

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE**

**DAVID TIMÓTEO CARRILHO LEITE**

***BUSINESS TRANSFORMATION: HABILITANDO A TRANSFORMAÇÃO POR MEIO  
DO DISRUPTION PROCESS MANAGEMENT (DPM)***

**São Paulo**

**2017**

**David Timóteo Carrilho Leite**

***BUSINESS TRANSFORMATION: HABILITANDO A TRANSFORMAÇÃO POR MEIO  
DO DISRUPTION PROCESS MANAGEMENT (DPM)***

***BUSINESS TRANSFORMATION: ENHANCING TRANSFORMATION THROUGH  
DISRUPTION PROCESS MANAGEMENT (DPM)***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão Ambiental e Sustentabilidade da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ytoshi Shibao

**São Paulo**

**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

*Leite, David Timóteo Carrilho.*

*Business transformation: habilitando a transformação por meio do Disruption Process Management (DPM). / David Timóteo Carrilho Leite. 2017.*

*154 f.*

*Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.*

*Orientador (a): Prof. Dr. Fábio Ytoshi Shibao.*

- 1. Transformação dos negócios. 2. Gestão de processos de negócio. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Economia digital. 5. Seguradoras.*

*I. Shibao, Fábio Ytoshi. II. Título.*

*CDU 658:504.06*

**BUSINESS TRANSFORMATION: HABILITANDO A TRANSFORMAÇÃO POR MEIO  
DO DISRUPTION PROCESS MANAGEMENT (DPM)**

**David Timóteo Carrilho Leite**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão Ambiental e Sustentabilidade da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração, apresentada à Banca Examinadora formada por:

---

Prof. Dr. Fábio Ytoshi Shibao – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Andréa Magalhães Magdaleno – Universidade Federal Fluminense –UFF

---

Prof. Dr. Heidy Rodriguez Ramos – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 07 de Fevereiro de 2017.

## **DEDICATÓRIA**

À minha família e amigos, pois sem eles não conseguiria

finalizar esta etapa da vida.

Aos companheiros do GeAS, pelo apoio e amizade

desenvolvida nesses dois anos de curso.

## **AGRADECIMENTO**

À minha esposa, pelo apoio e força nos momentos difíceis.

Aos meus pais e minha irmã, por entenderem minha ausência em eventos familiares e ajudarem-me nos momentos de descontração.

Às minhas sobrinhas, pela paciência em vir visitar o tio que sempre estava ocupado.

Ao Professor Fábio Ytoshi Shibao, por acreditar e apoiar o desenvolvimento deste trabalho de forma sincera, sempre colaborando ao máximo para um resultado de qualidade, com paciência e dedicação.

Às Professoras Heidy Rodriguez Ramos e Andréa Magalhães Magdaleno, que contribuíram com seu conhecimento e direcionamento.

A todos os entrevistados que disponibilizaram gentilmente de seu tempo para que esse trabalho fosse realizado.

À Universidade Nove de Julho, seus funcionários e professores, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS), pela estrutura e assistência.

## RESUMO

O ciclo de vida dos negócios está mudando neste século em que demandas socioambientais ganham espaço na agenda global. A tecnologia também possui seu protagonismo, o que altera de maneira profunda o relacionamento entre organizações, concorrentes e clientes. Para auxiliar as empresas na modificação de seus negócios nesse novo ambiente, existe o *Business Transformation*. Neste estudo foi construído um *framework*, chamado de *Disruption Process Management* (DPM), que auxilia a transformação nas organizações, para que estas acompanhem o ambiente de mudanças tecnológicas disruptivas sem que se esqueçam das demandas socioambientais. O DPM reúne os principais orientadores à modificação da Gestão de Processos de Negócio (BPM), do Desenvolvimento Sustentável (SD) e da Economia Digital (DE), visando a auxiliar na evolução das empresas para estágios mais elevados. Esse novo modelo utiliza o BPM como base para reestruturar a operação das instituições. Em seguida, os conceitos da DE são necessários para a expansão do padrão de negócio e consolidação das instituições no mercado, com foco nos prosumidores e uma gestão mais digital. Conforme a expansão ocorre, as organizações necessitam posicionar-se sobre questões socioambientais, para não mancharem sua reputação e marca. O DPM foi aplicado em uma seguradora, chamada por questões de confidencialidade, de Empresa X, por meio de um estudo de caso. Esta já possui um histórico de modificações em seus negócios e precisa continuar evoluindo para manter sua competitividade. Como resultado desse estudo foi desenvolvido um método de análise no qual foi possível identificar o estágio de transformação das organizações e a identificação das lacunas entre a teoria e a prática, o que auxilia de forma efetiva na transformação das organizações e na aplicação dos conceitos de BPM, SD e DE, de modo prático. Este trabalho consolida um estudo de caso profundo sobre *Business Transformation* no Brasil e define um método estruturado para recomendar melhorias na gestão das empresas, considerando fatores internos e externos típicos do século XXI. Como contribuição teórica, foi atualizado o modelo de transformação por estágios de McKeown e Philip (2003).

**Palavras-chave:** Transformação dos negócios, Gestão de Processos de Negócio, Desenvolvimento Sustentável, Economia Digital, Seguradoras.

## **ABSTRACT**

In times when business cycle of life is changing, socio-environmental demands gain space in global agenda, technology is also unsettling the relationship among organizations, competitors and customers. Business Transformation is coming to assist companies in transforming their business into this new structure. In this study, shows the creation of a new framework that helps organizations in their process of transformation, enabling them to keep safe in a disruptive technological world, without forgetting socio-environmental demands, it means a new concept called Disruption Process Management (DPM). DPM brings together the main advisors to the transformation of Business Process Management (BPM), Sustainable Development (SD) and Digital Economy (DE), in order to help companies to move towards higher stages of transformation. This new model uses BPM as a basis to restructure organizations' operations. Then, DE concepts are necessary to get about business model and consolidate organizations in the market, focusing on prosumers and digital management. While expansion occurs, organizations need to position themselves regarding socio-environmental issues, so as not to tarnish their reputation and brand. DPM concepts were applied by a study to an Insurer, named Company X's for purposes of confidentiality. That company already has a History of transformations and must keep its competitiveness. As result of this study, it was developed a method of analysis in which it was possible to identify the stage of the organizations transformation the gaps between theory and practice, effectively helping application of BPM, SD and DE, in a practical way. This paper is about a deep research of on Business Transformation in Brazil and is defines a structured method to propose improvements in business management, considering typical internal and external factors of 21st century. As theoretical contribution, it updated the processing model stages from McKeown and Philip (2003).

**Keywords:** Business Transformation, Business Process Management (BPM), Sustainable Development, Digital Economy, Insurance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Documentos científicos sobre o tema <i>Business Transformation</i> .....	22
<b>Figura 2</b> – Artigos científicos relacionados ao tema <i>Business Transformation</i> .....	23
<b>Figura 3</b> – Principais autores relacionados ao tema <i>Business Transformation</i> .....	24
<b>Figura 4</b> – Modelo de transformação em estágios e pilares da transformação.....	43
<b>Figura 5</b> – Representação gráfica de <i>Business Transformation</i> .....	52
<b>Figura 6</b> – Modelo teórico de <i>Business Transformation</i> .....	53
<b>Figura 7</b> – Protocolo de pesquisa.....	60
<b>Figura 8</b> – Receitas totais da Empresa X de 2005 a 2015. ....	67
<b>Figura 9</b> – Estratégia de atuação da Empresa X. ....	68
<b>Figura 10</b> – Fluxo do processo operacional da Empresa XY. ....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Detalhamento do modelo de transformação em estágios. ....	30
Tabela 2 – Relacionamento entre os Pilares da Transformação e o Modelo de Transformação em Estágios.....	41
Tabela 3 – Resumo do relacionamento entre constructos. ....	51
Tabela 4 – Modelo de transformação em estágios por meio do DPM. ....	55
Tabela 5 – Lista dos entrevistados.....	62
Tabela 6 – Evolução do PIB e do Faturamento de seguros. ....	64
Tabela 7 – Valores de veículos salvados ao longo dos anos na Empresa X (R\$ em milhares)..	78
Tabela 8 – Análise das respostas relacionadas ao objetivo da Empresa X.....	86
Tabela 9 – Análise das respostas relacionadas à estratégia da Empresa X .....	88
Tabela 10 – Análise das respostas relacionadas ao alinhamento da gestão à estratégia .....	90
Tabela 11 – Análise das respostas relacionadas à gestão de metas.....	91
Tabela 12 – Análise das respostas relacionadas à revisão da estrutura organizacional. ....	92
Tabela 13 – Análise das respostas relacionadas à redução do portfólio de produtos .....	93
Tabela 14 – Análise das respostas relacionadas à revisão dos processos de negócio. ....	94
Tabela 15 – Análise das respostas relacionadas à automação de processos.....	96
Tabela 16 – Análise das respostas relacionadas ao dimensionamento da operação.....	97
Tabela 17 – Análise das respostas relacionadas à redefinição da visão organizacional.....	99
Tabela 18 – Análise das respostas relacionadas à criação de líderes exemplares e comprometidos. ....	100
Tabela 19 – Análise das respostas relacionadas à criação de estruturas flexíveis em projetos estratégicos .....	102
Tabela 20 – Análise das respostas relacionadas ao mapeamento de tendências e oportunidades. ....	104
Tabela 21 – Análise das respostas relacionadas à conexão interna e externa de profissionais.	106
Tabela 22 – Análise das respostas relacionadas à eliminação de intermediários.....	109
Tabela 23 – Análise das respostas relacionadas à customização de produtos e serviços .....	110
Tabela 24 – Análise das respostas relacionadas a novas formas de interação entre negócios, tecnologia e processos de negócio.....	112
Tabela 25 – Análise das respostas relacionadas à aquisição de novas empresas e a criação de negócios sustentáveis.....	114
Tabela 26 – Análise das respostas relacionadas à incorporação de questões ambientais e sociais nos processos. ....	115
Tabela 27 – Análise das respostas relacionadas ao incentivo ao consumo sustentável. ....	117
Tabela 28 – Análise das respostas relacionadas à geração, digitalização e distribuição do conhecimento.....	119
Tabela 29 – Análise das respostas relacionadas à utilização massiva de reuniões virtuais e gestão da mobilidade. ....	120
Tabela 30 – Análise das respostas relacionadas à criação de sistemas fechados de consumo de matérias-primas. ....	121
Tabela 31 – Análise das respostas relacionadas à extensão da responsabilidade do produtor.	123
Tabela 32 – Análise das respostas relacionadas à aplicação do TBL e sua utilização para a alteração dos processos / estrutura.....	124
Tabela 33 – Análise das respostas relacionadas à criação de produtos e serviços virtuais, desmaterializados ou orientados ao compartilhamento de recursos. ....	126
Tabela 34 – Análise das respostas relacionadas à avaliação da cultura organizacional.....	127
Tabela 35 – Pontuações das entrevistas.....	129
Tabela 36 – Método para tabulação e classificação do estágio de transformação .....	160

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i> ou Gestão de Processos de Negócio
BPMM	<i>Business Process Maturity Model</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite</i>
BPR	<i>Business Process Re-engineering</i>
BPT	<i>Business Process Transformation</i>
BTM	<i>Business Transformation Management Methodology</i>
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CSV	Certificado de Segurança Veicular
DBT	<i>Digital Business Transformation</i>
DE	<i>Digital Economy</i> ou Economia Digital
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DPM	<i>Disruption Process Management</i>
ELV	<i>End of Life Vehicles</i>
eTOM	<i>enhanced Telecom Operations Map</i>
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
PIB	Produto Interno Bruto
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PSI	Princípios para a Sustentabilidade em Seguros
RH	Recursos Humanos
SBPM	<i>Sustainable BPM</i>

SCOR	<i>Supply Chain Operations Reference</i>
SD	<i>Sustainable Development</i> ou Desenvolvimento Sustentável
SINCOR	Sindicato de Corretores de Seguros
SMS	<i>Short Message Service</i>
SOA	<i>Service Oriented Architecture</i>
SP	Estado de São Paulo
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS .....	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1	<i>BUSINESS TRANSFORMATION.....</i>	27
2.1.1	Modelos de <i>Business Transformation</i> .....	28
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) APLICADO A <i>BUSINESS TRANSFORMATION</i> .....	32
2.3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) APLICADO A <i>BUSINESS TRANSFORMATION</i> .....	35
2.4	ECONOMIA DIGITAL (DE) APLICADA AO <i>BUSINESS TRANSFORMATION</i> .....	38
<b>3</b>	<b>PRINCIPAIS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM), DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) E ECONOMIA DIGITAL (DE).....</b>	<b>44</b>
3.1	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD).....	44
3.2	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) E ECONOMIA DIGITAL (DE).....	47
3.3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) E ECONOMIA DIGITAL (DE).....	49
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
4.1	UNIDADE DE PESQUISA .....	59

4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	59
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>64</b>
5.1	ÁREA DE ESTUDO.....	64
5.2	HISTÓRICO DA EMPRESA X .....	66
5.2.1	Indicadores relevantes da Empresa X.....	66
5.2.2	Estratégia de atuação da Empresa X.....	67
5.2.3	Ações Socioambientais da Empresa X .....	70
5.3	DEFINIÇÃO DE CARRO SALVADO .....	73
5.3.1	O impacto dos Veículos em Fim de Vida (ELV).....	74
5.4	LEILÃO DE SALVADOS.....	76
5.5	MOTIVADORES PARA A CRIAÇÃO DA OPERAÇÃO .....	77
5.6	EMPRESA XY.....	79
5.6.1	Processo operacional da Empresa XY .....	80
5.6.2	Marcação com <i>Microdots</i> .....	83
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
6.1	OBJETIVO DA EMPRESA X.....	85
6.2	ESTRATÉGIA DA EMPRESA X .....	87
6.3	ALINHAMENTO DA GESTÃO À ESTRATÉGIA .....	89
6.4	REVISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	92
6.5	REDUÇÃO DO PORTIFÓLIO DE PRODUTOS .....	93
6.6	REVISÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS EFICIENTES / ÁGEIS .....	94
6.7	AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS POR MEIO DA TECNOLOGIA .....	95
6.8	DIMENSIONAMENTO CORRETO DA OPERAÇÃO .....	97
6.9	REDEFINIÇÃO DA VISÃO ORGANIZACIONAL .....	99
6.10	CRIAÇÃO DE LÍDERES EXEMPLARES E COMPROMETIDOS.....	100

6.11 CRIAÇÃO DE ESTRUTURAS FLEXÍVEIS QUE VISEM DECISÕES RÁPIDAS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	101
6.12 IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES, POR MEIO DE MECANISMOS DE DETECÇÃO DE TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES.....	104
6.13 REFORÇO DA CONEXÃO INTERNA E EXTERNA ENTRE PROFISSIONAIS E DA INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS POR MEIO DA TECNOLOGIA .....	106
6.14 RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS POR MEIO DA ELIMINAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS DESNECESSÁRIOS E APROXIMAÇÃO DE FORNECEDORES E CLIENTES .....	108
6.15 VIABILIZAÇÃO DA CUSTOMIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS E INCENTIVO AOS PROSSUMIDORES .....	110
6.16 VIABILIZAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	112
6.17 AQUISIÇÃO DE NOVAS EMPRESAS / CRIAÇÃO E GESTÃO DE NOVAS UNIDADES DE NEGÓCIO COM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS .....	113
6.18 INCORPORAÇÃO DE QUESTÕES AMBIENTAIS E SOCIAIS COMO PARTES ESTRATÉGICAS DE PROCESSOS .....	115
6.19 INCENTIVO AO CONSUMO SUSTENTÁVEL E CRIAÇÃO DE AGENTES DE MUDANÇA .....	117
6.20 FOCO NA GERAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO.....	118
6.21 UTILIZAÇÃO MASSIVA DE REUNIÕES VIRTUAIS E GESTÃO DA MOBILIDADE .....	120
6.22 CRIAÇÃO DE SISTEMAS FECHADOS DE CONSUMO DE MATÉRIAS-PRIMAS .....	121

6.23 EXTENSÃO DA RESPONSABILIDADE DO PRODUTOR .....	122
6.24 APLICAÇÃO DO TBL, POSSIBILITANDO ALTERAÇÕES DOS PROCESSOS / ESTRUTURA.....	124
6.25 CRIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS VIRTUAIS, DESMATERIALIZADOS OU ORIENTADOS AO COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS.....	125
6.26 AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	126
6.27 DEFINIÇÃO DO ESTÁGIO DE TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA X .....	128
6.28 GAPS E RECOMENDAÇÕES .....	130
6.28.1 Análise das lacunas do estágio de Reestruturação.....	130
6.28.2 Análise das lacunas do estágio de Revitalização.....	131
6.29 PRINCIPAIS FATORES DO ESTÁGIO DE RENOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA EMPRESA XY E OS IMPACTOS NO MERCADO DE SEGUROS. ....	132
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>134</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA.....	136
7.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....	136
7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	137
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ciclo de vida dos negócios está mudando neste século em que demandas sociais e ambientais ganham espaço na agenda global e modelos de desenvolvimento sustentável estão sendo discutidos com maior frequência. Destaca-se como um exemplo recente deste debate o trigésimo sexto período de sessões da Comissão Econômica da América Latina e o Caribe (CEPAL), em que os principais temas discutidos foram a igualdade no centro do desenvolvimento sustentável e a busca por um modelo econômico que, ao mesmo tempo, combata a desigualdade extrema e proteja o meio ambiente (CEPAL, 2016).

