo mais vigente aqui é a supervisão direta, feita diretamente pelo ápice estratégico, que é a parte mais importante neste tipo de organização. É possível encontrar este tipo de configuração em empresas pequenas e startups. Costuma-se encontrar este modelo em mercados dinâmicos.

Tipos diferentes de configurações de organizações serão citados em um próximo item.

2.3.6 Parâmetros de design

Os parâmetros de design, unidos com fatores situacionais, em conjunto, formam o conceito de configurações estruturais (MINTZBERG, 2003). Estes parâmetros ajudam a organizar as principais ideias que dão luz à estrutura organizacional. Ou seja, a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação podem ser manifestados através destes parâmetros.

Grupo	Parâmetro de design
Design das posições	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação
Design da superestrutura	Agrupamento em unidades Tamanho da unidade
Design dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo
Design do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical Descentralização horizontal

Figura 16 - Parâmetros de design.
Adaptado de Mintzberg (2003)

Os parâmetros de design formam os aspectos básicos necessários para se desenhar uma empresa. Deve-se, portanto, tomar decisões acerca das posições (comportamentos e divisão de tarefas), da superestrutura (estrutura vista como um todo e agrupamentos), dos vínculos laterais (sistemas de interação entre pessoas do mesmo nível hierárquico e entre níveis diferentes) e do sistema de tomada de decisão (horizontal e vertical).

2.4 Estruturas organizacionais inovadoras

Surgiram, nos últimos anos, alguns modelos que rompem com os modelos de configuração organizacional propostos por Mintzberg. Estes novos modelos se diferem dos tradicionais principalmente por que quebram as fronteiras com o ambiente em volta da empresa, seja com clientes, fornecedores ou demais parceiros. Assim, organizações conseguem se adaptar melhor em ambientes dinâmicos e responder rápido a mudanças tecnológicas e de mercado. Alguns destes modelos serão explicados a seguir:

Organizações ocas (vazias)

Anand (2007) diz que as organizações mais modernas tendem a terceirizar pedaços de trabalho para parceiros. Neste modelo, processos que dão suporte à empresa são terceirizados. O desafio de montar uma organização assim é identificar processos que não são *core*¹² para a mesma. Assim, a empresa acaba ficando cada vez mais "vazia", à medida que terceiriza processos e serviços.

Vantagens:

- Diminuição de custo devido a menor investimento em processos menos importantes
- Serviços e processos especializados e com alto nível de tecnologia
- Tendência de o mercado ficar mais competitivo e eficiente
- Maior flexibilidade para a empresa

Desvantagens:

- Perda de habilidades e conhecimentos
- Custos de transição de empresa tradicional para a oca
- Maior investimento em monitoramento e alinhamento dos objetivos da empresa
- Menor controle da oferta
- Ameaça competitiva

Organização modular

¹² Core vem da palavra coração, e é usado em administração para se referir aos negócios e processos mais importantes da empresa, ou seja, essenciais.

Este modelo, que se tornou popular na década de 90, é similar ao modelo de organização oca, com a diferença de que, ao invés de terceirizar processos, a organização modular terceiriza pedaços de produtos. Isto é comum em empresas que realizam grandes projetos de engenharia, por exemplo. Estes pedaços de produtos são chamados de módulos.

Passos para se modularizar (segundo Anand, 2007)

1. Quebrar o produto em partes passíveis de gestão
2. Desenhar interfaces que permitem os pedaços trabalharem juntos
3. Terceirizar módulos que são feitos mais eficientemente por outros
4. Desenhar a organização com foco em encaixar e distribuir os módulos criados dentro e fora da empresa.

Vantagens

- Economia em custos e rapidez de respostas
- Aproveitamento de competências de outros para o produto final
- Permite realizar testes com diferentes parceiros e fornecedores
- Permite inovação, recombinação de módulos em diferentes maneiras

Desvantagens

- Nem todos os produtos podem ser eficientemente quebrados em módulos
- Interfaces mal geridas podem causar um mal maior para o produto
- Atrasos podem gerar gargalos

Organização virtual

Fazendo uma alusão ao comportamento da memória virtual em um computador, este modelo organizacional se dá quando uma empresa é criada a partir de outra feita com a intenção de responder a algum estímulo ou oportunidade específico(a) de mercado.

Princípios de design (segundo Anand, 2007)

- Criar fronteiras em volta da organização temporária, com padrões externos

- Usar a tecnologia para conectar pessoas, ativos e ideias
- Áreas de excelência da(s) empresa(s) pai são trazidas.
- Definir limites para dar liberdade à empresa ou reabsorvê-la

Vantagens

- Habilidade de mover de maneira ágil para acompanhar o mercado
- Permite a empresa criar extensões de produtos
- Alavanca ativos de parceiros envolvidos
- Não há um compromisso de manter a empresa saudável depois que passar a oportunidade de mercado

Desvantagens

- Esforço em comunicação aumenta, para garantir que não haja redundância ou mal entendimentos
- Falta de confiança pode quebrar a comunicação e coordenação
- Falta de cultura forte e valores bem definidos

A seguir seguem esquemas visuais destes três modelos emergentes citados acima:

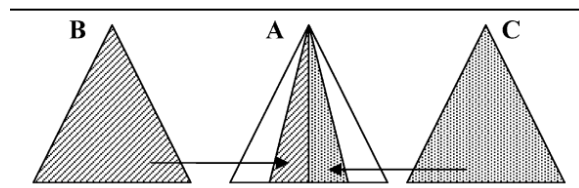


Figura 17 - Empresas A e C ocas, terceirizando processo para a B.
Extraído de Anand (2007)

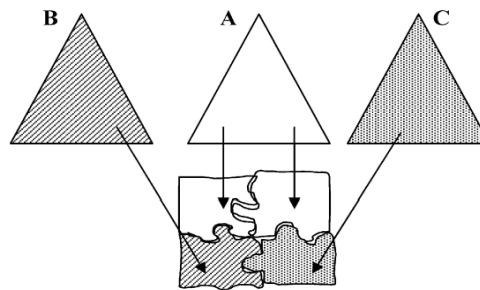


Figura 18 - Esquema de modularização entre empresas.
Extraído de Anand (2007)

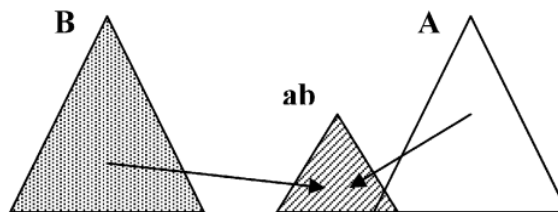


Figura 19 - Empresa virtual ab criada a partir de A e B .
Extraído de Anand (2007)

2.5 Modelo Scrum

Definido pela primeira vez por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, em seu artigo *New Product Development Game*, o SCRUM é uma metodologia de gestão em desenvolvimento de produto, que se diferencia por ser ágil, incremental e iterativa. Segundo os autores, este método traz uma visão holística do desenvolvimento do produto. Seus principais pilares são autonomia entre times e o incentivo a comunicação e colaboração.

O princípio mais importante é que os clientes podem mudar seus requisitos ao longo do desenvolvimento do projeto. Estas mudanças seriam difíceis e burocráticas em empresas com organização tradicional. O SCRUM, por sua vez, sugere uma abordagem mais empírica, focando na agilidade de entrega e desenvolvimento dos times. O modelo traz como premissa que o objetivo principal do projeto deve ser a entrega do produto.

O modelo SCRUM define três figuras essenciais no desenvolvimento de produtos:

Dono do produto: este representa os stakeholders do projeto e internamente representa a voz do cliente. Normalmente representado por apenas uma pessoa, esta figura tem o objetivo de garantir que o time gere valor ao produto e ao negócio. O dono do produto tem o papel de manter a comunicação com os stakeholders, anunciando inovações, comunicando o status do projeto, negociando prioridades, agenda e recursos e garantindo o entendimento do "product backlog". O "product backlog" é uma lista de requisitos do produto, que mantém o histórico de novos requisitos, problemas e novos desafios do projeto.

- **Time de desenvolvimento:** este é a equipe que trabalha diretamente no desenvolvimento do produto, tendo como meta entregar partes do produto conforme a data pré-estabelecida e a qualidade mínima esperada. Normalmente este time têm a possibilidade de se auto-organizar para realizar suas tarefas.
- **"Scrum master":** seu principal objetivo é garantir que o desenvolvimento do produto ocorra de maneira saudável. Este deve remover quaisquer impedimentos técnicos, de mercado e financeiros que venham a aparecer durante o desenvolvimento. Ele também tem de garantir que o processo de desenvolvimento esteja conforme o modelo SCRUM.

Um *sprint* é uma unidade de desenvolvimento de produto. Esta unidade têm duração pré-estabelecida, sendo normalmente cerca de 1 a 4 semanas. Eventos no projeto de desenvolvimento são definidos em *sprints*. Os eventos são os seguintes:

Sprint de planejamento: ocorre antes do início de cada *sprint*. Aqui, seleciona-se o que deve ser feito, separando-se o objetivo final em diferentes tarefas (chamadas de histórias) e definindo-se o tempo médio de execução de cada uma delas.

Scrum diário: todos os dias, durante um *sprint*, é feita uma reunião rápida, de duração de no máximo 15 minutos. Esta reunião normalmente é feita com todos de pé, e qualquer um pode participar. Aqui, discute-se comportamentos ou descobertas que são úteis para o time inteiro, assim como se comentam desafios ou possíveis impeditivos para o objetivo do *sprint*.

Revisão e retrospectiva do *sprint*: aqui se faz uma reunião para se discutir o que foi e o que não foi feito, assim como mostrar o que foi feito aos *stakeholders*. Após isto, discute-se questões que podem gerar melhorias ao processo como um todo para os próximos *sprints*.

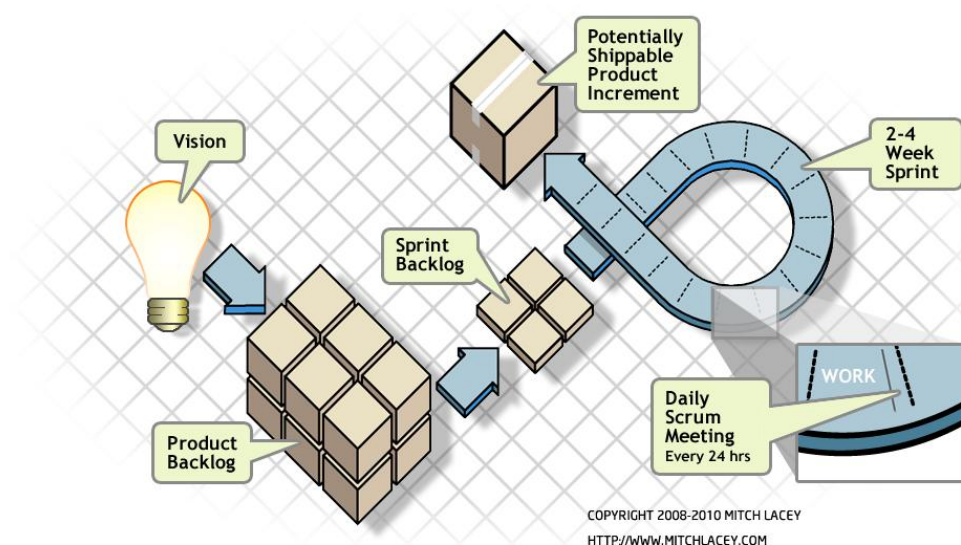


Figura 20 - Representação de um *Sprint*.
Fonte: <http://www.mitchlacey.com>

Backlog de um sprint

O *backlog*, ou lista de requisitos, é talvez o elemento mais importante em um sprint. Nele, são apresentadas tarefas quebradas que compõe o produto final. Estas tarefas são chamadas de histórias e podem muitas vezes ser representadas em um quadro, com as colunas:

- Histórias
- A serem feitas
- Em andamento
- Em fase de testes
- Concluídas



Figura 21 - Quadro com backlog de um sprint.
Fonte: desconhecida (Encontrada no Wikipedia)

3. A EMPRESA

A empresa a ser estudada neste trabalho é a Revmob, uma *ad network*, conceito a ser explicado neste capítulo. O autor deste trabalho, Alexandre Farber, entrou a empresa em maio de 2014 como estagiário, tendo virado sócio em janeiro de 2015.

3.1 História

A história da empresa começou em 2011, quando Guilherme Schwartzman, o fundador, fundou a Revmob, devido à demandas de clientes em sua empresa anterior e à percepção de uma oportunidade de mercado.

No fim de sua graduação como engenheiro de produção pela Escola Politécnica da USP, Guilherme, que fazia estágio no banco *Goldman Sachs*, resolveu começar a desenvolver jogos para *smartphone*. Com ajuda de alguns amigos, montaram uma empresa na sala de seu apartamento, aprenderam a programar linguagens de computação necessárias para desenvolver jogos e iniciaram o desenvolvimento de diversos jogos casuais. Por casuais, entende-se jogos rápidos e simples, que entretém o usuário por um período curto de tempo. Guilherme criou diversos jogos neste estilo, sendo o que mais fez sucesso, o *Ant Smasher* (esmagador de formigas escrito em inglês). Este jogo fez tanto sucesso tanto nas plataformas de *Ios* (Apple) quanto na *Android* (Hoje em dia controlada pela Google), chegando a ficar em primeiro na lista de jogos mais jogados em celulares.

Em seu modelo de negócio, a empresa conseguia dinheiro através de duas maneiras:

- Compras dentro do jogo
- Propagandas dentro do jogo

Assim, foi possível conseguir bastante investimento para depois ser fundada a Revmob.

Com as propagandas dentro do jogo sendo a principal fonte de receita, Guilherme recebeu a sugestão de um de seus clientes para abrir uma *mobile ad network*, que é uma agência de propagandas feitas via internet para aplicativos de celulares e tablets. O conceito de uma *ad network* será explicado no tópico a seguir.

A partir de então, em 2011, Guilherme fundou a Revmob com a intenção de que desenvolvedores de aplicativos para celular, como ele era, pudessem obter uma receita com seus produtos.

A Revmob passou por um crescimento acelerado, sendo hoje uma gigante no mercado, com clientes e marca consolidados, além de um lucro positivo ano a ano. A empresa sofreu várias alterações de cultura e organização. Estas mudanças foram a motivação do trabalho.



Figura 22 - Ant Smasher, o jogo de maior sucesso.



Figura 23 - Logo da Revmob

3.2 Modelo de negócio e mercado

3.2.1 O que é uma ad network - o que faz e como seu serviço funciona

Uma *ad network* é uma empresa que conecta anunciantes (em inglês, *advertisers*) com sites ou aplicações web que desejam disponibilizar espaços em seu conteúdo para propaganda, e assim gerar receita (para isso usaremos o termo **monetizar**). A função chave de uma *ad network* é agregar um espaço disponibilizado para propagandas com as mesmas, segundo a demanda de *advertisers*. Temos então sites e aplicativos no lado da oferta, ofertando o que chamamos de **tráfego**, que é o espaço disponível para publicidade. Do lado da demanda temos empresas que desejam anunciar produtos, serviços ou a própria marca, com certos pré-requisitos como país alvo, grupo alvo de usuários, grupo alvo de sites e aplicações web. A principal diferença de uma *ad network* para agências de publicidade tradicionais é o fato de que uma *ad network* utiliza um servidor (em inglês, *ad server*) para distribuir anúncios aos usuários de sites e aplicativos, permitindo seleção específica de alvos (em inglês *targeting*), controle e relatórios de serviço, como quantidade de impressões e quantidade de interação com a propaganda (cliques na imagem da propaganda, por exemplo).

Normalmente, os *publishers* (lado da oferta), disponibilizam espaços pequenos no meio de textos, ou no canto da tela, ou até anúncios que cobrem a página inteira. Sites e aplicativos grandes muitas vezes optam por monetizar sem o serviço de uma *ad network*, fazendo negócios diretamente com a demanda que quer anunciar. Entretanto, devido a internet ter aspecto global e as *ad networks* oferecerem opções de público alvo customizadas e inteligência artificial, mesmo sites e aplicativos grandes optam por usar o serviço de uma *ad network*.

3.2.2 Mobile Ad Network

A Revmob é uma *mobile ad network*, ou seja, faz o papel de uma *ad network*, mas no mercado *mobile*, servindo sites e aplicativos para celulares e *tablets*.

3.2.3 Modelo de negócio da Revmob

Existem algumas possibilidades de modelo de negócio para uma *ad network*. A análise aqui será feita para o caso da Revmob, cujo modelo de negócio é o mais usado entre as *ad networks*.

A análise do modelo de negócios será feita utilizando a ferramenta Canvas Business Model. O termo "Modelo de negócios" apareceu na década de 1960. Segundo Blank e Dorf (2012), este modelo não possuía uma definição clara nem ferramentas organizadas para sua ilustração. Foi em 2010 que Alexander Osterwalder, um apaixonado por empreendedorismo, surgiu com a ferramenta de modelo de negócios chamada "Canvas", que ilustra e organiza de modo simples como se dá o negócio de uma empresa. Este modelo de negócio possui nove elementos, que interagem segundo a figura 8. Estes elementos são:

- Segmentos de clientes
- Relacionamento com clientes
- Canais
- Proposição de valor
- Atividades chave
- Recursos chave
- Parceiros chave
- Estrutura de custos
- Fluxo de receita

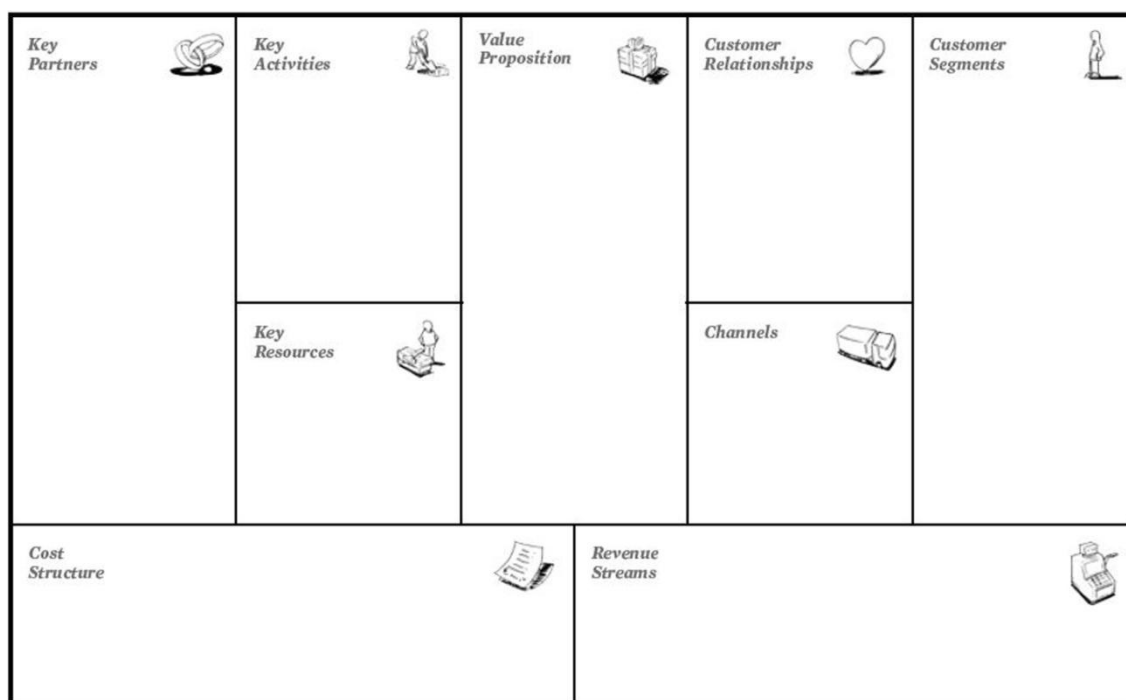


Figura 24 - Modelo de negócios Canvas

Em seguida será feita a análise do modelo de negócios da Revmob, segundo o modelo Canvas. Esta análise será feita explicando cada um dos elementos do Canvas:

1) Segmentos de clientes: A Revmob possui dois principais grupos de clientes. Por ser um serviço que funciona como um conector, seus clientes são basicamente 2:

Lado da demanda: O lado da demanda é aquele que deseja anunciar, e que seus anúncios atinjam *apps* e sites *mobile*. Dentro destes, podemos apontar:

Empresas afim de divulgar produtos e serviços. No mundo *mobile*, hoje em dia, estas empresas são predominantemente empresas que desenvolvem aplicativos ou jogos para *mobile*. Entre elas existem empresas pequenas e grandes empresas. Um exemplo é a **King**, uma empresa enorme que produz jogos para celular. Seu mais famoso é o Candy Crush Saga. Existem também empresas de diversos setores, que a cada ano estão mais interessadas em anunciar seus produtos no mundo *mobile*: empresas de carros, brinquedos, roupas, etc.

Agências: Agências de *media* são uma importante fatia da base de clientes da Revmob. Agências são empresas intermediárias entre a empresa que deseja divulgar e a *ad network*. Elas servem para organizar, controlar e otimizar os anúncios de diversas empresas. Por haver várias *ad networks* no mercado, estas agências tem o importante papel de gerenciar as que trarão maior ROI para seus clientes. Por ser um mercado global, algumas *ad networks* apresentam melhores resultados em certos países ou para certos tipos de anúncios do que outras.

Affiliates: Palavra inglesa que significa "afiliados". Os *affiliates* funcionam como as agências, porém sua relação de negócio e canais de negócio são diferentes. Isto será melhor explicado no item "Canais".

DSPs: Palavra inglesa (sigla para *Demand Side Platforms*) que significa plataformas do lado da demanda. São empresas que fornecem anúncios de empresas clientes (assim como agências), porém de uma maneira mais automatizada, e em tempo real. Este modelo será explicado no item "Canais".

a. Lado da oferta: Aqui estão os clientes que geram a demanda. Por isso, são os mais relevantes para a receita da empresa. Existem dois tipos de clientes do lado da oferta:

i. Sites e aplicativos móveis: Entre estes, existem grandes jogos e aplicativos e existem também sites e *apps* pequenos, feitos por desenvolvedores independentes. Estes clientes vêm na *ad network* uma oportunidade de

gerar receita, isto é, monetizar, cedendo parte de sua interface para espaços onde serão alocadas propagandas.

- ii. SSPs: Palavra inglesa (sigla para *Supply Side Platforms*) que significa plataformas do lado da oferta. São como uma agência, que gerenciam diversos *apps* e sites, e que integram estes à ad network de maneira automatizada. Este modelo será explicado no item "Canais".

2) Proposição de Valor: Por trabalhar com dois tipos de clientes (oferta e demanda), a proposição de valor é diferente para os dois:

- **Lado da demanda**

Aqui estão as empresas e agências que querem anunciar produtos, serviços ou alguma marca. Para eles, o valor está em aumentar seu ROI, retorno sobre os investimentos feitos com propaganda. Como isto se traduz para o modelo de negócio: A Revmob oferece diversas opções de escolha de alvos (*targeting* em inglês). Quando uma campanha de publicidade é montada para ser divulgada em *apps* e sites *mobile*, o cliente do lado da demanda pode escolher entre diversas opções de *targeting*, entre elas:

- iii. País alvo, estados alvo e cidades alvo.
- iv. Gênero de aplicativo ou site em que quer divulgar seu anúncio
- v. Provedor de internet do aplicativo ou site (exemplos: Claro, Vivo, Etc.)
- vi. Tipo de conexão do usuário (exemplos: internet wi-fi, internet via 3g/4g)
- vii. Sistema operacional e modelo do aparelho, isto é, o anunciante escolhe se quer divulgar para *Ios* (sistema operacional da Apple) ou *Android* (controlado hoje em dia pela Google). Além disso pode escolher os modelos de aparelho que quer direcionar a campanha de publicidade.
- viii. Lista de *apps* que o anúncio não aparecerá (*blacklist* - inglês para lista negra)
- ix. Lista de *apps* exclusivos no qual o anúncio aparecerá (*whitelist* - inglês para lista branca)

- x. *Device Ids* alvo: Cada dispositivo possui uma identificação única, chamada em inglês de *Device Id*. O anunciante pode montar uma lista negra ou branca para estes
- xi. Endereços de IP. O endereço de IP é uma identificação de uma rede (local ou pública). O anunciante pode fazer uma lista negra ou lista branca com estes endereços.
- xii. Mostrar anúncio apenas em *apps* ou apenas em sites, etc. (existem outras formas menos usadas de *targeting*)

Targeting via algoritmo: O lugar onde a campanha será mostrada passa não apenas por filtros baseados nas opções acima mostradas, mas também passa por um servidor que roda um algoritmo de recomendação. Este algoritmo, baseado em inteligência artificial e aprendizado de máquinas (conceito do inglês *machine learning*), procura decidir qual é a melhor campanha publicitária para ser exibida para cada usuário interagindo do lado da oferta. Este sistema de recomendação é automatizado e seu processamento em máquina demora menos de 1 segundo. Quanto melhor for o algoritmo, mais correto será o público alvo que receberá certo anúncio. Assim, a empresa que anunciou terá mais maior ROI para seu investimento em propagandas. Como exemplo podemos ilustrar dois tipos de campanha: uma que anuncia um brinquedo infantil e outra que anuncia um carro. Se o sistema de recomendação mostrar o anúncio de carro para um adulto interessado em comprar um carro e mostrar o anúncio de brinquedo para uma criança, estará provavelmente, proporcionando um retorno maior sobre o investimento do anunciante.

Opções de controle: Para o anunciante, é importante ter controle sobre o ROI de seus anúncios. Portanto, relatórios de performance das campanhas e sistemas de controle sobre as mesmas são traduzidos em grande valor para os clientes do lado da demanda.

Filter by States/Cities If you do not select any state/city, by default the "all country" option will be chosen.
This is an IP-based filter, therefore we can't guarantee 100% precision. [Ask For More States / Cities](#)

BR - Brazil

☐ All country

☒ Choose States

☐ Select All

☐ Acre	☐ Alagoas	☐ Amapa	☐ Amazonas	☐ Bahia	☐ Ceara	☐ Distrito Federal
☒ Espirito Santo	☐ Goias	☐ Maranhao	☐ Mato Grosso	☐ Mato Grosso do Sul	☒ Minas Gerais	☐ Para
☐ Paraiba	☐ Parana	☐ Pernambuco	☐ Piaui	☐ Rio Grande do Norte	☐ Rio Grande do Sul	☒ Rio de Janeiro
☐ Rondonia	☐ Santa Catarina	☒ Sao Paulo	☐ Sergipe	☐ Tocantins		

☐ Choose Cities

Figura 25 - Imagem de um pedaço da tela de computador onde o anunciante seleciona as opções de estados que ele quer atingir (após ter escolhido atingir o Brasil, neste exemplo)
Fonte: Site da Revmob (<http://revmob.com>)

- **Lado da oferta**

Do lado da oferta, a proposta de valor é diferente. Enquanto os anunciantes querem aumentar seu ROI, os desenvolvedores de apps e sites *mobile* querem maximizar a receita que ganham colocando anúncios em seu conteúdo. O objetivo do lado da oferta ao integrar a Revmob é gerar receita, ou seja, ganhar dinheiro. O principal indicador de quanta receita as propagandas estão gerando para aquele app ou site é o **eCPM**. O *eCPM*, sigla em inglês para *effective cost per mille*¹³, significa o quanto efetivamente o app ou site está gerando. O *eCPM* pode ser calculado da seguinte maneira:

Receita recebida no app ou site

Mil impressões (cada impressão equivale a uma vez que um anúncio foi exibido)

Este indicador mostra quanto a *ad network* está gerando de receita para o anunciante.

Outro valor importante é o conteúdo mostrado no *app* ou site. Muitos desenvolvedores não querem exibir conteúdo religioso, conteúdo adulto, entre outros. Isto na Revmob pode ser escolhido entre as opções de *targeting* ao se integrar a Revmob em um site ou *app*.