Os avanços tecnológicos também possuem seu protagonismo, vista a profunda alteração no modo como organizações e clientes se relacionam. Empresas e até mesmo setores empresariais inteiros estão em constante atrito, de maneira que podem vir a colidir, desagregar-se para serem (re)combinados na criação de novos negócios muito diversos dos anteriores. Este espaço cheio de inovações oferece produtos e serviços diferenciados e gera novos mercados (Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha, & Wade, 2015).

Além do impacto nos negócios, a evolução tecnológica também repercute no âmbito social, visto que bilhões de pessoas interagem diariamente através das mídias sociais, que por sua vez interferem nas relações interpessoais em todas as esferas: trabalho, aprendizagem, lazer, educação de filhos e na maneira de enxergar o mundo (Tapscott, 2014).

Trazendo esse aspecto para o ambiente dos negócios, os indivíduos aproveitam a velocidade com que as informações correm pelo espaço cibernetico para comparar suas experiências com as de outros consumidores, pautarem-se nelas e darem seu *feedback*, por meio das mídias sociais, ou seja, fazem uso dessas ferramentas para avaliar seu próprio consumo. Este novo formato de comunicação habilita formas de negócio que não seriam possíveis sem essa agilidade e colaboração mútua, por exemplo, as compras coletivas em *sites* como o Groupon (Tapscott, 2014).

Imersos nesse dinamismo, os clientes não querem apenas adquirir produtos e serviços, mas experiências de consumo, entretanto há de se considerar que todas as interações com a empresa e seus funcionários influenciam em sua satisfação em relação à compra. Segundo Kotler, Dingena e Pfoertsch (2015), a sociedade está entrando em uma era de mudanças nas relações cliente-empresa e as organizações precisam adaptar-se a essa nova realidade para que não sucumbam. Muitas têm observado a cultura digital para se estruturar e já desenvolvem soluções que permitem aos clientes trocar experiências, como o site TripAdvisor ([www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br)), que fornece conteúdos relacionados a viagens, em sua maior parte, produzidos pelos próprios usuários e gera receita a partir de publicidade em suas páginas.

Além da facilidade comunicacional, a *Internet*, nos parâmetros de Web 3.0, ou a chamada *Internet das coisas*, possibilita conectar pessoas, processos e/a qualquer coisa que possua conexão *online*. O mercado virtual promete movimentar cerca de U\$ 19 trilhões até 2022 (Bradley et al., 2015), prognóstico corroborado pela recente divulgação da corporação sulcoreana Samsung, que prevê U\$ 1.2 bilhões em investimentos nos próximos quatro anos (Samsung, 2016). Contudo, a apreciação dessa vertente causa grandes impactos nos tradicionais modelos de negócios e consequentemente ecoa em toda a sociedade com a eliminação de postos de trabalho em todas as áreas.

Nesse sentido, a humanidade atravessa um delicado momento histórico, pois falta a clareza de até que ponto são vantajosos o ganho de produtividade e a geração de valor via tecnologia, tendo em vista que a automatização pode acarretar no desemprego de muitos (Loebbecke & Picot, 2015).

Frente a tantos desafios, nota-se o relevante aumento de pesquisas acadêmicas que tratam de *Business Transformation* – conceito abrangente que pode ser entendido como o conjunto de estratégias competitivas adotadas pelas organizações, a fim de proporcionar melhor desempenho de seus negócios (McKeown & Philip, 2003).

Considerando esse cenário, evidenciou-se a necessidade de estudar como as empresas têm lidado com essas transformações e se as produções acadêmicas de fato ajudam na construção

de empreendimentos que atendam a todas as demandas latentes de seus clientes nas esferas econômicas, sociais e ambientais.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os primeiros estudos sobre *Business Transformation* iniciaram sua integração com disciplinas como a reengenharia de processos, a gestão da qualidade, a gestão da mudança e com as tecnologias da informação (McKeown & Philip, 2003; Philip & McKeown, 2004) e levantaram discussões sobre como as empresas podem transformar-se, sugerindo-lhes modelos que contemplavam seus objetivos e avaliavam o impacto de sua aplicação nas culturas local e institucional, bem como em seu alinhamento estratégico.

Recentemente, foram encontradas análises que tratam da alteração dos negócios por meio (i) da gestão de projetos ou gestão de processos (Bergh, Işık, Viaene, & Helsen, 2016; Röglinger, Bolsinger, & Walter, 2016), (ii) da tecnologia (Loebbecke & Picot, 2015; Qingfeng, Wenbo, & Lihua, 2008), (iii) e por intermédio da sustentabilidade (Muller & Pfleger, 2014). Entretanto, nenhuma delas traz inovações em relação aos estudos anteriores.

Também há o *Business Transformation Management Methodology* (BTM<sup>2</sup>), - metodologia para o gerenciamento de transformações em instituições - , que agregou disciplinas como estratégia, gestão de riscos, gestão de projetos, gestão de processos e gestão de competências (Pimmer & Uhl, 2011), criada pela parceria da *University of Applied Sciences Northwestern Switzerland* (FHNW) e da empresa de softwares alemã SAP (Uhl & Gollenia, 2012, 2013). Contudo, o BTM<sup>2</sup> define-se como um *framework* genérico direcionado às modificações no ambiente interno das organizações, como a implementação de sistemas, a criação de centros de serviço compartilhados ou a terceirização de processos, sem que seja abordada a disruptão tecnológica tampouco levando em conta demandas socioambientais.

Diante do exposto, surge a primeira lacuna de pesquisa:

**Não foi encontrado um *framework* que auxilie as organizações no alinhamento de suas estratégias e operações para que possam acompanhar o ambiente de mudanças e**

**disrupções oriundas da evolução tecnológica bem como manter em vista as demandas socioambientais.**

Para a construção do problema de pesquisa, foi avaliada a maneira como a Academia vem tratando o tema *Business Transformation*. Safrudin, Rosemann, Recker, e Genrich (2014) deram sua contribuição criando uma tipologia para a classificação de iniciativas de transformação por meio da análise de vinte estudos de caso. Agarwal e Brem (2015); Cowan-sahadath (2010); Lee, Akkiraju, Tian, e Jiang (2008); McKeown e Philip (2003); Philip e McKeown (2004) e Röglinger *et al.* (2016) utilizaram a mesma modalidade de pesquisa para cooperar com os estudos acerca da transformação dos negócios, o que leva a crer que esse método é o mais utilizado. No entanto, as investigações não contemplaram nenhum caso em empresas brasileiras, evidência da segunda lacuna de pesquisa:

**Não foram encontrados estudos sobre a aplicação dos conceitos de *Business Transformation* em empresas brasileiras.**

Essas duas lacunas apoiam a composição da seguinte questão de pesquisa:

**Quais são os conceitos necessários para a elaboração de um *framework* de *Business Transformation*, que permita o alinhamento entre estratégia e operações empresariais e que considere as mudanças tecnológicas e as demandas socioambientais, sendo aplicável em empresas brasileiras?**

Este trabalho tem por objetivo preencher as duas lacunas encontradas a partir da concepção de um *framework* que leve em conta a velocidade de mudança oriunda deste século, os altos riscos de modelos disruptivos e as demandas socioambientais e que reúna as principais ferramentas que viabilizem a transformação e permitam às organizações evoluir seus modelos de negócio para estágios de maior maturidade.

Após a configuração do *framework*, um estudo de caso será desenvolvido para testar sua efetividade em uma empresa brasileira e assim preencher a segunda lacuna.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir será apresentado o objetivo geral que norteará o estudo de caso e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Construir um *framework* de *Business Transformation* que permita identificar o estágio de transformação das organizações e quais são os próximos passos necessários para as alterações de seus negócios e, então, aplica-lo em uma empresa brasileira.

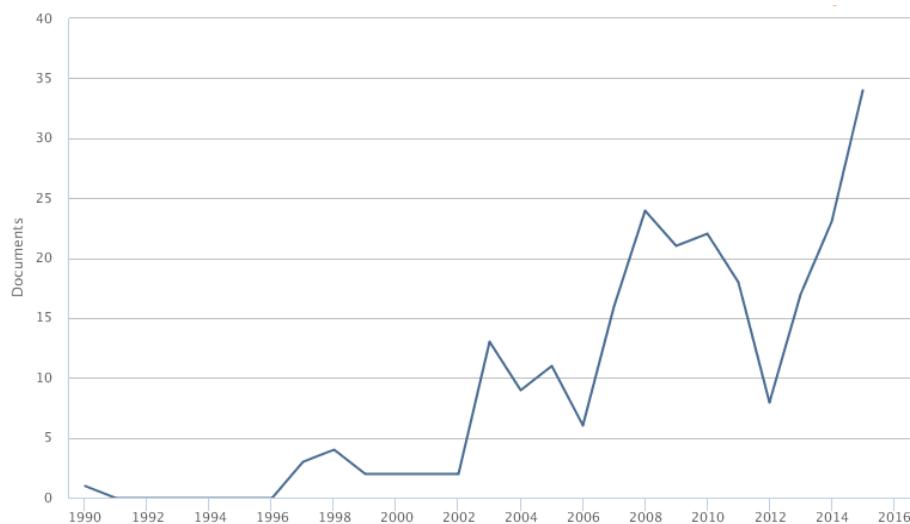
### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais conceitos que auxiliam as empresas na transformação de seus negócios;
- Descrever o relacionamento entre eles;
- Construir o modelo teórico de *Business Transformation*;
- Aplicar o *framework* em uma empresa brasileira;
- Fazer recomendações e propor melhorias para a gestão da empresa estudada, que contribua para contínua evolução do negócio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Atualmente, o *Business Transformation* está em evidência e vem sendo desenvolvido em dois diferentes prismas: o acadêmico e o empresarial.

No meio acadêmico, nota-se o aumento de publicações a respeito do tema. Na Figura 1 é apresentado um estudo de documentos científicos relacionados ao assunto, todos extraídos da base Scopus; são *papers*, artigos de congressos e também os publicados em revistas científicas. Para tanto, foram selecionados todos os arquivos em cujo título, palavras-chave ou resumo aparecesse o termo *Business Transformation*. Ao analisar a Figura 1, percebe-se uma crescente produção acadêmica, que atingiu seu pico no ano de 2015.



**Figura 1 -** Documentos científicos sobre o tema *Business Transformation*.

**Fonte:** O autor.

Ainda que se restrinja a busca apenas em artigos, verifica-se a mesma tendência, conforme é possível observar na Figura 2.

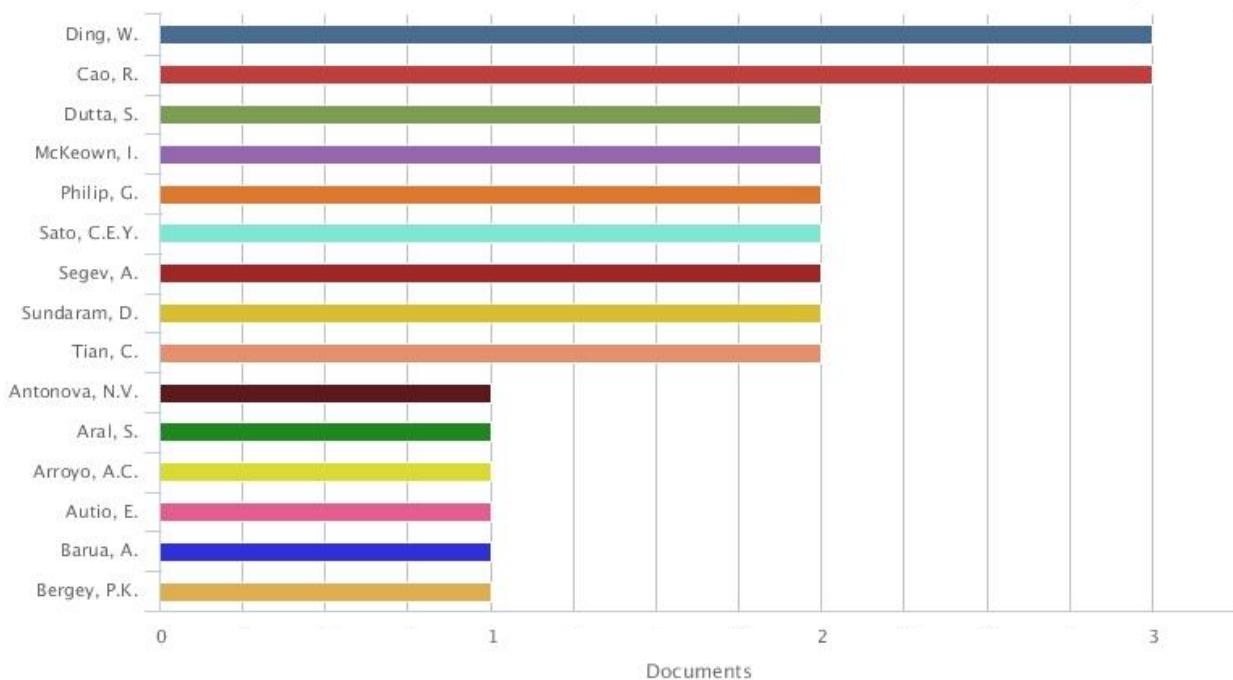


**Figura 2** - Artigos científicos relacionados ao tema *Business Transformation*.

**Fonte:** O autor.

Ao analisar a Figura 3, observa-se que embora as produções acadêmicas tenham sido realizadas por vários autores distintos, ou seja, não existem pesquisadores de referência no tema, McKeown e Phillip destacaram-se por terem escrito, nos anos de 2003 e 2004, dois artigos que serão importantes ao longo deste trabalho - *Business transformation, information technology and competitive strategies: learning to fly* e *Business transformation and organizational culture: the role of competency, IS and TQM* -, posto que apontaram o *Business Transformation* como um conceito abrangente, capaz de englobar uma gama de estratégias competitivas adotadas pelas organizações, não orientadas a nenhuma disciplina, *software* ou ferramenta específica e que tem por finalidade proporcionar melhorias significativas no desempenho dos negócios. Os autores debruçaram-se sobre como as empresas alteram seus objetivos, estratégias e atividades-chave ao longo de alguns estágios de transformação.