3) Canais

Os canais descrevem a maneira como a Revmob se conecta com a demanda e a oferta para que seja possível a comunicação e entrega dos valores.

- Canais para o lado da demanda
 - Empresas que desejam anunciar, agências e *Affiliates*: Existem duas possibilidades de canais: uma delas é a plataforma web (site), chamada também de console, onde os *advertisers* podem criar campanhas de publicidade, escolher os *targetings* e acompanhar resultados / controlar

¹³ mille é uma palavra em latim que significa mil (1000)

o desempenho das campanhas. Outra maneira de fazer isto é via API¹⁴, de maneira programática. A API permite a criação de campanhas, escolha de opções de *targeting*, controle e visualização de resultados da campanha.

- *DSPs*: Estas entidades são integradas diretamente ao servidor da Revmob, de maneira que as campanhas são criadas e ofertadas em tempo real. Não há necessidade de se configurar uma campanha via console neste caso.
- Canais para o lado da oferta
 - *Apps* e sites: Existe uma biblioteca de comandos chamada de SDK¹⁵. O desenvolvedor do app ou site deve integrar esta biblioteca em seu código fonte (o código com os comandos do app ou site). Assim, o app ou site consegue se comunicar com os servidores da Revmob e realizar, programaticamente, pedidos de propagandas. Ou seja, o SDK permite o desenvolvedor decidir e implementar anúncios em seu conteúdo. O SDK é a ponte entre o app ou site e o servidor da Revmob. O controle e visualização de resultados do app ou site é feito via site (console).
 - *SSPs*: Estas entidades se conectam diretamente com o servidor da Revmob, não sendo necessário usar SDK nem o site para integração.

4) Relacionamento com clientes

Existe uma equipe de vendas, cuja função é ajudar e melhorar a experiência dos clientes, tanto do lado da demanda quanto da oferta. Além disso esta equipe busca conquistar novos clientes no mundo inteiro.

A Revmob oferece dois tipos de serviços neste sentido:

- Serviço "*Self-Service*", inglês para auto-serviço
- Serviço gerenciado pela equipe de vendas

¹⁴ Application Programming Interface, é um conjunto de funções que podem ser acessadas somente por programação

¹⁵ SDK significa Software Development Kit, em português significa kit de desenvolvimento de software

Ambos tipos de serviço apresentam vantagens e desvantagens. A empresa acredita que o meio mais escalável e eficiente destes dois é o auto-serviço. Assim a empresa consegue focar mais no produto e menos no relacionamento (Foco no produto).

5) Fluxo de receita

O modelo de cobrança de uma ad network está baseado no que se chama de "compra programática". Este modelo traz consigo uma negociação feita através de leilão. A figura 10 ilustra o fluxo de receita.

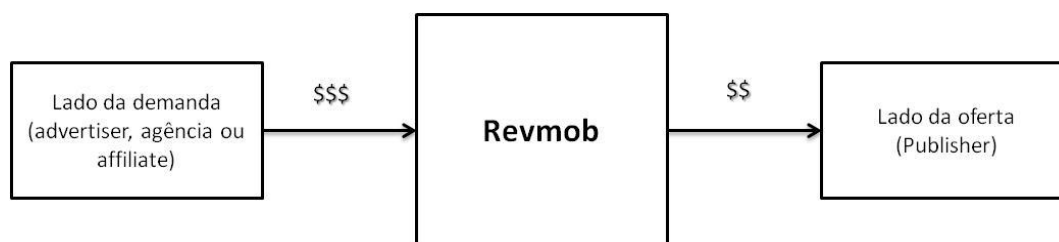


Figura 26 - Fluxo de receita na Revmob.

O *advertiser*, no lado da demanda, desembolsa dinheiro, que através do fluxo, chega no Publisher (lado da oferta). Existem três tipos básicos de modelo de pagamento (escolhido pelo lado da demanda):

- CPM¹⁶: Neste modelo, o cliente da demanda escolhe o quanto deseja pagar para cada mil impressões. Ou seja, quanto será desembolsado do cliente da demanda a cada mil vezes que o anúncio for mostrado na tela do celular.
- CPC¹⁷: Neste modelo, o cliente da demanda escolhe o quanto pagar para cada vez que seu anúncio for clicado¹⁸. O clique irá redirecionar o usuário do smartphone ou tablet para um site escolhido pelo cliente da demanda.
- CPI¹⁹: Neste modelo, o cliente da demanda escolhe o quanto pagar para cada vez que seu anúncio for, além de clicado, transformado em uma conversão. O evento de conversão é definido pelo cliente e pode uma instalação de um app, uma inscrição em um site, etc.

Como funciona o leilão programático: Em tempo real, quando um anúncio deve ser servido em um app ou site, o servidor da Revmob obtém via uma base de dados as campanhas

¹⁶ Cost Per Mille (Custo por mil)

¹⁷ Cost per click (Custo por clique)

¹⁸ Em dispositivos mobile, clicar significa apertar a tela na região que a propaganda aparece.

¹⁹ Cost per install (Custo por instalação)

publicitárias elegíveis para servir aquele app ou site. Em seguida, é rodado um algoritmo que decide qual é o vencedor do leilão, ou seja, qual anúncio vai mais provavelmente gerar a maior receita para o cliente do lado da oferta. Cada processo destes dura menos de 1 segundo.

Como a Revmob gera receita: A empresa retém uma porcentagem de todas as transações financeiras entre o lado da demande e o lado da oferta. Quanto maior a receita gerada para o cliente do lado da oferta (*app* ou *site*), maior a receita da Revmob.

6) Recursos chave

Para a Revmob poder oferecer valor para os clientes, tanto do lado da demanda quanto do lado da oferta, são necessários muitos recursos, sendo os mais importantes:

- **Recursos humanos:** Sendo o principal recurso da Revmob, assim como da maioria das empresas de software, as pessoas são o maior recurso, quando se trata de produto e planejamento estratégico. O produto em si são linhas de código rodando em máquinas conectadas à rede. A qualidade do produto depende principalmente da qualidade em que este código foi feito. Quanto à estratégia, definir os rumos que a empresa deve tomar é extremamente importante. Estando em um mercado relativamente novo e instável, decisões estratégicas, táticas e até operacionais são chave para um serviço de qualidade. As pessoas na empresa são valorizadas por seu trabalho e geração de valor.
- **Servidores:** A Revmob utiliza servidores abrigados na nuvem, coordenados pela Amazon²⁰. O valor está na qualidade e velocidade das máquinas, assim como a confiabilidade das mesmas.
- **Linguagens de programação:** O produto da empresa é escrito em algumas diferentes linguagens de programação. A eficiência delas se traduz em qualidade para o serviço e, conseqüentemente, para os segmentos de clientes.
- **Ferramentas de suporte ao código:** O código-fonte do produto da Revmob se utiliza de várias ferramentas de suporte e controle.
- **Conhecimento:** A gestão do conhecimento é um recurso chave para a manutenção e crescimento da empresa, assim como para o avanço tecnológico e qualidade do produto/serviço.

7) Atividades chave

²⁰ A empresa Amazon oferece o serviço chamado AWS, Amazon Web Service, que permite alugar máquinas e controlá-las remotamente

Para poder criar, entregar e capturar valor, a Revmob conta com as principais atividades chave:

- Programação: Por ser um produto de software, programar é uma atividade chave no desenvolvimento do produto.
- Contato com o cliente: Esta atividade, que cabe ao time de vendas, é essencial para identificar demandas do lado dos clientes e garantir a satisfação dos mesmos.
- Planejamento estratégico: Em um mercado novo, tecnológico e instável, prever demandas, planejar e organizar o trabalho é essencial.

8) Parceiros chave

Um diferencial de uma empresa em um mercado novo e instável é o fato de que todo relacionamento entre a empresa e seus clientes pode ser benéfico para ambos. Assim sendo, pode-se considerar que tanto os clientes do lado da demanda quanto os da oferta são parceiros.

Além disso, é importante manter um bom relacionamento com mídias, para garantir a imagem da marca.

Existem dois outros tipos de parceiros: agentes e *vendors*. Os agentes são entidades independentes que trabalham captando e mantendo clientes do lado da demanda na empresa. Estes participam de um programa de agentes e ganham comissão sobre o montante movimentado sobre seus clientes. Os *vendors* realizam o exato mesmo papel, mas do lado da oferta. Estes programas estão alinhados com o foco da empresa no produto, tentando externalizar o máximo possível o relacionamento.

9) Estrutura de custos

Os principais custos incorridos são explicados nos seguintes tópicos:

- Custo com pessoas. Por ser o recurso chave mais importante, é necessário que as pessoas sejam bem remuneradas.
- Custo de servidores: a Amazon oferece o serviço de aluguel e controle de máquinas remotamente, isto gera um importante custo para a Revmob.

Custos marginais não foram incluídos nesta lista. É válido apontar que a Revmob procura, através de sua estratégia, internalizar ao máximo possível os custos, transformando-os em custos com pessoas e servidor.

3.2.4 Missão, visão, valores

A **missão**, segundo Oliveira (2002), é trazer premissas, direções e limites do plano estratégico. Na Revmob, a missão foi adaptada ao longo do tempo. Duas missões já existiram na empresa. Nos períodos iniciais, mais instáveis e turbulentos, a missão era:

- Dominar o mundo com a tecnologia

Esta era a missão que guiava os sócios nos primeiros anos da empresa. A missão era ambiciosa e ajudava os sócios a enxergar que os negócios da empresa eram simples e apenas parte de um sonho grande. Esta frase era o que guiava os valores da empresa, a serem listados a seguir.

Em meados de 2014, com o crescimento acelerado da empresa e contratações em massa, a missão sofreu uma pequena alteração, cujo intuito era deixar mais claro a razão da existência da Revmob. A nova missão é:

- Solucionar os problemas do mundo com a tecnologia

Esta frase, menos egoísta e mais clara, colabora até hoje para instigar a cultura e a motivação de sempre fazer o melhor na empresa.

A visão da Revmob, por sua vez, define os requisitos necessários para se atingir a missão. Pode-se afirmar que a visão da empresa é:

- Desenvolver os melhores e mais escaláveis produtos tecnológicos

A visão é o modo como a empresa quer ser vista pela sociedade (RODRIGUES et al, 2009). Sendo assim, a visão da Revmob é uma maneira de traduzir a busca pela missão para os clientes e parceiros.

A Revmob acredita que seu conjunto de valores é o conjunto de instrumentos e princípios os quais as pessoas dentro da empresa devem seguir, para que a missão seja alcançada. Podem-se citar os seguintes valores:

- *Invenção, espírito de hacker*²¹: Este é provavelmente o principal valor da Revmob. Na empresa, valoriza-se o trabalho que envolve explorar o sistema para achar falhas e

²¹ O termo hacker é associado a criminoso para os leigos. No mundo da computação e tecnologia, hacker é aquele que explora o sistema e combina excelência, inteligência e criatividade para realizar suas atividades.

oportunidades (espírito de hacker). Por ser uma empresa empreendedora e absurdamente inovadora, o valor de invenção é levado muito a sério.

- *Iteração*: Este valor diz respeito ao modo ideal de se trabalhar na empresa. Devido ao fato de o mercado de tecnologia hoje ser um mercado muito ágil e empreendimentos envolvem muito risco, a iteração é ideal. Iterar aqui significa fazer as coisas de maneira ágil e rápida, implementar, analisar os resultados e refazer/melhorar o que foi feito. Este ciclo, feito de maneira iterativa, leva à criação do melhor produto, e dá suporte à visão e missão da empresa.
- *Priorização*: a Revmob acredita que, para se atingir a missão da empresa no tempo suficiente, não é necessária apenas a excelência operacional. É essencial que haja uma priorização bem feita das coisas. O que fazer é a pergunta importante aqui. A empresa procura disseminar este valor entre os funcionários e sócios, para que o trabalho feito seja o mais bem aproveitado possível.
- *Questionamento*: Este valor é importante para sustentar o valor da priorização e iteração. É uma qualidade das pessoas da empresa questionarem o que já funciona e sempre estarem insatisfeitos com a situação atual, buscando melhorar e acelerar o crescimento da Revmob.
- *Transparência*: Para o trabalho fluir de maneira ágil e os projetos serem feitos rapidamente, é necessária esta postura das pessoas. Na Revmob, os feedbacks são constantes e a relação profissional e até pessoal dentro da empresa é de extrema transparência. Isto, no final das contas, facilita e agiliza a gestão do conhecimento e senso crítico.
- *Autoconfiança*: Estando dentro de um mercado extremamente técnico e nebuloso, a autoconfiança é importante para que o trabalho seja feito de maneira rápida e bem feita.
- *Ambição meritocrática*: Com uma missão ambiciosa, vem o princípio de ter pessoas ambiciosas. Como a empresa tem as pessoas como principal recurso, o único jeito de uma empresa ser ambiciosa é fazer com que suas pessoas também sejam. Quanto a meritocracia, a Revmob acredita que seja a maneira mais fácil de crescer. Na Revmob, as pessoas são reconhecidas por seus feitos e suas habilidades, e não por tempo de empresa ou status.

- *Ownership*²²: Este valor diz respeito a uma postura esperada das pessoas: a de se sentir dono do todo. Na Revmob, espera-se que as pessoas sejam líderes desde o início de suas carreiras, e que estejam preocupadas não apenas com seus projetos e suas áreas, mas com a saúde geral da empresa.

²² *Ownership* é uma palavra em inglês que pode ser traduzida como "senso de propriedade"

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 Introdução

A Revmob foi criada em 2011. Entretanto, ainda mantém uma cultura de startup. Portanto, fazer uma análise da empresa leva a formulação de críticas altamente construtivas. A principal motivação deste capítulo é empregar os conceitos estudados e descritos anteriormente como referência bibliográfica na análise da estrutura da Revmob. A análise será dividida em quatro fases, que o autor deste trabalho considera como fases onde a estratégia da empresa se modificou e com isso a estrutura se remodelou. Estas fases vão desde o início da empresa, passando por mudanças mais recentes até os dias de hoje.

A crença para este capítulo é a de que a maneira que a empresa estrutura o trabalho, divide seus recursos humanos e os motiva e recompensa é o principal item que define o sucesso de uma empresa de pequeno porte, no que diz respeito a manter o foco na estratégia e na missão, sem perder seus valores.

O principal desafio de mudanças estruturais talvez seja o fato de que existem 3 parâmetros que não podem ser perdidos de foco e devem ser valorizados e mantidos ao longo de uma alteração estrutural. São estes:

- Estratégia
- Missão
- Valores

Não é simples para uma empresa manter e valorizar estes três itens ao longo de qualquer tipo de mudança. Além disso, existem outros desafios, como:

- Manter ou aumentar a motivação das pessoas
- Manter ou melhorar a qualidade do produto
- Gerar eficiência
- Gerar melhorias de gestão
- Gerar um ambiente saudável e confortável para as pessoas
- Manter o foco no sucesso da empresa a longo prazo, em detrimento de uma visão imediatista

A Revmob é liderada por pessoas jovens e com pouca experiência de mercado, diferente do que se vê em muitas grandes empresas de tecnologia. Ao longo de sua história,

nem sempre as mudanças foram realizadas da melhor maneira, e o crescimento rápido e mudanças constantes na estratégia fizeram com que a empresa tivesse de se adaptar rapidamente. Os modelos estruturais que a empresa adotou eram repletos de vantagens, porém também eram repletos de fraquezas e incoerências.

Devido ao valor de comunicação e transparência, estes problemas foram solucionados de maneira rápida e ágil. Este capítulo irá contar parte desta história, fazendo críticas com um olhar teórico e externo, o que foge ao que foi observado na empresa durante as mudanças. O objetivo é explicar, criticar e realizar sugestões futuras ao final.

4.2 Evolução da estratégia

A empresa cresceu aceleradamente desde 2011. Paralelamente, o mercado e os desafios aumentaram. Tendo isto em vista, a Revmob teve sua estratégia adaptada conforme as necessidades. O olhar que guiou estas mudanças sempre foi o olhar de aumentar a receita e o *market share*²³.

Este item será dividido em quatro fases, conforme a estratégia mudava e a estrutura tentou acompanhar. São estas as fases:

1. Fase inicial: Inicialmente a Revmob contava com um time menor de sócios, e sua estratégia tinha foco em desenvolver o produto, visando a eficiência e automanutenção do mesmo.
2. Fase da planilha: o porque do nome será explicado com mais detalhe a seguir. Basicamente, foi nessa fase que o time de sócios cresceu e a estratégia foi melhor alinhada à missão. A estratégia, nesta fase, era de melhorar o produto e dominar todo o know-how tecnológico para incrementar e desenvolver novas funcionalidades ao serviço.
3. Fase de transição: Após a fase da planilha, o time cresceu e começou a migrar para uma era onde se olhava mais longo prazo, tentando se adaptar a um mercado instável e em desenvolvimento. Esta fase foi uma mistura de uma estratégia com foco em melhoria do produto e foco em conhecer o mercado e gerar novos modelos de negócio.
4. Fase atual: Nesta fase, o time cresceu ainda mais e a Revmob passou a explorar novos modelos de negócio, desenvolver produtos novos com sinergia entre si. A estratégia aqui é focar em inovações no nível do produto e do serviço, assim como possuir um total domínio do mercado e dos concorrentes, transformando a Revmob em uma holding de empresas menores, que oferecem diferentes serviços e produtos.

Após a abordagem destas fases, será feito um planejamento de melhoria e sugestões de mudanças estruturais, para que a missão esteja em linha com a organização.

4.2.1 Fase inicial

²³ Market Share diz respeito à fatia de mercado dominada por uma empresa.

A fase inicial durou de 2011 até meados de 2013. Foi a maior fase em duração. Nesta fase, havia apenas um sócio, o próprio fundador. Ele desempenhava o papel do CEO na empresa, tomando as principais decisões estratégicas e sendo responsável ao mesmo tempo por realizar relacionamento comercial.

Em baixo do CEO haviam três times, que respondiam diretamente para ele. Eram estes:

- *SDK*²⁴: Este time era responsável por construir o *SDK*, principal ferramenta de comunicação automatizada entre os desenvolvedores de aplicativos e o servidor da empresa. O *SDK* disponibiliza um meio simples para o desenvolvedor realizar chamadas para o servidor da Revmob, o que o permite receber anúncios.
- *Servidor*: Este time era o responsável por desenvolver e manter o servidor da empresa. O servidor é o responsável por controlar a base de dados de anunciantes e desenvolvedores, assim como decidir a melhor propaganda para servir em cada caso, com um processamento rápido e eficiente.
- *System Administration*: Este time tinha como principal tarefa controlar a infraestrutura *tech* da empresa. Decidir o melhor serviço de máquinas usar (máquinas acessadas via nuvem), realizar o controle de custos de máquinas etc.
- *Design*: Time responsável pelo design do site da empresa e da qualidade e beleza das imagens mostradas como propagandas.

No começo, cada um deste time possuía apenas um membro. Ao longo dos dois anos, os times foram crescendo. As pessoas que faziam parte dos três times eram programadores experientes (no caso do time de design - designers).

A estratégia aqui era desenvolver um produto de qualidade de maneira rápida para poder alavancar a empresa em pouco tempo. Portanto, o CEO manteve o foco em encontrar ferramentas novas e novas oportunidades de mercado, enquanto o desenvolvimento do produto era feito restritamente pelos programadores.

Aqui surgiram duas questões que mais pra frente viriam a se tornar problemas. Os programadores não estavam nada envolvidos com a missão da empresa e com o mercado, do

²⁴ SDK significa Software Development Kit, em português significa kit de desenvolvimento de software

mesmo jeito que o CEO não possuía conhecimento nada profundo da tecnologia do produto, da maneira como ele foi construído.

Nesta fase, o mercado era bastante instável também. O ambiente de publicidade via aparelhos celulares estava em seu início. Dado o modelo de negócio, apresentado anteriormente, por ser um ambiente novo e com poucos jogadores de mercado, o principal desafio era prever o que poderia acontecer e tentar agradar os lado da demanda (compradores de espaço para a publicidade). Sendo que no modelo de negócio estes estavam colocados como clientes (versus fornecedores de tráfego - aplicativos).

A principal força de Porter aqui é o poder de barganha dos compradores de tráfego (lado da demanda). As agências e anunciantes eram novas no mercado também. Portanto, o desconhecimento e mudanças aceleradas eram encontrados nestas empresas. Isto fez com que a receita dos clientes da oferta e consequentemente da empresa variava muito no início, tornando-se difícil realizar previsões e até mesmo o *valuation* da empresa.

A seguir será feita a análise SWOT e a explicação de como a estrutura da Revmob contribui para cada elemento da análise:

- Forças: Neste modelo organizacional, a principal força era o conhecimento intenso de tecnologia por parte dos programadores. Estes realizavam de maneira eficiente os problemas técnicos mais complexos. Isso permitia o produto se adaptar às necessidades de mercado com eficiência.
- Fraquezas: A principal fraqueza era o fato de a alta administração (CEO) não possuir conhecimento técnico do produto. Por se tratar de uma empresa com foco em tecnologia, isto era **empecilho para transformar um requisito de mercado em um requisito de produto**.
- Oportunidades: O mercado era na época (e ainda é) muito dinâmico. No meio ambiente de publicidade em mídias digitais, pode-se dizer que as oportunidades são inúmeras. Estas são tanto melhorar um produto já existente ou criar algo ou um modelo de negócio inovador.
- Ameaças: Fazendo um link com as forças de Porter, a principal ameaça eram demandas dos clientes inesperadas ou o surgimento de algum *player* novo no mercado que pudesse atender os requisitos. Pode-se exemplificar, por exemplo, uma modalidade de propaganda chamada *rich media*. Este termo se refere a propagandas que fornecem uma interação com usuário, onde este pode jogar algo ou assistir alguma

animação na tela de seu celular, ao invés apenas de imagens estáticas. Isto poderia vir a ser uma ameaça pois na configuração vigente era difícil traduzir requisitos de clientes para requisitos de produto.

No modelo, a especialização era média-alta. Caracterizando em uma escala de 1 a 5 (comparativa com as outras fases), pode-se dizer que a especialização era 4. Os programadores possuíam conhecimentos que os permitia trabalhar sem supervisão e com um pouco de ajuste mútuo. Entretanto, cada um era responsável por um conjunto restrito de atividades e responsabilidades. Por exemplo, os desenvolvedores de SDK poderiam ajudar os desenvolvedores do servidor a tomar decisões operacionais, entretanto baseado em conversar menos formais e ajuda mútua.

Segundo os modelos de departamentalização sugeridos por Oliveira (2002), pode-se afirmar que a Revmob era agrupada por funções. Como já foi explicado anteriormente, os times eram divididos por cada parte do produto. Estas diferentes partes do produto realizavam diferentes funções dentro do todo do produto/serviço prestado pela Revmob.

Quanto ao modelo de configuração, segundo os sugeridos por Mintzberg, podemos encaixar a empresa no modelo de organização profissional. Isto se dava principalmente pelo fato de haver uma padronização de habilidades entre os funcionários. As contratações eram feitas por recomendação, entretanto era pré-requisito ter experiência e manejo de desenvolvimento de software. Seguem as semelhanças principais da Revmob com o modelo "cru" de organização profissional proposto por Mintzberg:

- Núcleo operacional inchado, com pessoas bem instruídas e treinadas. Tecnoestrutura inexistente. Linha intermediária reduzida (neste caso, quase inexistente). Pode-se encontrar ajuste mútuo presente, onde a comunicação e gestão do conhecimento eram elementos importantes.

Quanto ao poder de decisão estratégica, este era totalmente centralizado na mão apenas do CEO/fundador.

Segue um quadro resumo da estrutura e estratégia:

Tabela 3: Resumo da fase inicial

Elemento	Detalhe	Descrição
Estratégia		Desenvolver o produto, visando a eficiência e automanutenção do mesmo.
Resumo da estrutura		Um CEO em cima de três times técnicos de desenvolvimento
Principal força de Porter		Poder de barganha dos compradores
Análise Swot	<i>Forças</i>	Conhecimento intenso de tecnologia por parte dos programadores, o que permitia o desenvolvimento eficaz
	<i>Fraquezas</i>	Alta administração sem conhecimento técnico do produto
	<i>Oportunidades</i>	Mercado dinâmico, oportunidade de desenvolvimento de produtos e modelos de negócio inovadores
	<i>Ameaças</i>	Requisitos do cliente não serem eficientemente traduzidos para requisitos do produto
Especialização		Alta, nível 4 (de uma escala de 1 a 5)
Descentralização do poder		Poder completamente centralizado na mão do CEO
Configuração segundo Mintzberg		Configuração de organização profissional
Principal mecanismo de coordenação		Ajuste mútuo
Agrupamento		Por função

Transição para a próxima fase

Conforme o mercado foi se tornando cada vez mais sólido e concorrido, o CEO começou a perceber a dificuldade de transformar requisitos do cliente e as próprias ideias inovadoras em requisitos do produto. Isto era um problema pois o produto era inteiramente tecnológico.

Além disso, faltava visão e valores nos funcionários. Estes trabalhavam motivados apenas com o próprio trabalho, não sendo incentivados pelo crescimento da empresa e dominação do mercado. A missão, de conquistar o mundo com a tecnologia, não estava enraizada nos programadores.

Então, o CEO começou a perceber um grande empecilho para a empresa se desenvolver de maneira acelerada e muito menos atingir a missão. Portanto, ele decidiu que era necessária uma mudança brusca.

A partir do início de 2013, ele começou a participar ativamente do desenvolvimento do produto, aprendendo conceitos de computação e programação. Com a contratação de um de seus antigos colegas para se tornar sócio, ficou claro que ter pessoas que se adaptassem à missão e seguissem os valores da empresa era o melhor jeito de alavancar o negócio.

No início de 2014, o fundador resolveu contratar mais sócios formados na Escola Politécnica (sua escola de graduação) e estagiários da mesma. Assim foi possível perceber que o desenvolvimento do produto em direção à missão estava muito mais eficiente. Acabara a fase inicial, e todos programadores antigos foram desligados da empresa.

Começava uma nova fase organizacional na empresa, com a estratégia clara de fazer o produto ser o melhor possível, sempre mirando na missão de conquistar o mundo, e nos valores de se ter ambição e autoconfiança.

4.2.2 Fase da Planilha

A percepção de necessidade de mudanças estruturais não foi imediata. Demorou dois anos desde a fundação da Revmob para se perceber isto. Em 2013, entraram mais três sócios, dois destes formados na escola politécnica da Universidade de São Paulo.

O perfil de autoconfiança e predisposição de tomar alto risco eram características procuradas. Em suma, o fundador procurava pessoas com vontade de crescer rápido e atingir a missão astuta de dominar o mundo com tecnologia.

Nestes sócios, eram importantes os seguintes valores:

- Autoconfiança
- Ambição alta
- Competitividade
- Trabalho duro e esforço muito acima da média

Para os estagiários, era importante:

- Raciocínio lógico muito acima da média
- Vontade de virar sócio
- Interesse por tecnologia

Todos sócios e estagiários trabalhavam no desenvolvimento e melhoria do produto, deixando a área comercial mais como suporte do negócio. Entretanto, não era pré-requisito saber conceitos de computação nem saber programar.

Os sócios consideravam que alunos inteligentes e com raciocínio lógico elevado conseguiriam se desenvolver e aprender rápido. Os sócios estimavam que em um período de três meses, o estagiário já estaria com conhecimento o suficiente para gerar tanto valor quanto qualquer sênior.

O programa de estágio era astuto e arriscado para empresa. Sua ideologia era contratar o maior número possível de estudantes interessados e, após um certo período, analisar se deveriam ser desligados da empresa ou se deveriam virar sócios da mesma. Esta história aconteceu com o autor deste trabalho, que entrou em maio de 2014 como estagiário e se tornou sócio no fim deste mesmo ano.