Apesar de Ding e Cao aparecerem com três artigos relacionados ao tema, o cerne de seus estudos era a implementação de sistemas para a integração e gerenciamentos de processos por meio de *softwares* da empresa IBM, isto é, programas que auxiliam na mudança de uma organização em específico, em vez ampliar as possibilidades de aplicação em quaisquer empresas. Por este motivo, não possuíram relevância neste estudo.



**Figura 3 -** Principais autores relacionados ao tema *Business Transformation*  
**Fonte:** O autor.

Na esfera empresarial, os grupos de profissionais engajados na transformação de organizações tradicionais têm desenvolvido *Business Transformation* a fim de que estas prosperem no século XXI. Ressaltam-se as iniciativas da multinacional SAP, que intenta estar no centro dessa revolução tecnológica e, para isso, oferece um serviço chamado *Digital Thought Leadership & Enablement*, também conhecido como *Business Transformation Academy*, que tem por objetivo manter uma comunidade internacional de peritos composta por representantes de altas cúpulas administrativas, usuárias dos *softwares* desenvolvidos pela empresa, como acadêmicos de escolas de negócios reconhecidas e consultores experientes, para que estes desenvolvam trabalhos focados em Inovação digital e transformação, Gestão da transformação de negócios, dentre outros (SAP, 2016).

No Brasil, o assunto vem sendo tratado por executivos e empresários que buscam um propósito maior para os negócios atuais, porquanto compreendem o lucro como consequência da

priorização da entrega de valor aos clientes, já que centralizam o ambiente de trabalho nas pessoas e buscam a sustentabilidade socioeconômica e ambiental (<http://www.btransformation.net/>).

Esse movimento é liderado por José Davi Furlan, cofundador do *Business Transformation Brazil* e autor de livros especializados no tema. Furlan é mestre em administração, pesquisador, autor e coautor de dez livros relacionados à gestão de negócios, TI e *Business Process Management*. Sua obra mais recente, *Business Transformation: Construindo Organizações para o século 21*, está entre as pioneiras relacionadas à transformação e é uma das primeiras em português: (<https://www.linkedin.com/in/jdfurlan>).

O movimento assumiu dez compromissos que funcionam como diretrizes para a mudança: liderar no longo prazo, empoderar prosumidores, fomentar o protagonismo das pessoas, gerar condições para a felicidade no trabalho, desenvolver redes e ecossistemas, orientar as organizações para serem adaptáveis e ágeis, aproximar grandes empresas de *startups*, criar negócios “conscientes”, restaurar o tecido socioambiental e utilizar tecnologias de forma inteligente (Furlan & Jesus, 2016).

Desse modo, ficam claras a relevância do tema e a necessidade de mais estudos sobre o tema.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho foi dividida em sete capítulos: o primeiro contém a introdução, o problema de pesquisa, a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa para o estudo do tema e por fim a estrutura do trabalho.

O segundo traz a revisão bibliográfica, em que são detalhados os conceitos de *Business Transformation* e suas formas de aplicação, de estratégias competitivas e a descrição dos métodos que ajudam as empresas na modificação de seus negócios; no terceiro, estão expostas as relações fundamentais entre as ideias tecidas.

O quarto aborda a metodologia utilizada e a unidade de pesquisa adotada. No quinto, revelam-se pormenores da área escolhida e o estudo de caso é apresentado.

O sexto consolida a análise e interpretações dos resultados e o sétimo abriga as conclusões da pesquisa, assim como suas limitações e recomendações para estudos posteriores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão explanados os conceitos de *Business Transformation* e suas formas de aplicação, de Competências Competitivas, bem como aqueles que auxiliam as empresas na transformação de seus negócios.

### 2.1 BUSINESS TRANSFORMATION

O conceito de *Business Transformation* é bem familiar para pesquisadores de estratégia organizacional e corporativa, entretanto é difícil encontrar uma definição completa na literatura (Philip & McKeown, 2004). A transformação dos negócios envolve repensar completamente o planejamento e os processos da empresa sob uma ótica que reflita novas oportunidades, sem receio de eliminar as percepções, as práticas, as atitudes e os comportamentos dos envolvidos. Tais mudanças exigem que os executivos sejam líderes comprometidos com esta nova visão, que incentivem novos modelos de empreendimentos e capacitem suas equipes, a fim de possibilitar o desenvolvimento de novas competências e habilidades (Philip & McKeown, 2004).

Sendo assim, o *Business Transformation* possui relação com várias disciplinas de gerenciamento como a Gestão da Estratégia, Gestão de Riscos, Gestão de Processos, Gestão da Tecnologia de Informação, Gestão da Mudança, Gestão de Competências e Treinamento (Rosa & Mira, 2015).

Em função de a sustentabilidade ter se tornado uma tendência global e um objetivo estratégico importante para a maioria das empresas, sua integração com os modelos de negócios atuais também está promovendo alterações no foco das organizações, que visam a minimizar externalidades enquanto maximizam efeitos positivos (Muller & Pfleger, 2014).

Também existe uma vertente de *Business Transformation* mais orientada às inovações tecnológicas, cujo objetivo é modificar os negócios por meio de soluções como a incorporação da tecnologia da informação a outras tecnologias, por exemplo a utilização de um *workflow* entre computadores e máquinas operacionais de indústrias (Agarwal & Brem, 2015), ou via

digitalização em massa e análise de grandes quantidades de dados com soluções cognitivas (Loebbecke & Picot, 2015).

Para a condução deste trabalho, utilizar-se-á a definição de *Business Transformation* de McKeown & Philip (2003) por sua amplitude. Para os autores, trata-se de um conceito que abrange uma extensa gama de estratégias competitivas adotadas pelas organizações a fim de proporcionar-lhes melhorias significativas no desempenho de seus negócios.

### 2.1.1 Modelos de *Business Transformation*

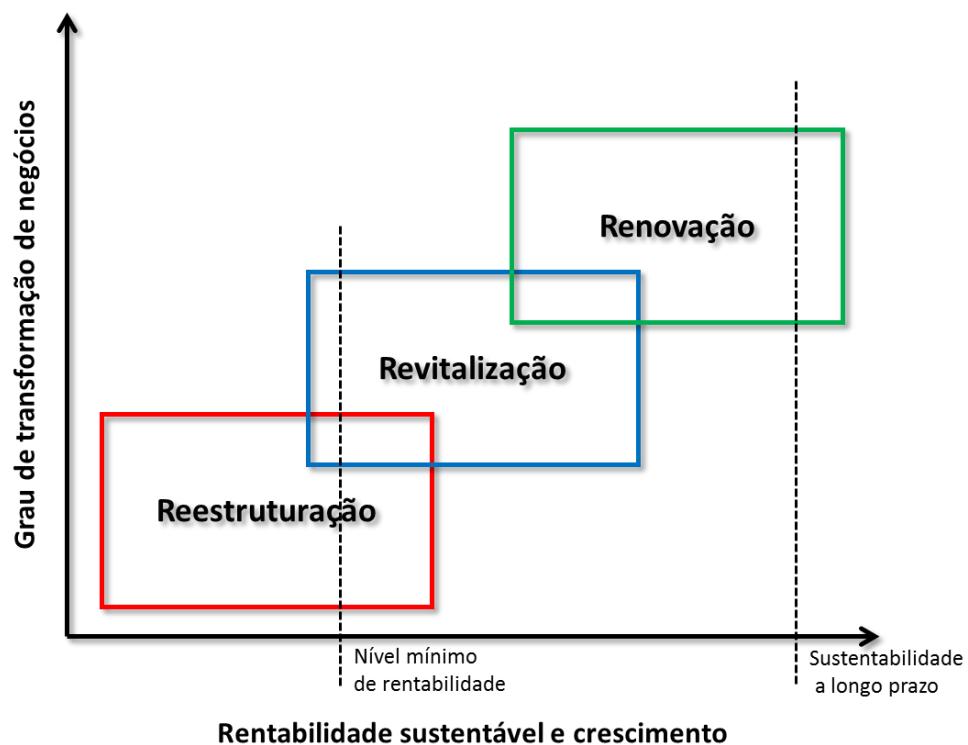
Conforme foi evidenciado por McKeown & Philip (2003), existem três métodos para implantar o *Business Transformation* nas empresas: a bala de prata, os modelos de transformação holística e/ou em estágios.

Algumas empresas optam pela primeira opção, porque acreditam que uma única metodologia, ferramenta ou modelo de gestão possa ser responsável pelo sucesso da transformação na organização, por exemplo, a aplicação do *Total Quality Management* (TQM), que consiste numa estratégia para despertar a consciência de qualidade em todos os processos e *stakeholders*; ou a utilização do *Business Process Re-engineering* (BPR), que, a partir da utilização da tecnologia da informação, promove mudanças com o objetivo de repensar todos os processos desde seu ponto zero ou por algum aumento de desempenho.

Entretanto, existem evidências que este tipo de abordagem produz resultados mínimos (Agarwal & Brem, 2015; McKeown & Philip, 2003).

O modelo de transformação holística é pautado em três ações: alinhamento com a necessidade do cliente; identificação dos processos de negócio prioritários para a entrega do produto ou do serviço; garantia de que a transformação do processo resultará na consolidação da construção do conhecimento dos participantes envolvidos (McKeown & Philip, 2003).

O modelo de transformação em estágios é uma evolução do modelo de transformação holística, visto que as necessidades da organização são segmentadas em níveis de maturidade: reestruturação, revitalização e renovação, conforme Figura 4.



**Figura 4** – Modelo de transformação em estágios.  
Fonte: Adaptado de McKeown & Philip (2003).

Em cada fase a empresa possui objetivos, estratégias, atividades chave e cultura distintas, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Detalhamento do modelo de transformação em estágios.**

	<b>Reestruturação</b>	<b>Revitalização</b>	<b>Renovação</b>
<b>Objetivo</b>	● O limite mínimo de rentabilidade	● Maior rentabilidade ● Crescimento	● Sustentabilidade a longo prazo
<b>Foco Estratégico</b>	● Redução de custos ● Aumento da capacidade ● Otimização das operações	● Foco no cliente  ● Preocupação com a prestação de serviços, entregas e prazos  ● Definição de processos que adicionem valor ao negócio	● Vantagens competitivas por meio da tecnologia e do conhecimento dos clientes  ● Eliminação contínua de resíduos  ● Renovação do portfólio econômico
<b>Atividades Chave</b>	● Dimensionamento correto da operação  ● Redução do portfólio de produtos  ● Revisão da estrutura organizacional e dos processos de negócio	● Redefinição da visão organizacional  ● Identificação de novas oportunidades  ● Aquisição de novas empresas e alianças  ● Renovação de competências essenciais	● Construção de novas capacidades  ● Criação de novas unidades de negócio  ● Rejuvenescimento da estratégia
<b>Cultura</b>	● Hierarquia rígida	● Capacitação da equipe	● Capacitação empresarial ● Metas estratégicas ● Aprendizagem coletiva

**Fonte:** Adaptado de McKeown & Philip (2003).

Nota-se a abordagem dos estágios de transformação de acordo com as expectativas de crescimento e resultado das instituições em relação ao ambiente em que estão inseridas. Todavia, as atividades chave só terão efeito se o ambiente corresponder às expectativas da organização, logo, as estratégias devem estar alinhadas tanto com o ambiente interno da empresa quanto com o externo, com especial atenção aos clientes e concorrentes.

Segundo Fischmann e Boaventura (2003), existem quatro grandes grupos nos quais as estratégias de qualquer organização podem ser classificadas: objetivos, vantagem competitiva, competência essencial e interação com competidores.

Quando as ações aplicadas ao modelo de transformação em estágios proposto por McKeown e Philip (2003) foram avaliadas sob a ótica dos tipos de estratégia consolidadas por Fischmann e Boaventura (2003), entendeu-se que no estágio de reestruturação, a busca inicial é para superar obstáculos internos da organização visando a identificação de competências essenciais e o desenvolvimento de vantagens competitivas. Nas fases de revitalização e renovação, o ambiente externo ganha relevância, a princípio com a identificação de novas oportunidades e alianças, seguidas do desenvolvimento de benefícios para os clientes e na tecnologia. Logo, os métodos possuem caráter competitivo, caracterizado pela interação do ambiente externo e dos concorrentes.

As estratégias competitivas podem ser definidas como a interação dinâmica de fatores que determinam a capacidade da organização para transformar seu desempenho, ou seja, o modo de aplicação ou uso de outras metodologias e ferramentas que projetem o resultado esperado da organização (McKeown & Philip, 2003).

Na época do estudo de McKeown e Philip (2003), os conceitos que davam suporte às estratégias competitivas eram a tecnologia da informação, a reengenharia de processos de negócio, o desenvolvimento organizacional e a gestão total da qualidade ou *Total Quality Management* (TQM). Entretanto, passaram-se 13 anos desde sua publicação e nesse intervalo, os conceitos tornaram-se mais abrangentes, por exemplo, o *Business Process Management* (BPM) que integra a reengenharia de processos de negócio, o TQM e o desenvolvimento organizacional (Nadarajah & Latifah, 2014).

Artigos recentes mostraram como o *Business Transformation* vem se relacionando com outros conceitos no intuito de direcionar estratégias e auxiliar na execução das atividades chave, como a Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM), o Desenvolvimento Sustentável ou *Sustainable Development* (SD) e a Economia Digital ou *Digital Economy* (DE), de acordo com Bergh, Işık, Viaene e Helsen (2016); Loebbecke e Picot (2015); Muller e Pfleger (2014).

Esses conceitos possuem pontos em comum, tanto entre si quanto com a definição de *Business Transformation*, que dão origem a uma série de novos constructos relacionados à

transformação como *Business Process Transformation* (BPT), *Sustainable BPM* (SBPM) e *Digital Business Transformation* (DBT), segundo Bradley *et al.* (2015); Furlan (2015); Muller e Pfleger (2014) e SAP (2016).

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) APLICADO A BUSINESS TRANSFORMATION

Pode-se entender o BPM como uma forma de gerir os negócios que aborda além das estruturas funcionais tradicionais. Nele, todo o trabalho deve ser pensado para entregar valor ao cliente, seja em produto ou serviço, independente de quais departamentos ou áreas funcionais estejam envolvidas (ABPMP, 2013).