Esta fase foi muito marcante para a empresa, pois foi aqui que o sistema sofreu uma grande transformação. A primeira delas foi a linguagem de todo o código, que passou de *Ruby on Rails* para *Node.js*. Esta última, uma linguagem de mais alto nível, era mais simples e voltada para aplicações web, o que se encaixou muito bem dentro do escopo do negócio.

A estratégia na fase dois era aumentar o time, melhorar o produto e possuir conhecimento sobre o mesmo, dando a possibilidade futura de crescimento. Pode-se dizer que esta foi a fase com maior teor estratégico.

O trabalho

O trabalho realizado era basicamente de desenvolvimento de produto. Existiam aqui três áreas:

1. Desenvolvimento do servidor e administradores do sistema
2. Desenvolvimento do SDK
3. Vendas/comercial

O time principal, o de desenvolvimento do servidor e da administração do sistema era responsável pela estratégia da empresa. Era aqui que estavam a maioria dos funcionários, agora uma mistura de sócios e estagiários, desenvolvendo o produto dia-a-dia.

O time de SDK era menos valorizado, por ser considerado pelos sócios a parte do produto com menor teor de inovação. O time de vendas era considerado como suporte do negócio, já que **se acreditava que com um produto excelente não seria necessárias relações comerciais profundas**, pois o produto atrairia mercado por si só.

No time de desenvolvimento, o trabalho era intenso e competitivo. Os sócios acreditavam na competição interna como fator motivador e de sucesso, portanto desenvolveram uma estrutura em que todos poderiam competir entre si, mesmo sócios com estagiários. Para isso, criou-se uma planilha, que continha afazeres, chamados de histórias pela equipe. Estas histórias eram criadas por todos, mas principalmente pelos sócios, que tinham maior experiência técnica e de negócio. Segue um esquema básico da planilha:

OBJETIVO DE MÉDIO PRAZO: Eliminar a profissão "programador"				
OBJETIVO DE LONGO PRAZO: Dominar o mundo com software, hardware e inteligência				
Pontos:				
0.1 para ajuda				
mínimo de 0.4 para erros				
Verde - estória completa				
Amarelo - estória completa que falta pontuar				
Tier 1				
Tier 2				
Tier 3				
Support (10 horas)				
Pager Duty Error (2 pontos) (seniors-only)				
Falhas pager duty (seniors-only)				
Perguntas Créditos				
Perguntas Débitos				
Mestre da Planilha				
Refactors				
URGÊNCIAS				
(história)	0.7	rafael		
(história)	2	antonio		
(história)	0.5	antonio	1.2	antonio
(história)		rafael		support
(história)		antonio		
(história)		antonio		
(história)	1.5	rudy		
(história)	2	rudy		
(história)	1	rudy/ari		support
ON HOLD				
(história)	30 ou nada	renan / antonio		
(história)		20 rafa		
GENERICOS NÃO URGENTES				

Figura 27: Pedaco da Planilha de histórias (original usado na Revmob)

A metodologia de trabalho era similar à estrutura SCRUM, explicado em um capítulo anterior. A planilha guardava os afazeres e as histórias já realizadas. Em verde, estavam as realizadas e em amarelo, as em andamento. Ao lado da história estavam os nomes de quem as estavam realizando. As histórias e outros elementos da planilha foram ocultados por motivos de confidencialidade da empresa.

Pode-se notar que na parte de cima da planilha estavam citados os objetivos de curto prazo e a missão (longo prazo). Os sócios acreditavam que a profissão do programador era muito pequena perto do que os funcionários faziam. Além de programar, os funcionários deveriam se importar com a missão e valores da empresa e ter sentimento de dono.

A planilha era refeita toda semana, por um *mestre da planilha*. Este tinha a função de organizar a planilha e todas histórias, além de computar os **pontos** de cada um.

Pontos

O modelo de reconhecimento e recompensa era feito através de pontos. Os sócios acreditavam que era a melhor maneira de motivar as pessoas e os incentivá-los a fazer sempre seu melhor. Os pontos funcionavam da seguinte maneira:

- Cada história tinha sua pontuação, definida por algum sênior (normalmente sócio ou o criador da história)

- A pessoa que realizasse essa história recebia os pontos dela
- O criador da história recebia uma pequena pontuação pela criação
- Toda ajuda pedida para se realizar alguma história era cobrada em pontos
- Havia uma lista com *bugs*²⁵ (vide figura 28)
- Eram feitos rankings semanais e mensais
- No fim de todo mês, os melhores recebiam reconhecimento e as vezes alguma bonificação como entrada gratuita em eventos e festas

Não seguir regras abaixo é passível de bug	Valor do Bug/Refactor	Condição Extra		
No shortcuts (Nunca criamos o que é simplesmente o mais fácil, mas sim aquilo que é o mais eficaz)	0.6		10/04/2014	Princípios pontuação mais objetiva é mais meritocrático que subjetiva
Todos são responsáveis por aperfeiçoar a semântica do código, incluindo gramática, nomes de variáveis, evitando nomes de poucas letras como "aux", mantendo tudo em inglês	0.2		10/04/2014	haver um "custo" da pergunta é meritocrático pois valor é criado
Todos são responsáveis por sempre usar o isOk, a não ser em casos em que o erro é muito improvável	0.2		10/04/2014	somos meritocráticos
Em async maps, sempre passar array de jsons em vez de array de arrays para aumentar legibilidade	0.3		10/04/2014	todos seguem padrões aumenta produtividade
Não deixar código comentado no repositório, afinal, isso polui e quem quiser resgatar código antigo, basta procurar no git, exceto quando: 1. pessoa arrumando ou testando coisas que serão utilizadas nos próximos 7 dias. 1.1 se a tarefa não tiver terminado e o código não tiver mais utilidade, será passível de bug após 7 dias 2. quanto a coisas que não estamos utilizando mas que provavelmente utilizaremos no futuro próximo 3. comentários breves que explicam código	0.2		10/04/2014	não se aplica retroatividade
Sempre abstrair a funcionalidade de cada parte do código, e para as tarefas mais micro, criar funções separadas, deixando bem claro no nome do função o que ela faz, e mantendo os nomes o menor possível. Exemplo: clickProcessors no job.	0.6		10/04/2014	doação de pontos é permitida
Para datas, usar sempre UTC	0.6		10/04/2014	O cara que responde dúvida não tem responsabilidade pela correção da resposta. Se a resposta estiver errada, ele apenas não ganha o ponto.
Não deixar código redundante ou sem utilidade	0.3		10/04/2014	Se a pessoa já estiver resolvendo o bug, quem resolver mais rápido só receberá pontos se tiver a anuência da primeira
Deixar o código corretamente indentado seguindo padrões já pré-estabelecidos no webstorm	0.1		10/04/2014	As inovações sugeridas devem ter impacto positivo para a empresa
Sempre fazer a história considerando as implicações posteriores	0.6		10/04/2014	Mestre da semana anterior é obrigado a esclarecer significado das histórias ao mestre da semana atual, mas não é obrigado a esclarecer lógica do sistema caso a história já esteja clara
Pushar no repositório sempre código que funcione corretamente	0.9	por parte do código quebrada	10/04/2014	Pessoa que se propôs a resolver o bug não é responsável por eliminar o bug em todas as suas ocorrências.
Seguir padrões de escrita	0.1		10/04/2014	Regras verbais não têm valor
Não deixar coisas jogadas quando parar de usar (i.e. environment no elastic beanstalk, bucket no s3)	0.6		10/04/2014	Todos os problemas relevantes que acontecerem na semana de support devem ser avisados ao restante do time em sua primeira ocorrência. Esta primeira ocorrência pode ser passível de pontuação ao support, porém as repetições do problema não são
Subiu algo e esta quebrado, deletar imediatamente o deploy do ambiente Amazon	0.6		14/04/2014	Acordo de waiver de pontos de 0.1 entre pessoas (acordos bilaterais apenas).
sempre adicionar jobs no monitor - para jobs diários 14h GMT	0.9		14/04/2014	Mestre deverá avaliar o bug segundo 1. custo de detecção (transferível) 2. custo de resolução (transferível) 3. impacto sobre o sistema (apenas o bugado perde pontos, afinal valor foi destruído) caso o bug não esteja na planilha
sempre usar alias certo para deploy, com comentario claro quem faz deploy precisa monitorar o que fez. Se deploy é crítico, monitorar vai além de check se o console está ok ou se router não está loggando erro. A pessoa que deployou deveria monitorar se não recebemos nenhum feedback com reclamações. O monitoramento deve ser feito até 1h depois.	0.4		14/04/2014	agora as pessoas podem criar "cursos" e cobrar por inscrição. O criador do curso é responsável por organizar tudo, marketear e também decidir o custo de inscrição, em pontos, transferíveis.
Sempre que uma tarefa possuir uma thread de algum cliente, quem pegar a tarefa deve avisar o cliente que o problema foi resolvido (fazer o FUP).	0.6		22/04/2014	bugs fora do tech não debitam ponto de ninguém
				Responsáveis por mudanças drásticas no sistema devem explicar as modificações e processo de resolução ao resto da equipe. A explicação é uma estória a ser pontuada.

Figura 28 - Exemplo de parte da lista de "bugs" (original usado na Revmob)

Análise baseada nas teorias estudadas

²⁵ Do inglês, significa inseto. Se refere, em computação, a qualquer falha, erro ou falta de usabilidade em um computador ou programa de computador.

A primeira análise que pode ser feita é a aplicação do método SCRUM, no que diz respeito a existência de um mestre da planilha e à planilha em si (que corresponde ao *backlog* citado na revisão bibliográfica).

Em seguida, podemos comentar sobre a principal força de Porter. Nesta fase, o time começou a obter maior percepção do mercado e, conseqüentemente, começou a escutar seus clientes do lado da oferta (desenvolvedores de apps e sites - vide modelo de negócio apresentado anteriormente). Foi instituído nesta fase uma política de se responder emails de suporte em até 24h. O contato com o lado da oferta aumentou e conseqüentemente, a empresa percebeu que este lado representava uma força absurda nos negócios.

Devido ao fato de ser a oferta que determinava a quantidade de tráfego de propagandas, esta era poderosa e com certeza era a principal força estratégica aqui.

Fazendo-se uma analogia com uma indústria de roupas, por exemplo, os desenvolvedores (lado da demanda) seriam o poder de fabricação e o volume de fabricação de roupas, enquanto os anunciantes (do lado da oferta) controlavam os preços e os determinavam, em um esquema de livre mercado.

A principal métrica para lado da oferta era o eCPM (já explicado anteriormente), que era basicamente quanto dinheiro um desenvolvedor conseguia por cada mil anúncios que ele mostrava. Nesta fase, começou a se perceber que esta métrica estava despencando, devido inúmeros fatores. Este foi um dos motivos do fim desta fase.

Podemos realizar uma análise SWOT da empresa no mercado nesta fase da planilha:

- Forças: desenvolvimento de novas ferramentas e utilidades do produto com uma velocidade incrível e um suporte rápido e eficiente, feito por aqueles próprios que desenvolveram o produto
- Fraquezas: muito foco em desenvolvimento e pouco foco no mercado; métricas e resultados eram pouco analisados e a força de vendas era muito desprezada e marginalizada.
- Oportunidades: com quase todos funcionários desenvolvendo o produto, existiam oportunidades de ideias facilmente traduzidas para o produto e até da criação de novos produtos ou modelos de negócio.
- Ameaças: Aqui, haviam ameaças de clientes deixarem a empresa pelos resultados baixos.

O nível de especialização aqui era bem menor, já que no esquema da planilha, todos do time podiam realizar todos tipos de tarefa, tanto de desenvolvimento de alguma ferramenta

para o site, quanto para o servidor, quanto para o sistema de administração de computadores. Entretanto, ainda assim estas tarefas eram apenas de desenvolvimento e manutenção do sistema. Portanto, comparativamente com a fase anterior, pode-se dar uma nota 2 para a especialização (na escala de 1 a 5).

Nesta fase, o agrupamento era diferente, pois dentro do time principal de desenvolvimento, o trabalho era individual e raramente feito em duplas. O layout no qual as pessoas sentavam para trabalhar é exibido em um esquema na figura 29. Todos do time que era chamado de time *tech* sentava em círculo, para facilitar a comunicação e o ajuste mútuo. O número de pessoas neste time era de aproximadamente 15 pessoas, enquanto haviam duas pessoas na área comercial e uma no desenvolvimento do SDK (panorama em maio de 2014).

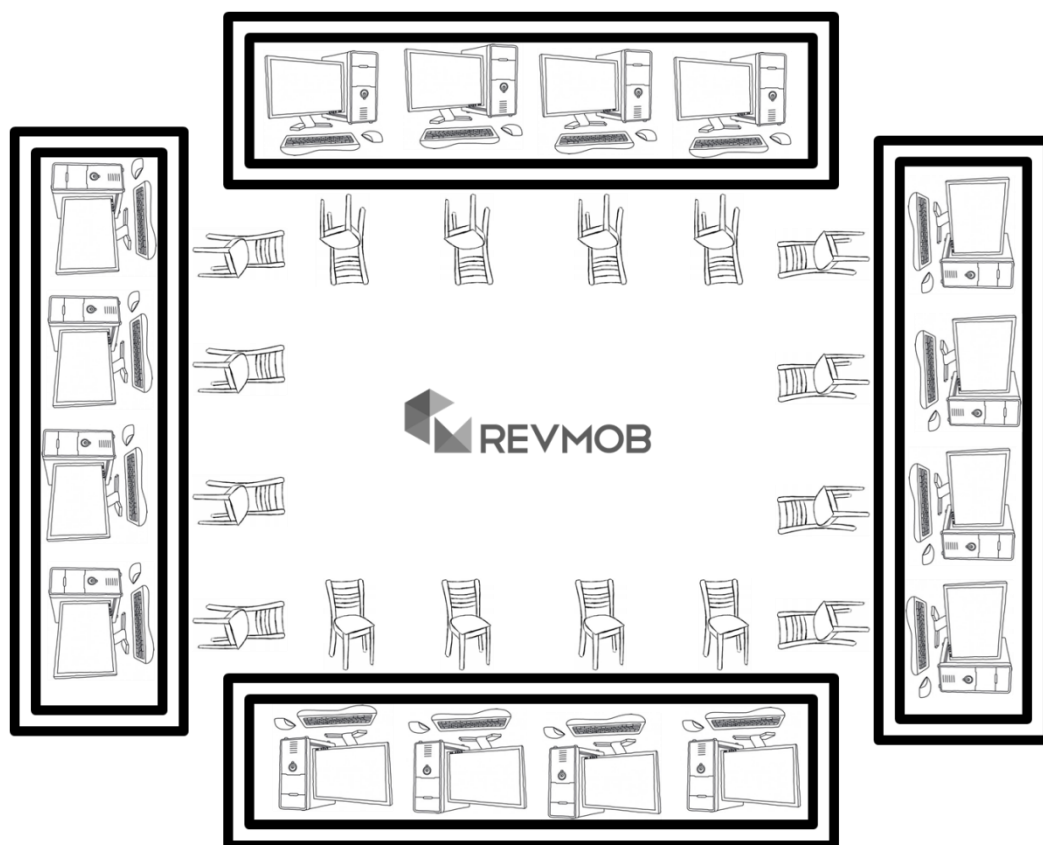


Figura 29 - layout da Revmob em 2014 (esquema realizado pelo autor)

O poder aqui era mais descentralizado, sendo as vezes dividido entre todas as pessoas da empresa. Entretanto, a palavra final ainda ficava por parte do fundador.