Todavia, também pode ser compreendido como a integração das três principais linhas de estudos referentes a processos organizacionais ou como Harmon (2010) descreveu serem as três grandes tradições sobre processos de negócio: a tradição de gestão, do controle da qualidade e da tecnologia da informação.

De forma geral, a tradição de gestão é uma linha de pesquisa voltada ao desempenho das organizações, porquanto. Ela enfatiza o alinhamento da gestão à estratégia, estabelece quais serão os meios para conquistar os objetivos corporativos e qual a melhor maneira de gerenciar os colaboradores para que atinjam as metas. Harmon (2010) ressalta como fundamentais nessa linha de pesquisa a Cadeia de Valor de Porter e a Melhoria de *Performance* de Rummler – Brache ambos desenvolvidos nos anos oitenta; a reengenharia de processos de negócio, concebida nos anos noventa; o *Balance Score Card*, *Business Process Architecture*, assim como os inúmeros frameworks, por exemplo, o *Supply Chain Operations Reference* (SCOR), utilizado para analisar cadeias e operações logísticas, ou o *enhanced Telecom Operations Map* (eTOM), que consiste em boas práticas para a gestão de telecomunicações, todos idealizados na década passada, (Harmon, 2010).

A tradição do controle da qualidade é o avanço da simplificação do trabalho iniciado por Taylor e Ford no início do século passado. Nela, os pesquisadores tencionam desenvolver

processos e sistemas que produzam resultados da melhor forma possível, utilizando o mínimo de recursos e tempo. Consoante a Harmon (2010), o TQM, o *Lean*, o *Six Sigma* e os inúmeros modelos de maturidade tais como o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) e o *Business Process Maturity Model* (BPMM) são bastante relevantes.

Segundo Nadarajah e Latifah (2014), o BPM trata-se de uma evolução do TQM e da reengenharia de processos de negócio, pois são teorias que se complementam. Enquanto a reengenharia provê transformações radicais nos processos com foco na eficácia, o TQM enfatiza a melhoria contínua e a eficiência (Nadarajah & Latifah, 2014). Esse ponto de vista abrange as duas tradições já citadas, ou seja, quando o histórico do BPM é analisado, é possível chegar a diferentes conclusões.

A terceira tradição envolve o uso extensivo de computadores e aplicações de *software* para automatizar processos. Esse movimento começou na década de 1960 e está crescendo exponencialmente até os dias atuais. A tecnologia tem quebrado paradigmas que vão além da automatização dos processos industriais, porque chegou aos lares e afetam usuários domésticos, dando-lhes meios para conectar quaisquer aparelhos eletrônicos a outros, além de possibilitar que sejam ativos na Web 3.0 (Agarwal & Brem, 2015; Yi & Park, 2015).

Nessa tradição, o BPM tem íntima ligação com o *Service Oriented Architecture* (SOA), conceito emergente que orienta aplicações e sistemas para disponibilizar serviços que serão consumidos por sistemas orquestradores de processos conhecidos como *Business Process Management Suite* (BPMS) ou por outras ferramentas de *Workflow* (Ko, Lee, & Wah Lee, 2009). Sob essa perspectiva e em busca de mais agilidade, o BPM organiza pessoas e o SOA, a tecnologia (Ko *et al.*, 2009).

Em relação ao futuro do BPM e as principais tendências para os próximos anos, Bergh, Işık, Viaene e Helsen, (2016), propuseram cinco capacidades chave para facilitar a transformação de negócios em tempos marcados pela economia digital, que são: (i) forte conexão interpessoal tanto no ambiente interno quanto externo à empresa, (ii) mecanismos de detecção de tendências e oportunidades disruptivas, (iii) estruturas flexíveis e linhas de decisão rápidas para projetos estratégicos, (iv) a orientação para o cliente e (v) líderes exemplares e comprometidos.

Com relação ao primeiro item citado das capacidades chave, no tocante ao interno, é desejável que todos os colaboradores que prestam serviços à organização estejam deveras engajados na entrega de valor ao cliente, independente dos setores ou departamentos em que trabalham. No que concerne ao externo, expõe-se que fornecedores e parceiros de negócio precisam ser tratados como corresponsáveis pela entrega de valor ao cliente e considerados parte de um ecossistema que gera ideias e novos serviços em conjunto com a organização (Bergh *et al.*, 2016).

Desse modo, a empresa adquire a capacidade de direcionar as mudanças e transpassa seus processos além de sua estrutura funcional, otimiza a execução e cria uma visão panorâmica, fator essencial para o desempenho dos negócios (Rosing *et al.*, 2015).

Os mecanismos de detecção de tendências e oportunidades disruptivas devem ser desenvolvidos como radares que identificam oportunidades e ameaças, tanto internas quanto externas por meio do monitoramento de redes sociais, observação de tendências, *Big Data* e *Business Analytics* (Bergh *et al.*, 2016).

Todavia, não devem funcionar de forma isolada, precisam ser processos bem estruturados e de vigilância constante. Uma das tendências para o futuro é o desenvolvimento de ferramentas para a análise de redes sociais para BPM, com propósito de averiguar a estrutura social e as interdependências de pessoas e organizações, assim como a coleta e verificação de múltiplas fontes, por exemplo, pesquisas, *e-mails*, *blogs* e outras fontes eletrônicas (Rosing *et al.*, 2015).

As estruturas flexíveis e linhas de decisão rápidas para projetos estratégicos são necessárias para que o processo político de tomada de decisão hierárquica tradicional não seja um empecilho na transformação dos negócios. Para que isso não ocorra, é preciso um bom instrumento de acompanhamento que mantenha a modificação na linha e monitore o progresso. O alicerce desta capacidade chave é composto por uma equipe multidisciplinar com autonomia e recursos para a execução do trabalho, em geral separada da gestão normal da organização, e que presta contas diretamente à cúpula administrativa (Bergh *et al.*, 2016).

A orientação para o cliente significa que toda a transformação do negócio deve estar balizada no desejo de entregar-lhes melhores produtos e serviços. Esse modo de pensar vem extrapolando o conceito de desenvolvimento *outside-in* e está evoluindo para um modelo que visa à capacidade constante de projetar soluções relevantes para o cliente (Furlan, 2015). Entretanto, a revolução digital trouxe novos sentidos, haja vista o poder que as *startups* digitais têm de mudar radicalmente o modo de trabalho de setores inteiros, ameaçando empresas já consolidadas (Bradley *et al.*, 2015)

Obviamente, líderes exemplares e comprometidos são fator crítico de sucesso de qualquer projeto de transformação (Bergh *et al.*, 2016).

Rosing *et al.* (2015) apontaram uma série de tendências sobre os caminhos que o BPM trilhará nas próximas décadas. Dentre as relevantes está o envolvimento do BPM com a gestão da mudança, com a sustentabilidade e com as inovações tecnológicas, de que resultam novas ferramentas para a gestão.

Bontinck *et al.* (2016) também enfatizaram o papel central do BPM no processo de transformação e salientaram a maioria dos motivadores das transformações: a implementação de novas tecnologias, a necessidade de alterações nos processos para satisfazer o desejo do cliente, a mudança de hábito dos consumidores e a escassez de matéria-prima e energia.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) APLICADO A BUSINESS TRANSFORMATION

O desenvolvimento sustentável ganha espaço nas agendas corporativas em função da pressão de consumidores cada vez mais conscientes e atentos aos impactos ambientais, resultado do aumento dos níveis de poluição nas grandes metrópoles e escassez de matérias-primas. Segundo Furlan (2015), o *modus operandi* de empresas desinteressadas pela sustentabilidade deixa clientes insatisfeitos, colaboradores infelizes e destrói o meio ambiente. Pelos cálculos de

pegada ecológica, a humanidade está consumindo uma capacidade ecológica de 1,5 planetas Terra (Institute, 2014).

Entretanto, observa-se um grande movimento de conscientização sobre sustentabilidade, mas que é pouco aplicado de forma efetiva. Segundo Robert Engelman, presidente do *World Watch Institute* (2014), o termo sustentabilidade ganhou força após a publicação do relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, que o definiu como o desenvolvimento que satisfaz as carências do presente sem comprometer as capacidades das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades (WCED, 1987). Contudo com o passar do tempo, houve a banalização do termo, muitas vezes utilizado no ambiente corporativo como *greenwashing*, isto é, forma de *marketing* em que são gastos mais tempo e dinheiro com publicidades do que com ações concretas que visem à redução de impactos ambientais (Turano, Cherman, & Franca, 2014).

Um dos problemas na aplicação da sustentabilidade no ambiente corporativo é sua definição abrangente e sua multidimensionalidade. Afinal, quais serão as necessidades das gerações futuras? Com a velocidade dos avanços tecnológicos, os novos modelos de negócios e a consolidação da cultura digital, é difícil prever quais serão as adversidades que a humanidade enfrentará daqui a vinte, dez ou até mesmo cinco anos. Segundo Bradley *et al.* (2015), a disruptão digital não é um obstáculo só para as empresas de tecnologia, todos os setores e, consequintemente, todos os consumidores sofrem impactos.

Para aplicar o desenvolvimento sustentável, surgiram vários modelos que intentavam deixar o conceito mais consistente. Dentre os mais conhecidos, destaca-se o *Triple Bottom Line*, que incentiva as empresas a mensurarem resultados sociais e ambientais, além dos econômicos (Elkington, 2001). Elkington integrou o modelo de crescimento econômico com métricas sociais e ambientais factíveis, por meio de mecanismos de apuração semelhantes aos já adotados pelas empresas na dimensão econômica. Segundo Silva & Alves (2013), os trabalhos acadêmicos que tratam do *Triple Bottom Line* têm aumentado desde 1999 e com maior velocidade após 2001, impulsionado principalmente pelas publicações de Elkington e de outros autores como Porter e Hart.

Na atualidade, encontra-se na literatura uma série de estratégias para a aplicação do SD que ajudam nas mudanças regionais, nacionais ou globais. McCormick *et al.* (2016) delimitaram cinco diretrizes com o intuito de guia-las: (i) consumo e estilo de vida sustentáveis; (ii) cidades e construções sustentáveis; (iii) gerenciamento de negócios e práticas sustentáveis; (iv) políticas intervencionistas nacionais e internacionais e (v) formação contínua.

McCormick *et al.* (2016) determinaram dez áreas que serão fulcrais tanto para a pesquisa quanto para a execução de práticas sustentáveis: (i) modos alternativos de consumo; (ii) gestão da mobilidade e comportamento sustentável em viagens; (iii) laboratórios de vida urbana, que tem emergido como uma maneira de governança coletiva tencionando enfrentar os desafios da sustentabilidade e suas oportunidades em centros urbanos; (iv) renovação de edifícios existentes; (v) utilização intensiva de reuniões virtuais por grandes grupos, que tem por objetivo a redução dos impactos causados pelos deslocamentos; (vi) desenvolvimento de modelos de negócio que utilizem de forma eficiente fontes de energias renováveis; (vii) a extensão da responsabilidade do produtor, tendo em vista o *eco-design* e sistemas fechados de consumo de materiais; (viii) o crescimento do verde e a definição de objetivos ambientais em esferas internacionais; (ix) o desenvolvimento de agentes da mudança sustentável por meio de capacitação teórica e prática e (x) conscientização da população via curso gratuito à distância.

Para utilizar o SD como alternativa de transformação dos negócios, foi necessário criar um método em que os conceitos pudessem ser aplicados e mensurados tal qual fizeram Muller & Pfleger (2014). Os autores desenvolveram um *framework* relacionando as atividades corporativas com base na cadeia de valor de Porter (logística de entrada, produção, logística de saída, *marketing* e vendas), as dimensões da sustentabilidade (ecológica, social e econômica) e os níveis de maturidade, de acordo com o modelo que mais se adequar à realidade, por exemplo, o *Object Management Group*: 1 - Sem padrão, 2 – Definido e documentado, 3 – Repetível e gerenciado, 4 – Otimizado e extensível e 5 – Demonstrado o retorno do investimento das iniciativas sustentáveis.

Em seguida, Muller e Pfleger (2014) criaram um padrão matemático para calcular qual seria o retorno financeiro da implantação de ações sustentáveis e aplicaram-no em uma empresa

alemã de médio porte. Esse tipo de iniciativa exemplifica como os conceitos do SD podem ser executados de forma efetiva para a promoção da transformação dos negócios.

## 2.4 ECONOMIA DIGITAL (DE) APLICADA AO *BUSINESS TRANSFORMATION*

A Economia Digital (DE) foi definida por Tapscott (1996) como um movimento que está gradualmente forçando a sociedade a repensar o modelo econômico atual, a criação e distribuição de riquezas, a organização dos negócios e outras estruturas institucionais.

Para o autor, essas transformações são impulsionadas pela evolução da tecnologia da informação e as consequências oriundas a ela como a mobilidade, o acelerado crescimento de conteúdos digitais e a mudança radical nas formas de comunicação e, por sua vez, a colaboração nos negócios por meio das mídias sociais, mudanças que impactaram potencialmente os negócios (Tapscott, 2014).

Ele apontou doze características nesse novo modelo econômico, também chamado de Capitalismo 2.0: (i) o foco no conhecimento; (ii) a digitalização e distribuição de conteúdos que promulgam conhecimento; (iii) a virtualização de produtos e serviços; (iv) a molecularização de equipes, isto é, pessoas do mundo inteiro podem reunir-se e criar organizações mais flexíveis, ou seja, diferente das atuais, que atualmente são rígidas em relação às normas e contratos; (v) a criação de redes de empresas que buscam a sobrevivência no mercado; (vi) a eliminação de intermediários pela aproximação de produtores e clientes; (vii) a interação de clientes e fornecedores via tecnologia da informação; (viii) o aumento das inovações; (ix) a customização dos produtos e serviços de modo generalizado e o aumento no número de consumidores que participam do processo de criação, ou seja, prossumidores; (x) a redução do tempo de entrega; (xi) a globalização intensificada e (xii) o aumento da heterogeneidade entre os utilizadores desse novo modelo econômico e os demais.

A evolução tecnológica gerou condições inimagináveis em tempos passados, proporcionou uma mobilidade jamais vista com os *smartphones* e *tablets*; permite que o processamento dos computadores possa, em poucos anos, ultrapassar a capacidade do cérebro

humano; garantiu com a *cloud computing* e a largura de banda da conexão de *Internet*, a capacidade de armazenamento digital e quando se trata de geração de conteúdo digital ou qualquer *software* que utilize conceitos de programação de código aberto, praticamente zerou o custo marginal (Loebbecke & Picot, 2015).

Todos esses aspectos aumentaram de forma exponencial os efeitos da DE retratada por Tapscott (1996; 2014), dando lugar a um modelo disruptivo que está alterando profundamente o modo de relacionamento entre organizações, clientes, funcionários e concorrentes, como apontaram Bradley *et al.* (2015).

Bradley *et al.* (2015) representaram a disruptão digital como vortex, que atrai os setores de maneira caótica, fazendo com que colidam, desagreguem-se e se recombinem em novos negócios muito diversos dos anteriores, isto é, tem o poder de redefinir mercados de forma mais rápida do que qualquer força na História. Consoante aos pesquisadores, a velocidade de mudança e os altos riscos envolvidos são duas diferenças cruciais entre as formas tradicionais de competição entre as empresas e a digital. Os disruptores digitais inovam rapidamente o modelo de negócio e usam os *feedbacks* de seus clientes para conquistar mais consumidores, enquanto as empresas tradicionais permanecem utilizando os mesmos padrões de anos e pouco alteram suas práticas. Como exemplos, podem ser elencadas duas situações que corroboram para essa afirmação, a primeira é o ingresso do *Whatsapp* no mercado de mensagens de texto, que acabou com a hegemonia da tecnologia *Short Message Service* (SMS), a outra é o aparecimento do *Uber*, cujo conceito de compartilhamento de recursos e aproveitamento de ativos subutilizados, veio ao encontro da crescente consciência ambiental da sociedade, trouxe profundas mudanças nos meios de transporte pelo mundo (Furlan, 2015).

De acordo com Agarwal e Brem (2015), é necessário repensar a relação entre os negócios e a tecnologia, para que esta promova alterações, caso contrário, os resultados são insignificantes. Qingfeng, Wenbo e Lihua (2008) acreditaram que esse processo de revisão precisa abordar cinco dimensões: visão e estratégia da empresa, a estrutura organizacional, os produtos e serviços, os processos de negócio e a cultura corporativa, além da necessidade do desenvolvimento de uma estratégia única.

Após discussão a respeito de *Business Transformation* e seus modos de aplicação e da definição das metodologias BPM, SD e DE e como os mesmos podem contribuir para a transformação dos negócios, foi desenvolvida a Tabela 2, em que se buscou relacionar cada tópico fundamental ressaltado no referencial teórico com a fase que mais se adequa no modelo de transformação em estágios de McKeown & Philip (2003).

**Tabela 2 - Relacionamento entre os Pilares da Transformação e o Modelo de transformação em estágios**

Pilar	Orientadores para a transformação	Modelo de transformação em estágios (McKeown & Philip, 2003)		
		Estágio	Relacionamento	Tópico relacionado
Gestão de processos de negócio (BPM)	• Alinhamento da gestão à estratégia (Harmon, 2010)	Reestruturação	Atividade chave	Revisão da estrutura organizacional
	• Desenvolvimento de processos eficientes e ágeis (Harmon, 2010; Nadarajah & Latifah, 2014)	Reestruturação	Foco estratégico	Otimização das operações
	• Desenvolvimento de processos com o mínimo de recursos (Harmon, 2010; Nadarajah & Latifah, 2014)	Reestruturação	Foco estratégico	Redução de custos
	• Automação de processos por meio da tecnologia (Harmon, 2010; Agarwal & Brem, 2015; Yi & Park, 2015)	Reestruturação	Foco estratégico	Otimização das operações
	• Conexão interna e externa entre profissionais (Bergh et al., 2016)	Revitalização	Atividade chave	Aquisição de novas empresas e alianças
	• Presença de mecanismos de detecção de tendências e oportunidades (Bergh et al., 2016; Rosing et al., 2015)	Revitalização	Atividade chave	Identificação de novas oportunidades
	• Estruturas flexíveis e decisões rápidas em projetos estratégicos (Bergh et al., 2016)	Revitalização	Cultura	Capacitação da equipe
	• Orientação para o cliente (Bergh et al., 2016; Furlan, 2015)	Revitalização	Foco Estratégico	Foco no cliente
	• Equipe de líderes exemplares e comprometidos (Bergh et al., 2016)	Revitalização	Cultura	Capacitação da equipe
Desenvolvimento Sustentável (SD)	• Aplicação do <i>Triple Bottom Line</i> (Elkington, 2001; Muller & Pfleger 2014)	Renovação	Cultura	Capacitação Empresarial
	• Incentivo ao consumo sustentável e criação de agentes de mudança (McCormick et al., 2016)	Renovação	Atividade chave	Rejuvenescimento da estratégia
	• Gerenciamento de negócios e práticas sustentáveis (McCormick et al., 2016)	Renovação	Atividade chave	Construção de novas capacidades
	• Utilização massiva de reuniões virtuais e gestão da mobilidade (McCormick et al., 2016)	Renovação	Atividade chave	Vantagens competitivas por meio da tecnologia
	• Criação de sistemas fechados de consumo de matérias-primas (McCormick et al., 2016)	Renovação	Foco estratégico	Eliminação contínua de resíduos
	• Extensão da responsabilidade do produtor (McCormick et al., 2016)	Renovação	Cultura	Capacitação empresarial
Economia Digital (DE)	• Geração, digitalização e distribuição do conhecimento (Tapscott, 2014; Loebbecke & Picot, 2015; McCormick et al., 2016)	Renovação	Foco estratégico	Vantagens competitivas por meio da tecnologia
	• Criação de produtos e serviços virtuais (Tapscott, 2014; Loebbecke & Picot, 2015)	Renovação	Foco estratégico	Renovação do portfólio econômico
	• Equipes de trabalho molecularizadas, globalizadas e flexíveis (Tapscott, 2014)	Renovação	Cultura	Capacitação empresarial
	• Eliminação de intermediários, aproximação de fornecedores e clientes (Tapscott, 2014)	Revitalização	Atividade chave	Renovação de competências essenciais
	• Massificação da customização de produtos e serviços (Tapscott, 2014)	Revitalização	Foco estratégico	Processos que adicionem valor ao negócio
	• Disrupção, mobilidade dos negócios e inovações (Tapscott, 2014; Bradley et al., 2015)	Renovação	Atividade chave	Construção de novas capacidades
	• Novas formas de interação entre negócios e tecnologia (Argawal & Brem, 2015; Quingfeng, Wenbo & Lihua, 2008)	Revitalização	Atividade chave	Renovação de competências essenciais

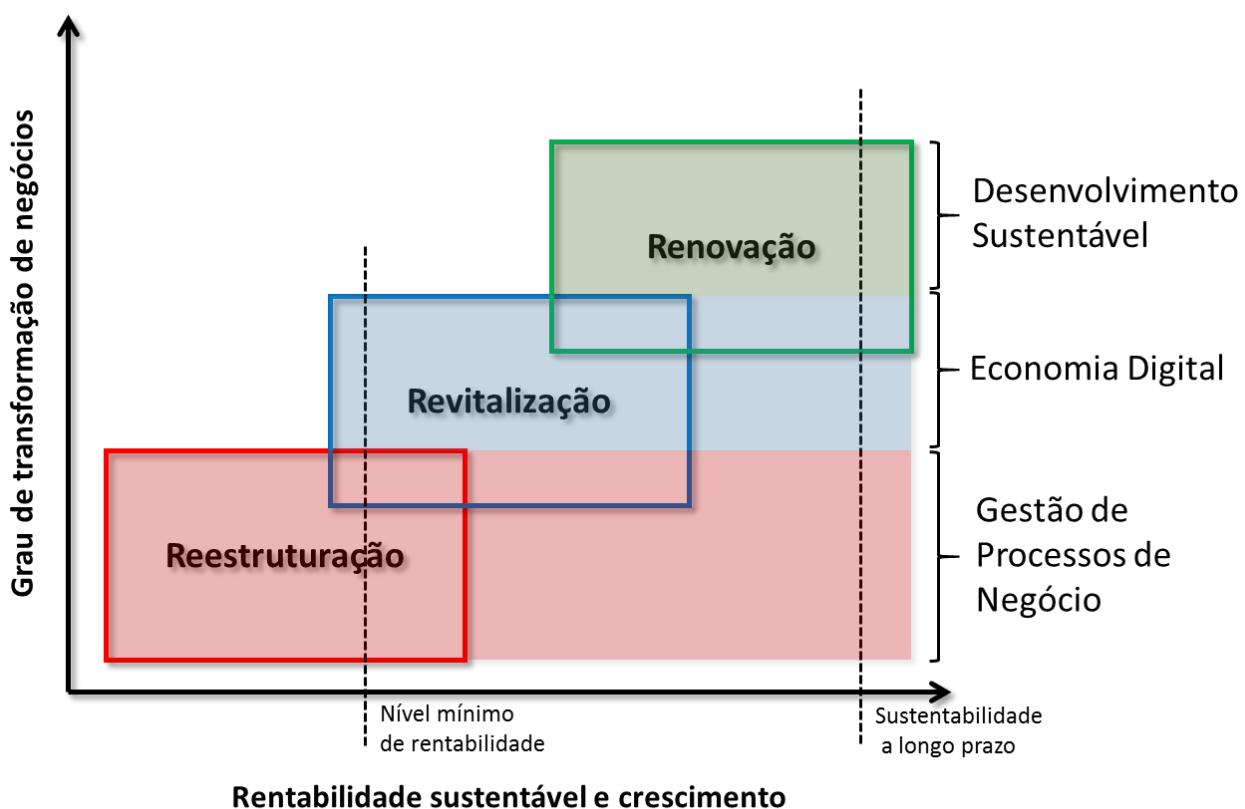
Ao analisar a Tabela 2, o relacionamento, verifica-se que o BPM é um pilar de transformação referente às fases de reestruturação e de revitalização, ambas com quatro tópicos relacionados. Por ser um novo paradigma para a gestão dos negócios e uma disciplina com fortes raízes em metodologias e técnicas para alinhamento estratégico, aumento da eficiência, qualidade e agilidade, é natural que esteja ligada ao estágio primário, ou seja, de reestruturação, que busca superar obstáculos internos da organização, e com o início do estágio secundário, ou de revitalização, na qual as empresas pretendem maior rentabilidade e crescimento, pelo simples fato de que nesses estágios o ambiente interno das organizações ainda é um grande empecilho para a transformação dos negócios.

Apesar de muitos pesquisadores recomendarem que o BPM seja construído de fora para dentro, utilizando técnicas de *design thinking* e mapeamento da jornada do cliente, com uma pró-atividade na identificação e atendimento dos requisitos dos clientes, a disciplina não evoluiu muito neste sentido (Burlton, 2011; Elo Group, 2010).

Quando se analisa o relacionamento do SD com os estágios de transformação, fica evidente sua simbiose com a fase da renovação do modelo, já que por trazerem definições orientadas ao atendimento de demandas sociais e ambientais, o objetivo de ambos é a sustentabilidade ao longo prazo.

A DE transita entre as fases de revitalização e renovação e tem seu foco no crescimento acelerado do negócio, com altos riscos e custos baixos, facilitando a transição das empresas nesses dois estágios.

Para exemplificar melhor a relação dos pilares da transformação com o modelo de transformação em estágios, foi desenvolvida a Figura 4.



**Figura 4** – Modelo de transformação em estágios e pilares da transformação.  
Fonte: Adaptado de McKeown & Philip (2003).

À medida que a empresa passa de um estágio de transformação para o próximo, os pilares da transformação se fortalecem quando utilizados em conjunto. Desta combinação surgem novos constructos, também estudados na área acadêmica, como o *Green BPM* e *BPM Sustentável*. No Capítulo 3, detalharam-se os novos constructos e definiu-se o modelo teórico desenvolvido.

### **3 PRINCIPAIS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM), DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) E ECONOMIA DIGITAL (DE).**

Para entender as principais relações entre BPM, SD e DE, foram identificadas as referências que tratam de mais de um pilar de transformação de negócios. Cada relacionamento bem como os novos constructos foram descritos. Em seguida, foi gerada uma tabela com o resumo das principais correspondências e apresentado o modelo teórico desenvolvido, embasado no referencial levantado.

#### **3.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD)**

Segundo o guia de gerenciamento de negócio (CBOK), com o passar do tempo, muitos processos foram desenhados para consumir grandes volumes de recursos sem que houvesse preocupação com o desperdício, com a degradação do meio ambiente e a geração de lixo, e apesar de tantos danos, terem uma produção ineficiente (ABPMP, 2013).

Trata-se do resultado de uma diretriz obsoleta de produção, que pode tornar o negócio insustentável a longo prazo (ABPMP, 2013). Porter e Van der Linde (1995) alertaram sobre conclusões precipitadas a respeito de um *trade-off* entre economia e ecologia, como uma das principais justificativas dessa ideologia mais conservadora. Os autores mostraram que os negócios podem ser mais competitivos caso haja regulamentações ou leis favorecedoras de melhorias ambientais.

Ao analisar a bibliografia do BPM e da sustentabilidade, foi possível notar que no princípio houve o envolvimento do BPM com o tema ambiental, suscitado de pesquisas que relacionaram a Tecnologia da Informação com questões ambientais por volta de 2008 e 2009 (Opitz, Krüp, & Kolbe, 2014). Nesse período, o *Green BPM* era entendido como a soma de todas

ações de gerenciamento suportadas por sistemas de informação que ajudavam a monitorar e reduzir o impacto ambiental nos processos de negócio (Opitz *et al.*, 2014).

Entre 2009 e 2010, surgiram os primeiros estudos práticos sobre a aplicação do *Green BPM* para a redução de impactos ambientais, como a diminuição da emissão de carbono. Nesses estudos foram criados modelos de cálculos e formas de supervisionar a emissão de carbono e métodos para atenuá-la (Ghose, Hoesch-Klohe, Hinsche, & Le, 2009; Hoesch-Klohe & Ghose, 2010).

Nowak, Leymann, Schleicher, Schumm e Wagner (2011a) deram sua contribuição ao determinar, em seu artigo, padrões para o alinhamento entre os processos de negócio e a dimensão ambiental, dividindo-os em três categorias: os básicos, os centrados em processos e os direcionados à estrutura. Esse texto foi o primeiro a trazer o *Green BPM* como uma vertente do BPM, posto que intentou incorporar questões ambientais como parte estratégica dos processos empresariais (Brocke, Seidel, & Recker, 2012).

O trabalho de Opitz e Kolbe (2014) também revelou aspectos nos quais se identificam as práticas de *Green BPM*. Para os autores, seis fatores distinguem as práticas normais das orientadas ao *Green BPM*: (i) a atitude verde, que evidencia a atitude das empresas e seus funcionários para o alcance da sustentabilidade; (ii) a estratégia verde, na qual a empresa busca conectar a estratégia de negócio às práticas ecologicamente corretas; (iii) a governança verde, que representa um modelo de organização e gestão para o alcance da estratégia, considerando os aspectos ambientais; (iv) a modelagem verde, que tem por objetivo incluir na modelagem variáveis que impactam o meio ambiente, como a emissão de carbono ou o consumo de energia elétrica; (v) o monitoramento verde que foca no acompanhamento de indicadores ecológicos chave e (vi) a otimização verde, que se atém à análise e à melhoria dos processos com base na constante verificação dos indicadores ambientais.

Padrões básicos são técnicas que não modificam a estrutura do processo. Essa categoria é dividida em (i) compensação verde, na qual são criadas atividades que compensem o dano causado pelo processo; (ii) a variação verde que se concentra em disponibilizar ao cliente a opção de adquirir um produto equivalente ao original, produzido menor impacto ambiental, todavia pagando um custo mais elevado; (iii) a troca de matérias primas ou recursos por similares, que gerem menos impactos e (iv) o recurso verde, que consiste na troca de um ou alguns

componentes do produto com menos custos ambientais. Para ser efetiva, essa substituição deve impactar na rotina dos consumidores (Nowak *et al.*, 2011a). Esses padrões estão relacionados à estratégia verde ressaltada por Opitz e Kolbe (2014), pois orientam que as produções das organizações causem efeitos mínimos.

Padrões centrados em processos são métodos que visam à alteração da estrutura dos procedimentos e dividem-se em (i) aplicação de técnicas para melhorias de processos voltadas aos aspectos ambientais, (ii) a automação para a redução de impactos no ecossistema ou (iii) a substituição de atividades automatizadas por tarefas executadas por pessoas, visando ao melhor desempenho ambiental (Nowak *et al.*, 2011a). Este modelo pode ser relacionado à modelagem, ao monitoramento e à otimização verdes (Opitz & Kolbe, 2014).