O modelo de configuração de Mintzberg que mais se assemelha à estrutura nesta fase da empresa é o modelo de organização diversificada. As características da Revmob que mais comprovam essa semelhança são:

- Equipes com autonomia operacional (neste caso equipe era uma ou duas pessoas)
- Padronização de resultados como principal mecanismo de coordenação.
- Controle do desempenho realizado por uma administração central (sócios)

Segundo os modelos de departamentalização propostos por Oliveira (2002), pode-se afirmar que a Revmob adotou a departamentalização mista. Nesta fase, o agrupamento para realização de projetos dependia do tamanho e complexidade do projeto. Muitas vezes eram realizados projetos que dependiam de um agrupamento matricial, e as vezes as histórias eram realizadas de maneira territorial, com parcerias fora do país, envolvendo clientes como parceiros.

Em seguida, um quadro resumo da fase da planilha (2013 - Julho/2014):

Tabela 4 - Resumo da fase de planilha

Elemento	Detalhe	Descrição
Estratégia		Melhorar o produto e torná-lo ótimo no menor tempo, com o maior envolvimento possível no escopo técnico e da missão
Resumo da estrutura		Time comercial reduzido, time core com a maioria das pessoas realizando "histórias" independentemente, em um ambiente competitivo e meritocrático
Principal força de Porter		Poder de barganha dos vendedores (lado da oferta)
Análise Swot	<i>Forças</i>	Projetos realizados com velocidade e eficiência
	<i>Fraquezas</i>	Muito foco no desenvolvimento e pouco foco no mercado e em benchmarking
	<i>Oportunidades</i>	Projetos inovadores, pensados de maneira rápida, com foco tecnológico
	<i>Ameaças</i>	Ameaça por parte dos vendedores (clientes do lado da oferta) deixarem a empresa devido resultados não satisfatórios
Especialização		Baixa, nível 2 (de uma escala de 1 a 5)
Descentralização do poder		Poder mais descentralizado na mão das pessoas do time
Configuração segundo Mintzberg		Configuração de organização diversificada
Principal mecanismo de coordenação		Padronização dos resultados
Agrupamento		Mista, dependendo do projeto

Fim da fase da planilha

A fase da planilha foi boa em seu objetivo principal no começo. A empresa precisava de pessoas com motivação de se associar no time, para que os valores fossem seguidos por todos e a vontade de fazer a empresa crescer estivesse presente. As características de incentivo à competição e reconhecimento através de meritocracia foram de certo modo necessárias para que a empresa crescesse de maneira sustentável no que diz respeito à desenvolvimento. Com pessoas possuindo espírito de dono sobre o produto, a Revmob pôde crescer de maneira saudável.

Entretanto, era dado muito foco ao desenvolvimento e pouco ao mercado. Foi no meio do ano de 2014 que os sócios começaram a perceber que a ameaça por parte dos vendedores (lado da oferta) era devido a um ambiente de mercado crescente e intimidador para novas empresas. Os gigantes do mercado de tecnologia, como Facebook, Google e Yahoo começaram a investir no mercado de marketing digital *mobile* e ameaçar as empresas menores.

Foi aí que os sócios perceberam que o fato de não dar importância ao trabalho analítico de desempenho e indicadores de mercado estavam começando a tornar a empresa cada vez mais ameaçada.

Portanto, a fase seguinte, denominada pelo autor de fase de transição, foi um período de adaptação entre uma estratégia completamente voltada ao produto e uma estratégia voltada ao mercado.

4.2.3 Fase de transição

A fase de transição, como o nome sugere, apresenta características mistas entre uma fase onde ainda se mantinha um foco grande no desenvolvimento do produto, mas o time começava a perceber que o olhar para o mercado e os concorrentes era necessário, principalmente para se traçar objetivos de produto mais claros e alinhados com a missão ambiciosa da empresa.

A principal métrica para os clientes do lado da oferta era o *eCPM*, e este estava abaixo da média de mercado. Esta medida, que traduzia a receita gerada para os desenvolvedores com anúncios em seus aplicativos e sites, era o principal índice de satisfação dos mesmos.

O novo CEO, nomeado pelo fundador, era sócio desde 2013 e apresentou bons resultados na fase anterior. Este foi o principal responsável pela decisão de mudar a estratégia e tornar o que antes era uma startup em uma empresa grande e profissional. Contratou serviços de relações públicas internacionais e pessoas novas, os incentivando a comparar a Revmob com o mercado e olhar mais a fundo os números da empresa. Aqui, foram desenvolvidos novos sistemas de análise do produto, que mostravam uma visão voltada mais ao desempenho e resultados e menos ao produto em si.

Foi instituída uma cultura de se ter um olhar mais global a tudo que se fazia, onde o foco não era a performance do projeto em si, mas sim os resultados trazidos por ele e quanto isto ajudava a empresa na sua busca pela grandeza.

A grande mudança estrutural desta fase foi a criação de times dentro do grande time de desenvolvimento. A ideia inicial era de que cada time ficaria responsável por algum indicador, e assim o CEO poderia gerar metas diferentes para cada time.

Foram criados 3 times dentro do grande time de desenvolvimento:

- *Advertising*: Este time era responsável pelo lado da demanda. As pessoas aqui eram responsáveis pelo dinheiro que entrava na empresa, junto com os anúncios e, consequentemente, responsáveis pela maneira de servir estes anúncios. O principal indicador desta área era a *CVR*. *Conversion Rate* era o significado desta sigla, que indica a quantidade de conversões por clique. Como explicado anteriormente, o clique era computado quando o usuário de algum aplicativo ou site *mobile* clicava no anúncio e a conversão era o ato de se realizar uma compra ou inscrição no que o anúncio estava propondo.
- *Publisher*: este time era responsável pelo lado da oferta (desenvolvedores). O principal indicador era o número de desenvolvedores ativos na rede e o volume de impressões

que eles serviam. Estes eram responsáveis, portanto, pela manutenção dos clientes e aquisição de novos.

- *Exchange*: este time era responsável por clientes programáticos dos dois lados (oferta e demanda). Como já dito anteriormente, os clientes programáticos eram aqueles integrados diretamente no servidor da empresa, que faziam requisições de anúncios (DSP) ou ofertavam espaço para anúncios (SSP)

Cada time deveria ter sua meta. O time de *advertising* tinha uma meta relacionada à CVR, o de Publisher, relacionada ao volume de anúncios e o Exchange relacionada a receita trazida por estes clientes programáticos.

Quanto às forças de Porter, a principal aqui era o poder dos concorrentes na indústria. A Revmob buscava, nesta fase, ser ao menos igual em indicadores que uma gigante do mercado. O olhar voltado ao mercado transformou a maneira de enxergar os negócios. Segue uma análise SWOT da Revmob nesta fase:

- Forças: Olhar de mercado, comparação de indicadores que ajudavam na decisão estratégica.
- Fraquezas: Dificuldade de adaptar uma empresa completamente focada no produto para uma empresa com visão de mercado e senso de urgência baseado em medidas reais de meio ambiente.
- Oportunidades: Aqui, as oportunidades de gerar projetos baseados nas fraquezas dos concorrentes e ultrapassá-los pela inovação.
- Ameaças: Aqui as ameaças permaneciam as mesmas em relação ao mercado. Entretanto desta vez a empresa buscava controlar estas ameaças.

Nesta fase, o agrupamento voltou a ser por funções, sendo podendo encaixar como departamentalização funcional (segundo Oliveira, 2002).

Os times possuíam uma grande autonomia de trabalho, sendo estruturados com um líder, que respondia ao CEO e tinha como função motivar o time a fazer o melhor e da melhor maneira, no menor espaço de tempo. A especialização nestas equipes era um pouco maior do que a anterior, já que cada time ficava responsável por uma parte dos projetos da Revmob. É possível então dizer que o nível de especialização era 3 em uma escala de 1 a 5.

Dentro desta estrutura, podemos caracterizar a estrutura nesta fase como sendo similar à configuração de uma organização profissional, já que haviam diferentes equipes trabalhando

como equipes semi-autônomas, com o principal mecanismo de coordenação sendo a padronização de resultados. Segue o resumo da estrutura e estratégia nesta fase:

Tabela 5 - Resumo da fase de transição

Elemento	Detalhe	Descrição
Estratégia		Mistura de estratégia voltada ao produto com estratégia voltada ao mercado
Resumo da estrutura		Times de desenvolvimento semi-autônomos, sendo cobrados por metas e tendo indicadores como guia para estas metas
Principal força de Porter		Concorrentes internos do mercado
Análise Swot	<i>Forças</i>	Olhar de mercado, comparação de indicadores que ajudavam na decisão estratégica
	<i>Fraquezas</i>	Dificuldade de adaptar uma empresa completamente focada no produto para uma empresa com visão de mercado e senso de urgência baseado em medidas reais de meio ambiente
	<i>Oportunidades</i>	Gerar projetos baseados nas fraquezas dos concorrentes e ultrapassá-los pela inovação
	<i>Ameaças</i>	Ameaça por parte dos vendedores (clientes do lado da oferta) deixarem a empresa devido resultados não satisfatórios
Especialização		Média, nível 3 (de uma escala de 1 a 5)
Descentralização do poder		Poder mais descentralizado na mão das pessoas do time
Configuração segundo Mintzberg		Configuração de organização diversificada
Principal mecanismo de coordenação		Padronização dos resultados
Agrupamento		Funcional

Embora este modelo parecia ser o melhor, ele apresentava muitas incoerências com a cultura de competição e meritocracia instituída na fase da planilha. O maior problema da estrutura desta fase foi a adaptação de uma estrutura de motivação de pessoas, que antes era proporcional ao desenvolvimento de ferramentas e projetos, e agora os times eram vistos como equipes responsáveis por processos, clientes e estratégia.

As responsabilidades dos times eram maiores, e a cobrança do CEO ultrapassava a excelência no produto. Entretanto, o esquema de reconhecimento por pontos e histórias a serem feitas continuava vigente, o que não estava nada em linha com o objetivo estratégico da empresa.

Era muito mais difícil pontuar pessoas por tarefas como:

- Gerar estratégia
- Analisar o mercado
- Acompanhar ferramentas antigas
- Garantir a satisfação de clientes internos e externos

Portanto, chegou uma hora em que parecia óbvio que esta maneira de controlar a motivação das pessoas deveria mudar. As ferramentas de avaliação e cobrança deveriam estar mais em linha com a estrutura e com a estratégia.

Começavam aqui a surgir novas ideias. Muitas pessoas foram contratadas e novos produtos começaram a ser criados. Pessoas mudavam de área ou até de produto em questão de semanas, e a gestão estava ficando complicada e possivelmente desmotivadora. Ficou claro aqui que o principal desafio não era mais escolher a melhor estratégia para a empresa atingir sua missão, mas como estruturar a empresa de maneira que esta estratégia fosse seguida do melhor jeito possível.

Terminava então o fim da fase de transição (Novembro de 2014) e se iniciava a fase atual, onde a estratégia, de crescer e dominar o mercado realizando os melhores produtos e desenvolvendo outros produtos com sinergia entre si, era o foco. O modelo de negócio da Revmob estava ligado com outros modelos de negócio, como desenvolvimento de apps, gestão de dados e outras maneiras de servir anúncios em celulares.

Começaram a surgir novas empresas dentro da Revmob. Um marco importante do fim da fase de transição foi a fusão da Revmob com a *Best Cool Fun Games*, empresa criada pelo mesmo fundador, que estava até este momento em outro escritório, sob outra gestão. Os sócios acreditavam que esta fusão traria muita sinergia entre dois produtos do mercado *mobile*. A *Best Cool Fun Games* era uma empresa que fazia jogos para plataformas *mobile*, enquanto a Revmob realizava uma rede de anúncios que permitiam gerar receita para aplicativos e jogos *mobile*. Começava uma nova era na Revmob, uma era onde a empresa não

possuía mais um modelo de negócio e começava a se transformar em uma holding com produtos do mercado *mobile*.