Os padrões centrados na estrutura estão intimamente ligados à governança verde, que estipula os modelos de gestão, as responsabilidades e a forma de relacionamento com os *stakeholders* (Opitz & Kolbe, 2014) e são compostos pela (i) incorporação de processos, cuja execução pode estar a cargo de pessoas mal instruídas para a operação ou que não possuem a tecnologia necessária para não agredir o biossistema, ou o contrário, (ii) a terceirização de processos para especialistas (Nowak *et al.*, 2011a). Outra contribuição importante para o entendimento do *Green BPM* foi o estudo de Nowak, Leymann e Schumm, (2011b), que ressaltaram os aspectos que o diferenciam do BPM comum. Enquanto este monitora os indicadores chave de desempenho a fim de melhorar os processos nas dimensões de tempo, custo, qualidade e flexibilidade; aquele observa no *Green BPM* o ciclo de vida do processo por indicadores ecológicos chave, como a emissão de carbono, o consumo de água ou energia elétrica (Nowak, Leymann e Schumm, 2011b).

Diante deste contexto, Nowak *et al.* (2011b) corroboraram com Porter e Van der Linde (1995) quando afirmaram que podem ocorrer alguns *tradeoffs* – conflito de escolha entre um ganho socioambiental e financeiro - entre os indicadores de desempenho e os ambientais. Entretanto, a organização deve avaliar os ganhos nos curto, médio e longo prazos, para que possa aferir o custo-benefício dessa adoção.

Estudos mais recentes mostram a evolução do *Green BPM* para um conceito mais abrangente, o *Sustainable BPM* ou BPM Sustentável, porque os aspectos sociais foram incorporados aos processos de negócio. Iritani, Pádua, Ometto e Jabbour (2013) apontaram a

sinergia entre os temas sustentabilidade e BPM: (i) a visibilidade de ponta-a-ponta auxilia na determinação de procedimentos para negócio sustentável, (ii) a medição e melhoria da sustentabilidade nos processos de negócio, por meio das técnicas de BPM, cooperando na verificação do desempenho sustentável dos processos e (iii) o BPM ajuda a determinar artifícios e operacionalização de processos de negócios sustentáveis, sendo possível explorar os desdobramentos do tema nas esferas estratégicas, tácitas e operacionais.

A pesquisa de Pádua e Jabbour (2015) mostra-se relevante, pois propõe um sistema de medição de desempenho em sustentabilidade no qual são incorporados à gestão de processos de negócio como uma das cinco vertentes composta pela estratégia, *stakeholders*, processos de negócio, integração entre processos e infraestrutura, e evolução contínua do sistema. A avaliação dos *tradeoffs* entre os indicadores de desempenho e ambientais também é ressaltada, mais uma evidência da importância desta análise, já exposta por Porter e Van der Linde (1995) e Nowak *et al.* (2011b).

### 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) E ECONOMIA DIGITAL (DE)

O BPM sempre teve um laço bem estreito com a tecnologia da informação, elencada por Harmon (2010) como a terceira grande tradição nos processos de negócio e descrita por ele como fruto do uso extensivo de computadores e aplicações de *software* para automatizar processos, por isso muitas vezes foi confundido com sistemas e programas.

Por conta disso, notou-se que o BPM possui inúmeros sistemas, *softwares* e tecnologias voltados à sua aplicação, com o intuito de propiciarem às organizações um ambiente flexível e dinâmico de mudança, conforme citado no CBOK, no capítulo reservado às tecnologias de BPM (ABPMP, 2013).

Esse ambiente também provê subsídios à teoria das capacidades dinâmicas, que segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), pode ser entendida como a condição que as empresas têm de integrar, construir ou reconfigurar competências internas e externas para alcançar mudanças rápidas no ambiente. Os quatro fatores que as compõem são: (i) acesso privilegiado a recursos

únicos, (ii) a excelência operacional, (iii) a capacidade de renovar recursos e competências e (iv) de se gerar um fluxo contínuo de inovações por meio de um sistema. O BPM auxilia no alcance dos três últimos fatores, visto seu foco em processos flexíveis, que atendam plenamente aos clientes no menor tempo e custo possíveis. Nadarajah e Latifah (2014) articularam bem essa relação entre BPM e as capacidades dinâmicas, apesar de ainda não terem provas com base na prática. A DE, definida por Tapscott (2014), pode evoluir nesse meio plástico e rápido de competição que está ao alcance das empresas. Dentre as doze características levantadas, as capacidades dinâmicas dão suporte para criação de redes de empresas que buscam a sobrevivência no mercado, por causa da facilidade e agilidade da criação de conexões e fluxos de dados de sistemas integrados; a interação dos clientes e fornecedores via tecnologia da informação, pois as empresas podem prover canais de comunicação mais ágeis e versáteis; a massificação de produtos e serviços customizados e a redução do tempo de entrega.

Além disso, as tecnologias de BPM também podem facilitar o contato entre clientes e organizações e propiciar a colaboração mútua por meio de tecnologias chamadas de *Social BPM*, que visam à integração do *design* e da interação dos processos de negócio com mecanismos semelhantes às redes sociais para promover melhor engajamento tanto na delimitação e execução dos processos por funcionários quanto no diálogo dos clientes com as empresas (Rosing *et al.*, 2015). Tapscott (2014) ressaltou a mobilidade e colaboração como alguns dos pontos mais importantes da DE nos tempos atuais.

Quando se avalia o *Social BPM* com base nas características salientadas pelo autor, verificou-se sua assistência na molecularização de equipes, na criação de redes de empresas, na eliminação dos intermediários e a comunicação de clientes e fornecedores através da tecnologia da informação.

O *Intelligent BPM* trata-se da integração de inteligências artificiais aos sistemas de gerenciamento dos processos de negócio, já que identifica falhas nos processos automaticamente e corrige-as (Rosing *et al.*, 2015), assim como ajuda a virtualização de produtos e serviços, na propagação de conteúdos que estimulam a aquisição do conhecimento e no aumento das inovações.

### 3.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (SD) E ECONOMIA DIGITAL (DE)

O SD e a DE possuem vários pontos em comum, contudo, dentre os mais relevantes estão o compartilhamento de recursos e a desmaterialização de produtos e serviços.

O primeiro avalia de forma holística o ciclo de produção e o consumo, sob o ponto de vista de produção, são definidas diretrizes para a criação de produtos que não agridam o meio ambiente, consumam menores quantidades de materiais e energia e sejam economicamente rentáveis (Glavič & Lukman, 2007).

Em se tratando do consumo da população, faz-se necessário incentivar seu comportamento responsável para que os desequilíbrios social e ambiental sejam reduzidos (Glavič & Lukman, 2007). Neste sentido, a DE exerce influência direta sobre a forma de consumir, já que altera as formas de comunicação pessoal e profissional e principalmente muda a estrutura conceitual com o surgimento dos prossumidores (Tapscott, 2014).

A influência destes nos processos produtivos reflete a necessidade de transparência no atendimento de seus desejos. Caso alguma parte do processo não adira às práticas ambientais ou sociais deste novo perfil de cliente, os produtos podem deixar de ser consumidos, o que abre espaço para a concorrência e corrobora a visão de Furlan (2015), que afirmou que a empresa mais preparada atende a praticamente todos os clientes, pois em função da facilidade de comunicação entre clientes satisfeitos e insatisfeitos pode haver a migração instantânea para uma empresa considerada melhor preparada.

Por conta desse novo perfil de cliente e a facilidade comunicacional propiciada pela *Internet*, outros modelos de negócio estão surgindo baseados em compartilhamentos de recursos. Estes modelos podem ser entendidos como o fenômeno de transformar ativos subutilizados de patrimônio individual em fonte de recursos produtivos, tanto para a sociedade quanto para o proprietário (Wallsten, 2015), por exemplo, o aplicativo de caronas *Uber*, que cadastrá motoristas e os aloca em corridas a partir da demanda de clientes, assim, utiliza de forma inteligente a ociosidade dos carros e remunera seus proprietários pelo serviço. Em seu site ([www.Uber.com](http://www.Uber.com)), a empresa destaca como diferencial a parceria com os motoristas, pessoas comuns, não

profissionais remunerados exclusivamente pelos seus serviços de transporte, mas que possuem autonomia para dirigir onde e quando quiserem.

Outro exemplo é o serviço de hospedagem Airbnb ([www.airbnb.com.br](http://www.airbnb.com.br)), que cadastrá indivíduos ao redor do mundo como anfitriões, ou seja, hospedam turistas em sua própria residência e apresentam-lhes o local onde moram, eliminando a ociosidade de casas de veraneio ou mesmo de cômodos em suas casas.

Todos esses negócios têm como foco a facilitação do compartilhamento e a confiabilidade dos integrantes do sistema, bem como a segurança de fornecedores e clientes. Tais modelos geralmente são bem aceitos pelos usuários, mas encontram fortes resistências de concorrentes que estão perdendo espaço por se manterem fiéis a padrões mais conservadores, por exemplo, o confronto entre taxistas e motoristas do *Uber*, mundo afora (Wallsten, 2015).

Desmaterialização de produtos e serviços é um conceito do desenvolvimento sustentável caracterizada pela redução relativa ou absoluta na quantidade de materiais necessários para atender à demanda do cliente, alcançando meta econômica e sem causar danos ao meio ambiente (Glavič & Lukman, 2007). Assemelha-se muito com a virtualização de produtos e serviços que possibilita converter produtos físicos em virtuais, preservando ou até melhorando sua qualidade (Tapscott, 2014).

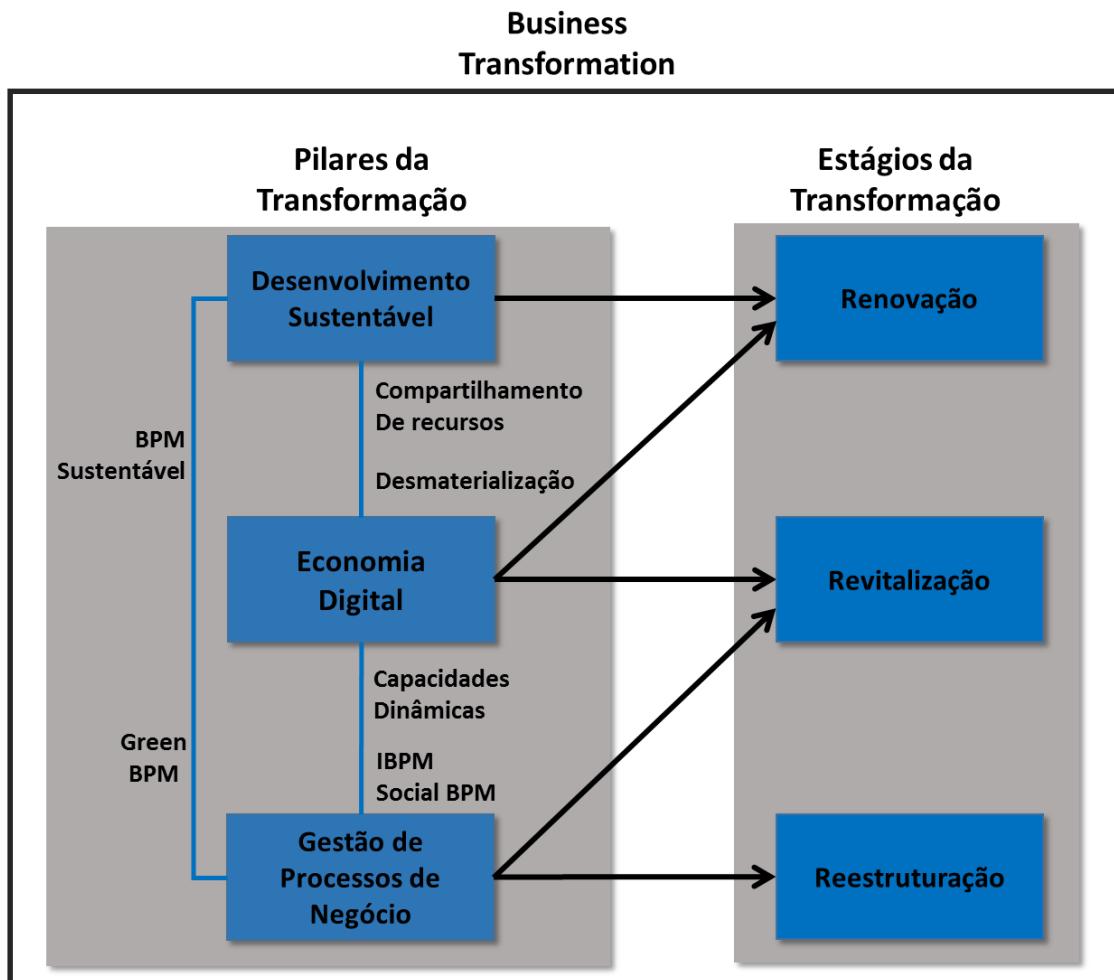
Atualmente, com os avanços da realidade virtual, a tecnologia permite misturar o existente com hologramas ou criar realidades aumentadas com ambientes repletos de notas informativas. É o caso dos óculos *Hololens*, da *Microsoft* (<https://www.Microsoft.com/Microsoft-hololens/en-us/why-hololens>), que tende a aumentar a desmaterialização por meio da leitura de códigos específicos.

O SD e a DE alinham-se na visão de a Educação ser o agente transformador e o Conhecimento a engrenagem que fará as mudanças acontecerem na sociedade. A Educação à distância (EAD) é um fator crítico para a propagação dos conceitos da sustentabilidade (McCormick *et al.*, 2016), enquanto a digitalização e distribuição de informações também têm um ponto importante na DE (Tapscott, 2014).

Na Tabela 3 são resumidos os principais tópicos do relacionamento entre os constructos; já a Figura 5 traz a representação gráfica com todo o referencial teórico levantado sobre *Business Transformation*.

**Tabela 3 - Resumo do relacionamento entre constructos.**

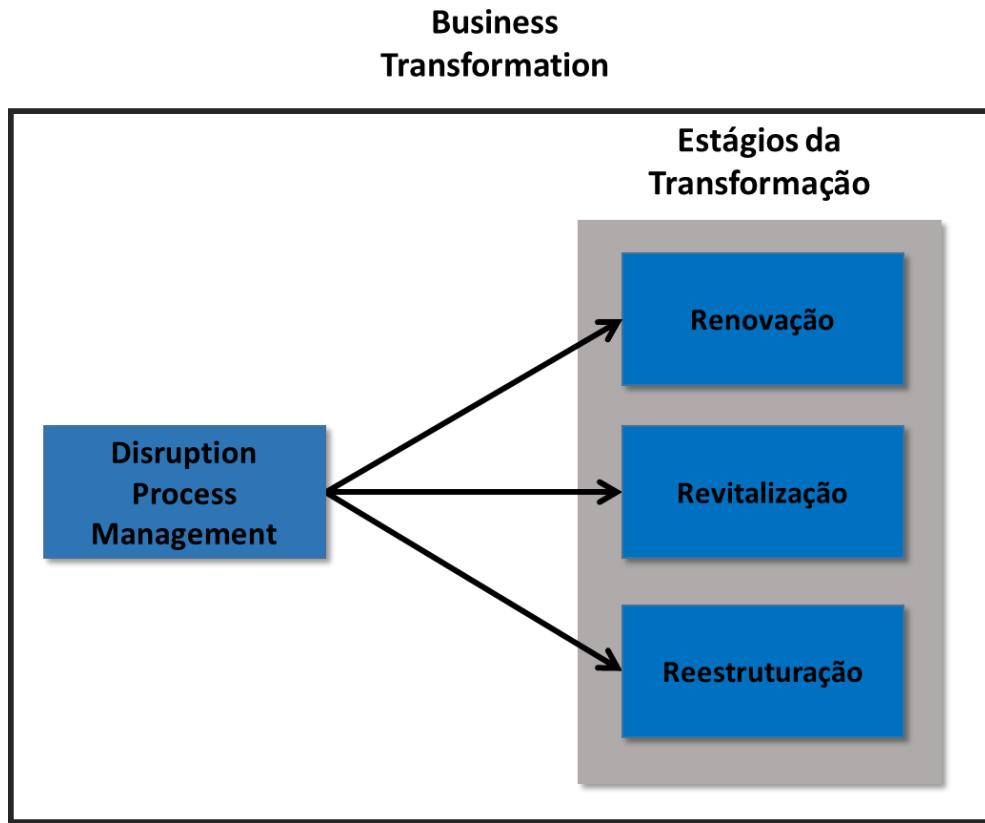
Temas	Tópicos Principais
BPM & Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Questões ambientais e sociais incorporadas como partes estratégicas de processos (Brocke, Seidel &amp; Recker, 2012; Iritani, Pádua, Ometto &amp; Jabbour, 2013)</li> <li>● Alteração dos processos ou da estrutura da empresa, visando à redução de impactos ambientais ou sociais (Nowak <i>et al.</i>, 2011a; Opitz &amp; Kolbe, 2014; Pádua &amp; Jabbour, 2015)</li> <li>● Presença de indicadores com o objetivo de melhorar aspectos ambientais e sociais nos processos (Iritani, Pádua, Nowak <i>et al.</i>, 2011b; Ometto &amp; Jabbour, 2013)</li> </ul>
BPM & Economia Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibilidade para Renovação de capacidades e competências, permitindo a geração de fluxo contínuo de inovações (Nadarajah &amp; Latifah, 2014; Teece, Pisano &amp; Shuen, 1997)</li> <li>● Processos de negócio integrados com redes sociais e / ou processos de negócio inteligentes (Rosing <i>et al.</i>, 2015)</li> </ul>
Desenvolvimento Sustentável & Economia Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produtos orientados a prossumidores (Tapscott, 2014)</li> <li>● Produtos e serviços orientados ao compartilhamento de recursos (Wallsten, 2015)</li> <li>● Produtos ou serviços virtuais ou desmaterializados (Glavić &amp; Lukman, 2007; Tapscott, 2014)</li> </ul>



**Figura 5 – Representação gráfica de Business Transformation.**

**Fonte:** O autor.

Frente aos relacionamentos dos Pilares da Transformação, nota-se a dificuldade em delimitar o exato espaço de cada um. Existem vários pontos de convergência entre os termos estudados, sendo assim, foi desenvolvido um constructo que representa a união dos Pilares da Transformação e que será utilizado no modelo teórico deste trabalho, denominado de *Disruption Process Management* (DPM), conforme Figura 6.



**Figura 6 –** Modelo teórico de *Business Transformation*

**Fonte:** O autor

DPM reúne os principais orientadores à transformação dos conceitos do BPM, do SD e da DE e visa a auxiliar as organizações na evolução de seus modelos de negócio para estágios mais elevados de modificação, levando em conta a velocidade típica do século XXI e os altos riscos envolvidos nos modelos disruptivos.

Esse novo modelo utiliza o BPM como base para reestruturar a operação das organizações de modo flexível e ágil, possibilitando mudanças sem grandes esforços e propiciando-lhes uma forma estruturada para a expansão de suas operações. Em seguida, os conceitos da DE são necessários para o crescimento do modelo de negócio e consolidação das instituições no mercado em que atuam, por meio da utilização de novas tecnologias e formas de gestão orientadas para o século XXI, com o foco nos prosumidores e uma gestão mais digital. Conforme a ampliação ocorre, caracterizada pelo estágio de revitalização, as organizações necessitam posicionar-se em relação a questões sociais e ambientais, já que sua representatividade cresce no mercado em que atuam. Por exemplo, uma marca já conhecida não

pode ter qualquer problema que envolva questões socioambientais em suas operações sob o risco de manchar sua reputação. Sendo assim, os conceitos do SD ganham mais espaço por ajudar que as empresas respeitem os limites éticos e ambientais da sociedade em que estão inseridas.

A Tabela 4 mostra a atualização do modelo de transformação por meio do DPM.

**Tabela 4 – Modelo de transformação em estágios por meio do DPM.**

		<b>Reestruturação</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O limite mínimo de rentabilidade (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
<b>Estratégia de atuação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Aumento da capacidade (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Otimização das operações (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
<b>Atividades Chave</b>	<p>1 - Alinhamento da gestão à estratégia (Harmon, 2010)</p> <p>2 - Revisão da estrutura organizacional (McKeown &amp; Philip, 2003)</p> <p>3 - Redução do portfólio de produtos (McKeown &amp; Philip, 2003)</p> <p>4 - Revisão e desenvolvimento de processos eficientes / ágeis e, com o mínimo de recursos (Harmon, 2010; McKeown &amp; Philip, 2003; Nadarajah &amp; Latifah, 2014)</p> <p>5 - Automação de processos por meio da tecnologia (Agarwal &amp; Brem, 2015; Harmon, 2010; Yi &amp; Park, 2015)</p> <p>6 - Dimensionamento correto da operação que : Vise à flexibilidade para renovação de capacidades e competências Permita a geração de fluxo contínuo de inovações (McKeown &amp; Philip, 2003; Nadarajah &amp; Latifah, 2014; Teece, Pisano &amp; Shuen, 1997)</p>	
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia rígida (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
		<b>Revitalização</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior rentabilidade (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Crescimento (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
<b>Estratégia de atuação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o cliente (Bergh <i>et al.</i>, 2016; Furlan, 2015; McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Preocupação com a prestação de serviços, entregas e prazos (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Definição de processos que adicionem valor ao negócio (Furlan, 2015; McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
<b>Atividades Chave</b>	<p>1 - Redefinição da visão organizacional (McKeown &amp; Philip, 2003)</p> <p>2 - Criação de equipe de líderes exemplares e comprometidos (Bergh <i>et al.</i>, 2016; Furlan, 2015)</p> <p>3 - Criação de estruturas flexíveis que visem a decisões rápidas em projetos estratégicos (Bergh <i>et al.</i>, 2016)</p> <p>4 - Identificação de novas oportunidades, por meio de mecanismos de detecção de tendências e oportunidades (Bergh <i>et al.</i>, 2016; McKeown &amp; Philip, 2003; Rosing <i>et al.</i>, 2015)</p> <p>5 - Reforço da conexão interna e externa entre profissionais e da integração de empresas por meio da tecnologia (Bergh <i>et al.</i>, 2016; Tapscott, 2014)</p> <p>6 - Renovação de competências essenciais por meio da eliminação de intermediários desnecessários e aproximação de fornecedores e clientes (Tapscott, 2014)</p> <p>7 - Viabilização da customização de produtos e serviços e incentivo aos prosumidores (Tapscott, 2014)</p> <p>8 - Viabilização de novas formas de interação entre negócios, tecnologia e processos de negócio (Argawal &amp; Brem, 2015; Quingfeng, Wenbo &amp; Lihua, 2008; Rosing <i>et al.</i>, 2015) p.e.: integração com redes sociais ou processos de negócio inteligentes</p> <p>9 - Aquisição de novas empresas (McKeown &amp; Philip, 2003)</p>	
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação da equipe (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
		<b>Renovação</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade a longo prazo (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Vantagens competitivas por meio da tecnologia e do conhecimento dos clientes (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Eliminação contínua de resíduos (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Renovação do portfólio econômico (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	
<b>Estratégia de atuação</b>		
<b>Atividades Chave</b>	<p>1- Incorporação de questões ambientais e sociais como partes estratégicas de processos (Brocke, Seidel &amp; Recker, 2012; Iritani, Pádua, Ometto &amp; Jabbour, 2013)</p> <p>2 - Incentivo ao consumo sustentável e criação de agentes de mudança (McCormick <i>et al.</i>, 2016)</p> <p>3 - Foco na geração, digitalização e distribuição de materiais para a construção do conhecimento (Loebbecke &amp; Picot, 2015; McCormick <i>et al.</i>, 2016; Tapscott, 2014;)</p> <p>4 - Maior utilização de recursos que permitam reuniões virtuais em grande escala e gestão da mobilidade (McCormick <i>et al.</i>, 2016)</p> <p>5 - Criação de sistemas fechados de consumo de matérias-primas (McCormick <i>et al.</i>, 2016)</p> <p>6 - Extensão da responsabilidade do produtor (McCormick <i>et al.</i>, 2016)</p> <p>7 - Aplicação do <i>TBL</i>, possibilitando alterações dos processos /estrutura (Brocke, Seidel &amp; Recker, 2012; Elkington, 2001; Iritani, Pádua, Ometto &amp; Jabbour, 2013; Nowak <i>et al.</i>, 2011a; Pádua &amp; Jabbour, 2015)</p> <p>8 - Criação de produtos e serviços virtuais, desmaterializados ou orientados ao compartilhamento de recursos (Glavčić &amp; Lukman, 2007; Loebbecke &amp; Picot, 2015; Tapscott, 2014; Wallsten, 2015)</p> <p>9 - Criação e gestão de novas unidades de negócio com práticas sustentáveis (McKeown &amp; Philip, 2003; McCormick <i>et al.</i>, 2016)</p>	
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação empresarial (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Metas estratégicas (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> <li>• Ensino e aprendizagem coletivos (McKeown &amp; Philip, 2003)</li> </ul>	

Neste capítulo foram identificadas as referências que tratam de mais de um pilar de transformação dos negócios e descritas em três interseções: (i) Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Desenvolvimento Sustentável (SD), (ii) Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Economia Digital (DE) e (iii) Desenvolvimento Sustentável (SD) e Economia Digital (DE). Foi gerada uma tabela-resumo com os principais relacionamentos, em seguida foi construído o modelo teórico do DPM.

O DPM reúne os principais conceitos orientadores à transformação: o BPM, o SD e a DE. Foi utilizado na construção do instrumento de pesquisa que será detalhado no próximo capítulo, para a análise e discussão dos resultados.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o modelo de DPM e preencher a primeira lacuna de pesquisa que ressaltou a ausência de um *framework* que auxilie as organizações a alinharem sua estratégia e operações, de modo a acompanharem o ambiente de mudanças tecnológicas disruptivas sem se esquecerem das demandas socioambientais, foram realizadas várias buscas nas bases de dados da *Scopus*, *Google Acadêmico*, *EBSCO* e *Scielo* durante os anos de 2015 e 2016.

As chaves de pesquisa foram: “*Business Process Management*” + “*Business Transformation*”, “*Sustainable Development* + “*Business Transformation*”, “*Digital Economy*” + “*Business Transformation*”, “*Digital Transformation*”, “*Business Transformation*”, “*Sustainable BPM*”, “*Green BPM*” e suas traduções “Gestão de Processos de Negócio” + “Transformação de Negócios”, “Desenvolvimento Sustentável” + “Transformação de Negócios”, “Economia Digital” + Transformação de Negócios”, “Transformação Digital”, “Transformação de Negócios”, “BPM Sustentável” e “BPM Verde”.

Foram localizados 95 trabalhos e a partir da leitura do título, resumo e resultados, foram escolhidos os autores relevantes. Em seguida, outros artigos desses autores que pudessem ser relevantes foram procurados.

Ressaltam-se Recker, J.; Pádua, S. I. D.; Jabour, C. J. C.; McKeown, I.; Philip, G.; Nowak, A.; Leymann, F. e Schumm, D. como autores com mais de um artigo acadêmico para a composição do referencial teórico. Já Tapscott, D.; Furlan, J. D.; Uhl, A. e Gollenia, L. A. possuem obras compiladas em livros considerados importantes para esta pesquisa.

Além desse referencial teórico e para evidenciar a relevância e atualidade do tema buscou-se trazer informações de mercado, estudos técnicos e notícias recentes, como dados da CEPAL, da ONG *World Watch Institute*, das empresas *Samsung*, *SAP*, *Microsoft*, *Uber*, *Airbnb* e *Elo Group*, exemplificando ações adotadas no ambiente empresarial.

Para preencher a segunda lacuna de pesquisa, na qual se ressaltou a ausência de estudos sobre a aplicação dos conceitos de *Business Transformation* em empresas brasileiras, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte.

O estudo de caso desenvolvido possui caráter descritivo em sua primeira etapa, pois o foco é expor as características da Empresa X e não tem o compromisso de explicar os fenômenos retratados (Vergara, 2013). Nesta fase, o mercado de atuação da empresa estudada, suas operações e relevância nele foram explicados. Em seguida, identificou-se em qual estágio de transformação a organização se encontrava, avaliando seu objetivo, sua estratégia de atuação, as atividades chave desenvolvidas e sua cultura, bem como verificaram-se os motivos da criação de uma nova unidade de negócio, o detalhamento dessa nova operação e seus impactos na cadeia de valor da instituição.

A segunda etapa é a de aplicação, posto que se propõe a resolver problemas concretos (Vergara, 2013) por meio de propostas e recomendações de melhorias na gestão da organização, observando se há lacunas entre a teoria e a prática. Na sequência, foram ressaltados os principais fatores que apontam o estágio de transformação, como estes impactaram na criação da nova unidade de negócio e como ela pode alterar o mercado de atuação da empresa.

A linha de pesquisa de estudo de caso foi selecionada por ser a mais recomendada quando a questão de pesquisa almeja responder como e porque algo ocorreu, o estudo não exige o controle sobre eventos comportamentais ou quando são analisados eventos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005).

Para o autor, cada estratégia de pesquisa possui suas vantagens e desvantagens, portanto é importante analisar o tipo de questão, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais que serão estudados e se o foco do trabalho serão evidências históricas ou eventos contemporâneos. Este estudo de caso buscará investigar eventos atuais, sobre os quais o pesquisador não possui controle ou influência.

Uma das vantagens do uso dessa metodologia de pesquisa é a preservação das características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Para tanto, recomendam-se analisar em vários níveis os processos organizacionais e os administrativos, e a maturidade de setores ou quando se busca entender profundamente alguma situação (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

O planejamento do estudo de caso é parte essencial do trabalho. Em resumo, detalha-se o processo de sua elaboração com: a identificação do caso e solicitação de permissão para

pesquisa, a concepção das primeiras ideias, a delimitação do tema e das questões orientadoras; a formação da plataforma teórica, da proposição ou tese e do planejamento de pesquisa; a definição do protocolo, a coleta de dados e evidências; a análise dos resultados; a triangulação teórico-prática, o encadeamento de evidências e a explicitação da tese; a confirmação da confiabilidade dos achados; a produção das conclusões e a redação do relatório final (Eisenhardt, 1989; Martins & Theóphilo, 2009; Yin, 2005).