4.2.4 Fase Atual

A Revmob é uma *mobile ad network*, como já explicada anteriormente. Entretanto, no fim do ano de 2014 a empresa começou a criar novos modelos de negócio e gerar novos produtos inovadores dentro de casa, para dar suporte ao modelo de negócio original. O nome Revmob agora se associava a uma Holding, onde havia a *Revmob Ads* (empresa original) e outras pequenas empresas encubadas. O objetivo deste capítulo é tratar a Revmob Ads como a principal empresa da holding (empresa original) e analisar sua estratégia e estrutura dado este novo cenário. Eis uma imagem para explicar a nova cara da Revmob:

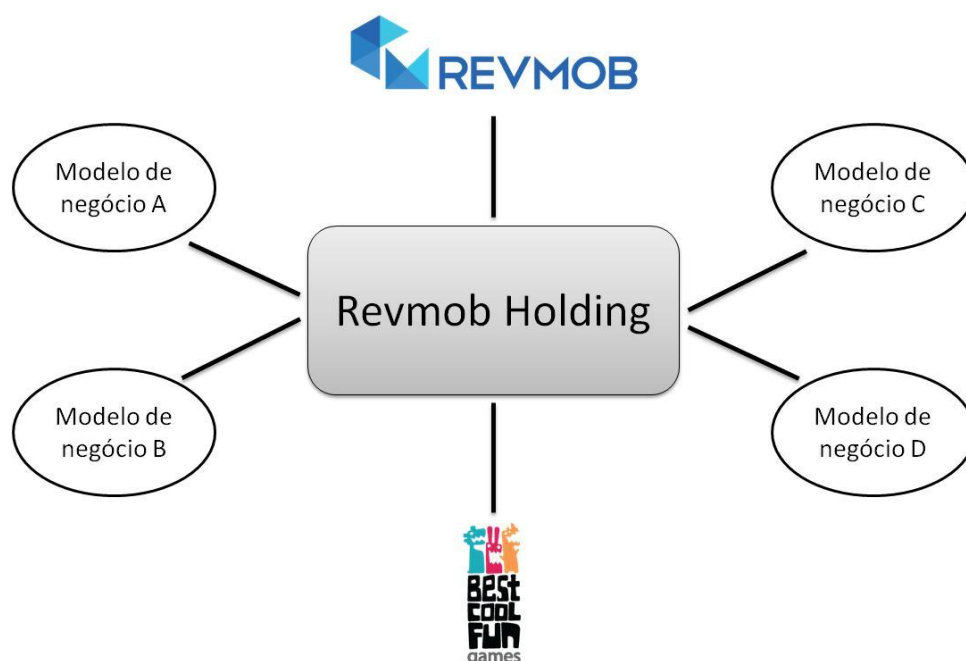


Figura 30 - Esquema novo da Revmob. Em cima está a *Revmob Ads*, empresa analisada neste trabalho

Para fins de análise neste trabalho, o nome Revmob será usado para descrever a mesma empresa e modelo de negócio que anteriormente (que agora era chamada de *Revmob Ads*). Para se referir à holding, o autor irá usar o termo *holding*.

Esta fase começou no final da fase de transição, ao fim de novembro de 2014. O CEO, vendo que a estratégia não estava sendo refletida na estrutura nem na maneira como se motivava e reconhecia as pessoas, resolveu mudar. Colocou então uma pessoa do time, com mais experiência, como CTO. Este CTO seria responsável por coordenar o trabalho dentro da Revmob e reportar ao CEO, que agora realizava um trabalho mais estratégico.

A contratação de pessoas foi a maior de todos os tempos na Revmob. No início de 2015 o time contratou pessoas de maneira que no meio deste ano fosse esperado que a empresa contasse com 62 pessoas (versus 20 no início de 2014). As pessoas eram alocadas nos diferentes times, que agora eram coordenados pelo CTO.

O time comercial e de vendas também cresceu muito, e agora contava com mais de 10 pessoas. A estratégia neste time era entender melhor o comportamento do produto, dos clientes e do mercado, para manter os clientes ativos, satisfazendo-os melhor e captar mais clientes no mundo inteiro. O time comercial se dividia em um agrupamento por geografia, sendo cada 2 ou 3 pessoas responsáveis por alguma região ou continente no globo.

A empresa começou a pensar como empresa grande, tentando manter seu nome na mídia, atendendo a seminários e realizando reportagens com blogs e jornais. Era o nascimento de uma era onde a startup Revmob haveria crescido e amadurecido para se transformar em uma empresa grande e global.

Havia então dois grandes times dentro da Revmob:

- *Tech*: Do inglês, significa qualquer coisa relacionada à tecnologia. Na prática era o time de desenvolvimento, sob o guarda-chuva do CTO.
- *Business*: Era o time comercial e de vendas, sob o guarda-chuva de um CMO.

O objetivo era que houvesse objetivos claros e metas bem estruturadas para ambos os times. Não seriam mais aceitos atrasos nem projetos feitos sem excelência. Um princípio implantado pelo CEO era traduzido na frase: "Exigir excelência em tudo". Daqui podia se tirar que não apenas o trabalho das pessoas deveriam ser ótimos, mas como estas deveriam cobrar excelência de seus colegas.

Não havia mais pontuação como medida de avaliação. A avaliação agora era feita mais subjetivamente, com opiniões de superiores e colegas, baseado no trabalho realizado e no espírito de liderança (assim como em todos valores da Revmob). Para o time de sócios, que crescera, um modelo de *Tiers*²⁶ foi implementado. Este modelo colocava os sócios em um ranking, sendo que quanto mais em cima do ranking estivesse, maior seria a aquisição de ações da empresa no fim do semestre e maior o salário mensal.

Nos novos parâmetros, a principal Força de Porter continuava sendo a dos concorrentes internos, embora os novos entrantes estavam começando a se tornar uma ameaça

²⁶ Palavra inglesa que significa camadas.

também. Pode-se fazer uma análise SWOT da empresa nesta fase, para se melhor entender a posição da Revmob no mercado.

- Forças: Capacidade de executar desde projetos pequenos até grandes. Alto nível de estruturação para mega-projetos. Olhar constante no mercado.
- Fraquezas: Dificuldade de comunicação devido alongamento vertical da pirâmide hierárquica.
- Oportunidades: Novos modelos de negócio, novos clientes, novos mercados.
- Ameaças: Constante ameaça de se perder clientes ou de surgirem soluções melhores no mercado.

Sobre a fraqueza, pode-se dizer que com a empresa possuindo muitas pessoas e maior quantidade de níveis hierárquicos, a comunicação tornou-se mais difícil, assim como a difusão da cultura e valores da empresa. Um jeito de se exemplificar isto poderia ser perguntando o nome de todos as pessoas para alguém da empresa. Era claro que agora nem todos se conheciam e possuíam o nível de ajuste mútuo como antes.

Como agora a Revmob era uma empresa grande, os desafios internos eram de empresa grande. A seguir estão listadas algumas dificuldades:

- Conhecimento geral de projetos (muitas pessoas não sabiam o que outras estavam fazendo).
- Gestão do conhecimento (pode gerar retrabalho ou tempo desperdiçado quando não gerido devidamente).
- Segurança interna (este ponto é bem crítico quanto a empresas tech, principalmente).
- Velocidade de inovação
- Difusão de valores
- Ajuste mútuo

Estes são elementos que começaram a sofrer dificuldades com a nova estrutura da empresa. Uma empresa que cresce rápido pode ter inúmeros problemas. No caso da Revmob, estes eram os mais importantes.

O nível de especialização, modelo de agrupamento e configuração da organização dentro dos modelos propostos por Mintzberg se mantiveram da fase de transição para esta. A diferença está na escala. Um exemplo do organograma:

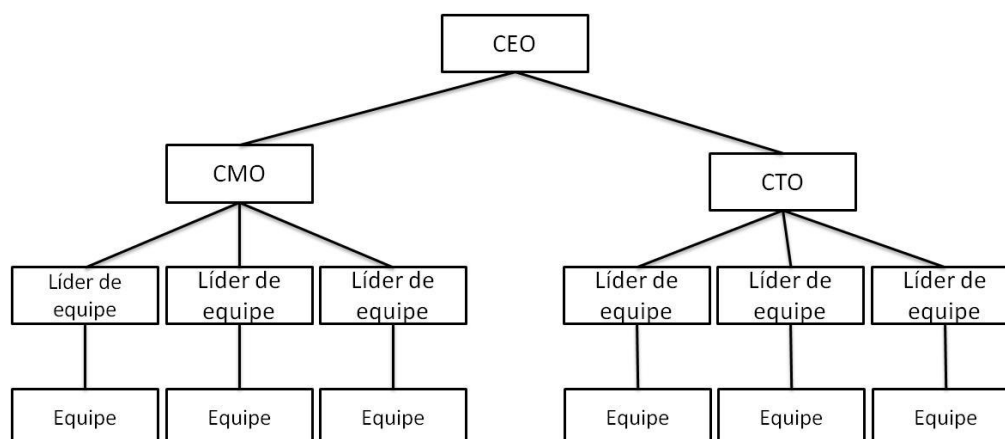


Figura 31 - Organograma simplificado da Revmob (Revmob Ads)

O cenário dentro da área *tech* era de reestruturação de sistemas, enquanto na área de business via-se uma forte expansão e criação de metas quantitativas. A divisão mostrada no organograma dava suporte para este tipo de mudança de sistemas, já que havia um CTO para coordenar as operações da área *tech* e manter a comunicação com a área de business.

Estrutura dentro da área *tech*

Dentro da área *tech* ocorria, no início de 2015, uma grande reestruturação, que daria possíveis resultados bons a longo prazo para a Revmob. Os pilares da reestruturação eram:

- Planejamento
- Modularização (a ser explicado a seguir)
- Desenvolvimento
- Monitoramento e controle
- Produtividade
- Qualidade do produto

Os principais motivos dessa reestruturação podem ser listados como as seguintes "dores":

- Falta de informações para análise
- Taxa de *bugs* alta
- Códigos complexos (impedem ou atrasam desenvolvimento)
- Muito retrabalho devido à projetos mal planejados e desenhados

- Baixa segurança de informações

Para isso uma solução foi a chamada "modularização". Para isto, a empresa usou um padrão de arquitetura conhecido como SOA. Esta sigla significa "Service-oriented architecture", que pode ser traduzida para arquitetura orientada a serviços. No SOA, a empresa deve se organizar de maneira que os diferentes componentes da empresa forneçam como se fossem serviços internos uns para os outros, via um protocolo acertado anteriormente. Ou seja, a modularização era basicamente separar o sistema da empresa entre diversos componentes, que prestariam serviços um para os outros, via protocolos de comunicação.

Para que isto desse certo, o time gastou um tempo gerando estes protocolos de comunicação e estruturando o novo fluxo da empresa. Foram criados então alguns times diferentes, cada um responsável por parte do serviço prestado pela Revmob. Eis alguns projetos modularizados:

- Console (site de interação com clientes)
- *API* do uso da base de dados
- Escudo de entrada de *requests* (pedidos) para servir propaganda
- Projeto que controla o serviço de servir propaganda
- Sistema de recomendação de propagandas, entre outros.

Em seguida segue o quadro resumo desta fase:

Tabela 6- Resumo da fase atual

Elemento	Detalhe	Descrição
Estratégia		Estratégia com foco em desenvolver o produto da melhor maneira possível para atender ao mercado
Resumo da estrutura		Times de desenvolvimento semi-autônomos, sendo cobrados por deadlines e entregáveis, com um CTO coordenando o trabalho. E um time de business com um CMO coordenando.
Principal força de Porter		Concorrentes internos do mercado
Análise Swot	<i>Forças</i>	Capacidade de executar desde projetos pequenos até grandes. Alto nível de estruturação para mega-projetos. Olhar constante no mercado.

	<i>Fraquezas</i>	Dificuldade de comunicação devido alongamento vertical da pirâmide hierárquica.
	<i>Oportunidades</i>	Novos modelos de negócio, novos clientes, novos mercados.
	<i>Ameaças</i>	Constante ameaça de se perder clientes ou de surgirem soluções melhores no mercado.
Especialização		Média, nível 3 (de uma escala de 1 a 5)
Descentralização do poder		Poder mais descentralizado na mão das pessoas do time
Configuração segundo Mintzberg		Configuração de organização diversificada
Principal mecanismo de coordenação		Padronização dos resultados
Agrupamento		Funcional

4.3 Críticas a estrutura atual

O modelo atual da Revmob foi resultado de diversos ajustes na história da empresa, desde um modelo que focava simplesmente no produto até um modelo completo, com divisões definidas de tarefas, com foco na estratégia de mercado. A figura 31 mostra como a empresa se organiza.

Entretanto, este modelo possui falhas críticas, que serão explicadas a seguir:

- Baixo alinhamento estratégico e cultural: A autonomia, rapidez e organização no desenvolvimento dos produtos e serviços são rápidos. Porém, com a empresa crescendo (mais de 60 funcionários), ficou difícil manter um alinhamento cultural e estratégico. Baseado na estrutura de uma empresa tech americana chamada *Spotify*, o autor desenvolveu uma matriz chamada Autonomia vs. Alinhamento (material da empresa Spotify pode ser encontrado em https://www.youtube.com/watch?v=Mpsn3WaI_4k):

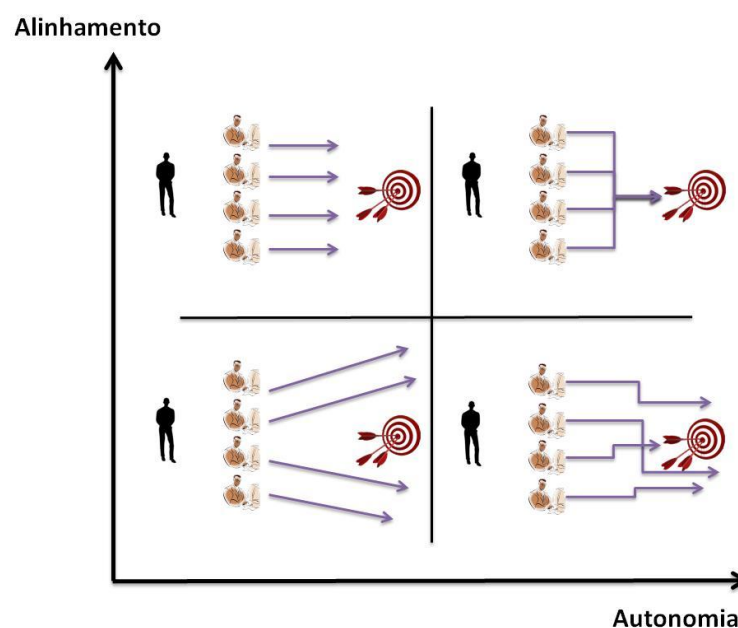


Figura 32 - Matriz alinhamento vs. autonomia

Esta matriz mostra quatro situações em que uma empresa pode se encontrar. No primeiro quadrante, de alto alinhamento e baixa autonomia, existe uma administração exercendo alto controle sobre os times para atingirem o objetivo, claramente estabelecido. No quadrante inferior esquerdo, eis uma empresa com baixa autonomia, ou seja, o gerente decide sobre a estratégia operacional dos funcionários, e pouco alinhada, não conseguindo atingir

seus objetivos. A **Revmob** se encontra no quadrante inferior direito, já que existe alta autonomia operacional, mas o alinhamento estratégico está baixo. Este pode ser considerado um dos problemas desta fase atual.

- Pouco conhecimento de outros projetos: Um problema aqui é que os times sabem pouco ou as vezes nada do que está se passando em outras áreas ou em outros projetos, o que prejudica o alinhamento com a busca da missão.
- Falta de gestão do conhecimento: Isto gera retrabalho e perda de tempo. Com a comunicação e alinhamento entre times baixa, o conhecimento tinha dificuldade em ser dissipado.
- Atrasos e dificuldade de gestão de projetos. O CEO cada vez mais acumulava responsabilidades maiores, e ficava nas mãos do CMO e CTO organizarem a agenda de entregas e realizarem a gestão de projetos. Entretanto, estas figuras não tinham este dever em sua raiz. O CTO, por exemplo, estava mais preocupado com a gestão de execução e organização do desenvolvimento tecnológico dos produtos, assim como a qualidade dos mesmos. Já o CMO usava muito o seu tempo gerindo seu time de vendas e comercial e gerenciando clientes maiores, metas e *business intelligence*.

Aqui existia um problema claro: A empresa estava grande e haviam muitas coisas a fazer. Como consequência, o alinhamento cultural e estratégico, assim como a gestão de projetos, estava sendo mal feita ou deixada de lado.

Não havia, também, nenhuma padronização quanto às reuniões estratégicas e desenvolvimento estratégicos de novos produtos e projetos. Isto é, os times se falavam pouco e não estavam cientes do que acontecia na alta administração.

Um exemplo que ilustra esta situação foi um caso do desenvolvimento de uma novidade no produto: a capacidade de mostrar anúncios na forma de vídeo. O desenvolvimento disto envolveu diversos times, tanto *tech* quanto comercial. O desenvolvimento de *video ads* foi conturbado desde o início. Entre outros, alguns problemas deste desenvolvimento foram:

- Não havia um líder do projeto claro: O projeto foi colocado na mão de duas ou três pessoas, algumas delas relativamente novas na empresa. Não foi dada atenção a essas pessoas, não houve cobranças claras durante o projeto.

- Não houve gerenciamento de agenda: Nenhuma data estava clara. Não havia nenhuma figura mais estratégica para controlar o desenvolvimento ou cobrar / organizar datas. Era difícil "quebrar" o projeto em pequenos itens "entregáveis".
- Falta de comunicação: A falta de comunicação entre os "donos" do projeto de *video ads* estavam experienciando uma dificuldade de comunicação com os outros membros do time. Por não ser bem organizado, o projeto era pouco conhecido por muitos membros da empresa, e foi deixado de lado em muitas oportunidades.

Finalmente o projeto de *video ads* saiu. Isto fez muitos da empresa refletirem sobre a estrutura e organização de pessoas na Revmob. Felizmente, devida a cultura de adaptação e mudanças rápidas, mudanças provavelmente acontecerão.

4.4 Plano de melhoria

Retomando os principais problemas do modelo atual da Revmob:

- Falta de alinhamento estratégico
- Falta de alinhamento cultural
- Falta de gerenciamento de agenda
- Falta de comunicação entre times

Duas perguntas guiam o autor neste momento:

1. Qual a solução para estes problemas?
2. Existe uma solução única?

Algo interessante sobre a engenharia de produção é que é muito difícil de achar soluções simples para problemas complexos. A solução aqui proposta pelo autor, embora pareça simples, é uma mudança que não pode ser feita da noite pro dia e organizar pessoas corretamente para que essa mudança funcione é desafiador.

Parece claro, pelos problemas listados, que a empresa precisa de uma figura e uma estratégia para deixar pessoas e projetos mais homogêneos com a empresa e com sua estratégia e missão. A Revmob só irá atingir sua missão ambiciosa quando tiver todos times voltados e alinhados com a estratégia, um gerenciamento de agenda e de projetos extremamente bem feito e uma comunicação e gestão do conhecimento sendo feitas de maneira excepcional.

Tendo isto em vista, parece claro que falta alguma figura no organograma da Revmob, uma pessoa que será responsável por garantir todos os pontos problemáticos. Esta pessoa deve ter certa experiência com o modelo de negócio da Revmob e com o mercado e terá que se focar no trabalho de gerenciador dos produtos e projetos. A ideia é que seja uma figura como um CPO (*Chief product officer*), cuja responsabilidade inclui:

- Concepção de produtos
- Garantia de que o desenvolvimento esteja seguindo a estratégia
- Gerenciamento da produção
- Garantia de metas
- Gerenciar datas e agendas
- Organizar e gerenciar times para a realização de projetos

Na prática, o CPO iria ser uma figura que garante que todo projeto e desenvolvimento de produto seja feito de maneira ótima.

A ideia é ter as seguintes camadas de liderança na Revmob:

- CEO: responsável por gerenciar a Revmob inteira
- CPO: responsável por gerenciar projetos, produtos e garantir a comunicação e organização.
- CTO / CMO: responsáveis por uma liderança em um nível mais tático.
- Líderes de times: responsáveis por seus times e suas entregas.

Assim, o novo organograma da empresa ficaria conforme mostra a figura 33.

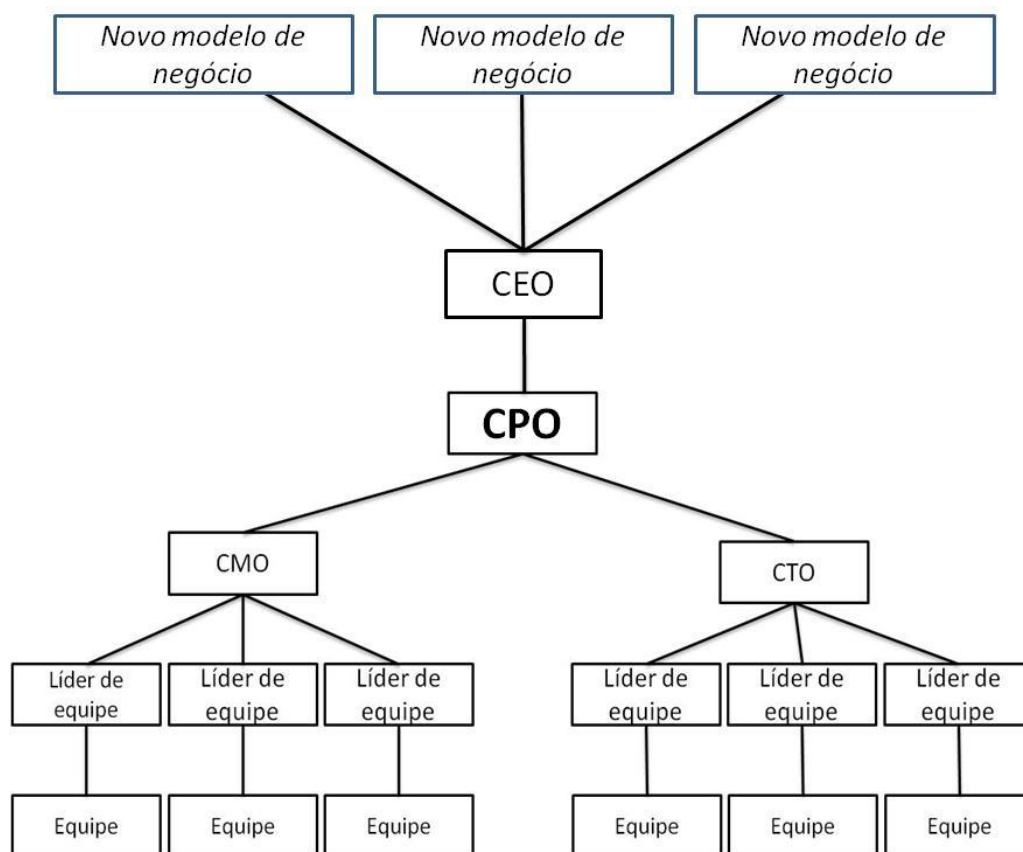


Figura 33 - Organograma sugerido para a Revmob

Este plano de melhoria está para ser implementado na Revmob. O CEO já escolheu um membro do time para exercer a função de CPO e este já está sendo treinado para isto. No segundo semestre de 2015 a figura de CPO já deve estar consolidada na Revmob.

A ideia aqui, declarada pelo CEO, é que cada novo modelo de negócio que está sendo criado na holding tenha um CPO, que reporta para o CEO o andamento dos projetos.

Esta ideia foi algo desenvolvido em discussões com diversos sócios da empresa, dentre os quais o autor esteve presente. Algo que não foi discutido pelo time nem pelo CEO seriam as responsabilidades do CPO quanto a manutenção da cultura da Revmob e de seus valores. É importante que uma pessoa que esteja enxergando o negócio de um patamar mais elevado consiga manter um ambiente culturalmente alinhado.

5. CONCLUSÃO

O trabalho tinha como objetivo realizar uma análise crítica da Revmob no que diz respeito a sua estrutura, e como ela deve mudar para se adaptar à estratégia. No final, era esperado uma proposta de melhoria futura para um problema presente. Pode-se afirmar que o estes dois objetivos foram atingidos.

O trabalho realizado fez com que o autor e pessoas em seu redor pudessem perceber o quão importante é um olhar crítico à estrutura e organização de pessoas em uma empresa, principalmente uma empresa onde os valores são de certa maneira agressivos e sua missão é absurdamente ambiciosa.

Outra coisa que este estudo e realização do trabalho acabou mostrando é o quão rápido uma empresa consegue se organizar e reestruturar quando as pessoas estão envolvidas e motivadas e quando se tem uma missão e visão claras.

Outro ponto interessante é como os desafios e problemas de uma empresa mudam proporcionalmente com seu crescimento. Problemas de uma empresa que está em seu início, com poucas pessoas, são diferentes de problemas de empresas com mais funcionários e uma presença já estabelecida no mercado. Entretanto, é interessante apontar que problemas sempre vão existir: em um mercado de tecnologia e mídias digitais, os *players* estão em constante mudança, os clientes cada vez mais ficam exigentes e novos entrantes começam a ameaçar o mercado.

Um fato interessante sobre uma empresa em um mercado tão inovador é a necessidade de "pensar fora da caixa" e criar novos modelos de negócio, estando constantemente se questionando e se cobrando mais. Com isso, vem o desafio de adaptar a estrutura e a estratégia da empresa para este novo panorama.

O autor considera que mais importante que uma solução para os problemas atuais é a aquisição de uma visão crítica quanto à estrutura organizacional de uma empresa. Com certeza esta visão vai ajudar a empresa no futuro, onde outros desafios aparecerão.

O autor tem prazer de tratar de um tema de tamanha importância quando se trata de uma empresa onde o principal recurso são as pessoas: como estas se relacionam e se organizam para atingir um objetivo em comum.

A Revmob é uma empresa de tecnologia, cujo produto principal é uma *Ad Network*, que serve anúncios em dispositivos móveis, como celulares e tablets. Desde seu início, a empresa tem uma missão absurdamente ambiciosa, que hoje se traduz em solucionar os problemas do mundo através da tecnologia. Desde 2011, sócios foram sendo contratados e

hoje, o time está muito maior. A empresa conta com um total de mais de 60 pessoas, trabalhando duro para o desenvolvimento dos melhores produtos e serviços.

6. PRÓXIMOS TRABALHOS

Este trabalho abre portas para estudos multidisciplinares em empresas, principalmente *startups*, onde as pessoas são o principal recurso. O que se tira de mais importante é que a visão crítica quanto à estrutura organizacional é essencial.

Com certeza é interessante que este trabalho inspire pessoas a realizarem trabalhos acadêmicos em empresas pequenas, principalmente nas de tecnologia. Uma análise poderia começar com os modelos clássicos propostos por Mintzberg para se definir a organização de uma empresa e muito interessante seria confrontar estes modelos com modelos inovadores, não encontrados na literatura.

Além disso, pode-se usar as ideias geradas neste trabalho para se realizar uma análise crítica da estrutura de grandes empresas, que muitas vezes têm processos burocráticos, nos quais o gargalo está na estrutura organizacional. Tentar adaptar modelos de sucesso de empresas pequenas em grandes empresas pode ser interessante e enriquecedor.

7. BIBLIOGRAFIA

Referências bibliográficas

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. [s.l: s.n.].

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p

DRUCKER, P. F., **The discipline of innovation**. Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 149-157, 1998.

HENDERSON, B. **The Origins of Strategy**, Harvard Business Review ano 6, n. 67, p. 139-143, Nov/Dec, 1989.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**, 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. **Análise de SWOT e Balanced Scorecard : Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia – XXII ENEGEP**. Curitiba, 2002.

MAURYA, A. Runnig Lean: **Iterate from Plan A to a Plan That Works**. Sebastobal: O'Reilly Media, 2012.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2a Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

N. ANAND RICHARD L. DAFT. **Organizational Dynamics**, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344, 2007

NOHRIA, N. **Note on organization structure**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1995.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Self published, 2009

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 17ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**, 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, n. 4134, p. 59-78, novembro - dezembro 1996.

RIES, Eric. 2011. **The Lean Startup**. New York : Pearson, 2011.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

ZANELLA, Daniel Fernandes. **Plano de negócio de uma unidade de inteligência competitiva em e-commerce**. São Paulo, Monografia (trabalho de formatura)- Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003.

Internet

- "coordenar", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/coordenar> [consultado em 19-04-2015]."
- Spotify Engineering Culture part 1 (Agile Enterprise Transition with Scrum and Kanban) - https://www.youtube.com/watch?v=Mpsn3WaI_4k
- <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, artigo *New Product Development Game*, 1986)