Neste tipo de estudo, o pesquisador deve tomar cuidado para não influenciar suas descobertas, visto que como é necessário seu envolvimento com o ambiente pessoal, cultura ou situação pesquisada, esse tipo de problema pode ser recorrente (Martins & Theóphilo 2009).

#### 4.1 UNIDADE DE PESQUISA

A unidade de pesquisa deve ser específica e enfrentar uma situação tecnicamente única que apresente muitas variáveis de interesse (Yin, 2005), isto é, o caso deve apresentar algo de especial, extremo ou crítico para o pesquisador.

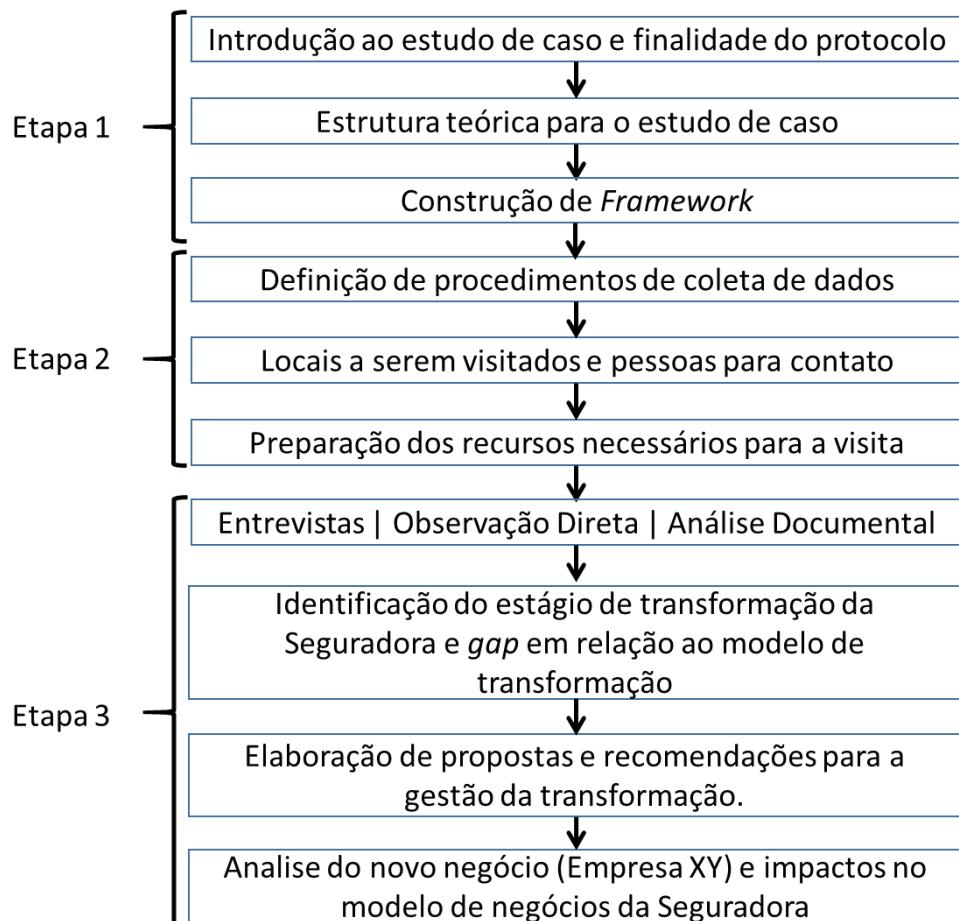
Por questões de confidencialidade, a organização foco deste estudo de caso foi intitulada com o nome fictício de Empresa X. Trata-se de uma das cinco maiores seguradoras do Brasil e passa por um processo de transformação de seus negócios, buscando oferecer produtos e serviços inovadores, além do reconhecimento dos produtos básicos já ofertados como principal valor de sua marca.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi adaptado o modelo de protocolo desenvolvido no estudo de caso *Cadeia de Suprimentos Verde: Uma análise sobre um programa de logística reversa para a destinação final de embalagens recicláveis*, em função da aderência deste protocolo neste estudo (Martins, 2014). O protocolo de pesquisa é mais do que um instrumento, uma vez que contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas para utilizá-lo (Yin, 2005).

Na Figura 7 é apresentado o protocolo em três etapas para a condução da pesquisa. A primeira é composta pela introdução ao estudo de caso e a explicação da finalidade do protocolo de pesquisa, desenvolvidos neste capítulo. Também constitui a primeira etapa a elaboração do referencial teórico desenvolvido no capítulo dois e a criação do *framework* descrito no terceiro. O *framework* foi utilizado na construção do instrumento de pesquisa aplicado por meio de entrevistas e para avaliar as práticas adotadas pela empresa nas recomendações finais.

A segunda etapa é composta pela definição dos procedimentos de coleta de dados e a descrição de sua aplicação. A terceira etapa é composta pelo desenvolvimento do estudo do caso, da redação do relatório final e da articulação dos resultados com o referencial teórico pesquisado.



**Figura 7** – Protocolo de pesquisa.

**Fonte:** Adaptado de Martins (2014).

Por ter um caráter essencialmente qualitativo, as técnicas usadas com mais frequência em um estudo de caso são a observação direta, observação participante, entrevista, *focus group*, análises documental, de conteúdo e de discurso (Eisenhardt, 1989; Martins & Theóphilo, 2009; Yin, 2005), visto que o objetivo do pesquisador é expandir teorias e não enumerar frequências estatísticas.

Para aumentar o grau de confiabilidade deste estudo, conforme Yin (2005), foram selecionados três instrumentos de pesquisa: a entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental.

Para minimizar erros e visões tendenciosas do pesquisador, foram tomados alguns cuidados. Na entrevista semiestruturada, utilizaram-se procedimentos padronizados na condução da coleta de dados: um roteiro de entrevista e um método de tabulação para classificar o grau de transformação da Empresa X.

A entrevista consistiu na aplicação de um questionário elaborado por meio da Tabela 4 – Modelo de transformação em estágios via DPM. As perguntas foram feitas pelo pesquisador aos funcionários da instituição em um único encontro por entrevistado, previamente agendado. Os encontros duraram em média 40 minutos cada. O entrevistado não teve acesso prévio ao conteúdo das perguntas e as respondeu espontaneamente. Em alguns casos, a resposta concedida não esclareceu as dúvidas do pesquisador, que por sua vez, viu-se obrigado a complementar a pergunta para extrair informações mais relevantes sobre o tema, sempre tomando o cuidado de não induzir as respostas.

A única questão que suscitou a necessidade de material de apoio foi a três, porque pedia que fossem escolhidas alternativas que mais se adequassem à realidade da Empresa X.

O grupo de entrevistados contou com funcionários selecionados de várias áreas da estrutura organizacional da seguradora, que tivessem contato com conceitos relacionados aos temas pesquisados, como áreas de Tecnologia da Informação, Projetos, Inovação, Planejamento, Responsabilidade Socioambiental, como superintendentes, gerentes, coordenadores e analistas. Essa seleção heterogênea teve por objetivo trazer diferentes pontos de vista sobre os conceitos desenvolvidos e sua relevância no tema *Business Transformation*. Na Tabela 5, encontra-se a lista dos entrevistados.

**Tabela 5 - Lista dos entrevistados**

Área	Cargo	Formação	Tempo no cargo	Tempo na empresa	Identificação	Data	Duração
Inovação Comercial	Coordenador	Pós-graduado	2 anos	5 anos	E1	14/11/2016	37 minutos
Inteligência de Mercado	Analista Sênior	Pós-graduado	1 ano	12 anos	E2	14/11/2016	32 minutos
Planejamento Comercial	Superintendente	Pós-graduado	7 anos	18 anos	E3	29/11/2016	31 minutos
Tecnologia da Informação	Analista Sênior	Pós-graduado	22 anos	22 anos	E4	09/12/2016	47 minutos
Projetos de TI	Coordenador	Graduado	2 anos	20 anos	E5	23/11/2016	23 minutos
Resp. Socioambiental	Gerente	Graduado	10 anos	24 anos	E6	12/12/2016	46 minutos
Planejamento Comercial	Gerente	Pós-graduado	1 ano	19 anos	E7	25/11/2016	30 minutos
Empresa XY	Superintendente	Pós-graduado	3 anos	9 anos	E8	06/12/2016	68 minutos

O roteiro de entrevista que contém o questionário desenvolvido, as respostas esperadas e o método de tabulação para a mensuração do grau de transformação encontram-se no Apêndice A deste estudo. Foi realizado um piloto com os entrevistados E1 e E2, questionando se houve alguma dificuldade no entendimento das perguntas ou se a forma de aplicação do questionário poderia ser melhorada. Ambos não mostraram entraves quanto ao entendimento, mas apontaram como melhoria ter uma opção para não responder determinadas questões. O pesquisador acatou este *feedback*, deixando claro aos colaboradores que não se sentissem obrigados a responder a todas as perguntas visto que o questionário possui questões referentes a vários temas, e naturalmente alguns fugiriam do seu conhecimento. Foi utilizado um termo de consentimento para firmar a relação de confiança entre as partes e como sugeriu Yin (2005), as entrevistas foram gravadas para que nenhuma evidência se perdesse.

A observação direta foi necessária para o pleno entendimento da operação e ocorreu na matriz da seguradora e nas dependências da Empresa XY no período de um ano, assim foram colhidos mais subsídios para a avaliação do estágio de transformação em que a empresa está inserida. Também foi necessário captar o nível de motivação e o comprometimento dos líderes e funcionários, tópico importante ressaltado por Bergh *et al.* (2016).

A análise documental pretendeu entender mais detalhadamente o histórico da empresa, desde sua criação até o momento atual, a fim de identificar o estágio de transformação com mais precisão. Como a seguradora possui o capital aberto, o acesso aos documentos de sua gestão, tanto da *holding* como de suas empresas controladas é público, encontra-se em *site* específico direcionado aos seus *stakeholders*. Foram analisados os relatórios anuais de gestão e de

sustentabilidade, balanços patrimoniais e a apresentação institucional, do período de 2006 até 2016.

Os resultados da observação direta e da análise documental foram consolidados no capítulo 5, em que o mercado de seguros foi caracterizado. Nele, a Empresa X foi descrita por completo, Apontando sua relevância no cenário brasileiro e sua forma de atuação, além da apresentação dos indícios de como ela se estruturou frente aos desafios do mercado

## 5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo inicia com contextualização do mercado de seguros, sua representatividade na economia mundial e o tamanho desse nicho no Brasil. Em seguida, traz a descrição do histórico da Empresa X, sua estratégia de atuação e suas ações socioambientais, com base na análise documental e na observação direta.

Também apresenta a definição do conceito de carro salvado; detalha as operações de venda destes veículos da Empresa X e sua nova unidade, a Empresa XY, dando visibilidade ao modo como conseguiu solucionar uma externalidade de sua operação de venda dessa natureza.

### 5.1 ÁREA DE ESTUDO

Para entender a representatividade do mercado segurador e como a transformação desse setor impacta a economia mundial, deve-se analisar o volume de seu faturamento ao longo dos últimos anos e sua importância no Produto Interno Bruto (PIB), conforme Tabela 6.

**Tabela 6 – Evolução do PIB e do Faturamento de seguros.**

US\$ em bilhões	2012	2013	2014	2015
PIB Mundial	74.373	76.363	78.089	73.502
PIB América Latina e Caribe	6.114	6.266	6.234	5.298
PIB Brasil	2.461	2.466	2.417	1.775
Faturamento de seguros no mundo	4.599	4.641	4.778	4.554
Faturamento de seguros na América Latina e Caribe	169	184	188	158
Faturamento de seguros no Brasil	82	89	85	69
Faturamento Seguros Mundo / PIB Mundial	6,18%	6,08%	6,12%	6,20%
Faturamento Seguros A. Latina e Caribe / PIB A. Latina e Caribe	2,77%	2,93%	3,02%	2,99%
Faturamento Seguros Brasil / PIB Brasil	3,34%	3,61%	3,54%	3,89%

**Fonte:** Adaptado de Swiss Re (2014, 2015, 2016) e World Bank (2016).

Observa-se que no contexto global, este mercado representa mais de 6% do PIB mundial, entretanto, na América Latina e Caribe, não passa dos 3%. Segundo a Confederação Pan-americana de Produtores de Seguros, na América Latina, este setor possui muito espaço para o crescimento em diferentes modalidades e coberturas, pois o grau de penetração do seguro na

região ainda é muito abaixo de seu potencial. Atribui-se essa baixa a fatores como o seguro não ser visto como um item importante pela população, a baixa renda de muitos segmentos da sociedade e até mesmo questões culturais (COPAPROSE, 2016).

Analisando o Brasil separadamente, foi possível observar uma diferença em relação a América Latina como um todo. Vem aumentando ao passar dos anos, a proporção do Faturamento de Seguros no PIB, atingindo o patamar de 3,89% do PIB de 2015, ou seja, 0,9% maior que o mesmo período em relação à América Latina.

Apesar da instabilidade econômica que afeta vários países ao redor do mundo, o mercado segurador se mantém estável. Quando chegar o momento de retomada da economia, ele será de fundamental importância para suportar o ciclo de crescimento pós-crise, pois mesmo nesse cenário, os países emergentes têm exibido taxas de crescimento no mínimo duas vezes maiores que as economias desenvolvidas (Swiss Re, 2016).

A maior urbanização, o aumento de riscos cibernéticos, o maior fluxo monetário e de pessoas entre países, o envelhecimento populacional, a percepção da geração Y em relação ao mercado de seguros e a *Internet* das coisas são tendências que afetarão o mercado de seguros como um todo (Capgemini, 2016; COPAPROSE, 2016). Em função do seu perfil versátil e acostumado com a constante interação digital e móvel, a chamada geração do milênio está ameaçando perturbar a maneira como as seguradoras interagem com seus clientes, já que estas não estão conseguindo acompanhar as expectativas de mudança no tempo desejado por eles, gerando sua enorme insatisfação com a atuação dessas empresas.

Esse descontentamento suscita uma demanda que pode ser atendida por concorrentes mais ágeis e com caráteres disruptivos. Uma pesquisa feita em mais de 30 países, pela empresa Capgemini (2016), contou com cerca de 15.500 respondentes e conseguiu traçar um amplo quadro sobre as motivações, os hábitos, as preferências e os comportamentos da geração Y. Descobriu que quase um quarto do total desses clientes está muito propensos a comprar seguros de uma empresa essencialmente de tecnologia, como a Google. No caso da América Latina e dos países em desenvolvimento da Ásia, essa porcentagem chega a quase 50%. (Capgemini, 2016).

Apesar de representar uma potencial fonte de ameaças ao modelo de negócio de seguros atual, a combinação do modo como esse público consome e as facilidades que a Web 3.0 proporciona geram oportunidades de inovação e crescimento para esse mercado, ainda imaturo na

maioria dos países, principalmente os latino-americanos, porque redefine a noção de risco segurável, visto que caso o mundo se torne mais seguro e conectado, as avaliações de risco também sofrerão uma transformação completa (Capgemini, 2016; COPAPROSE, 2016).

Com as drásticas mudanças climáticas e catástrofes naturais, é possível perceber a profunda relação que existe entre o mercado de seguros e as questões ambientais. Com base nisto, existem empresas desenvolvendo produtos específicos para riscos ambientais, como os seguros agrícolas contra geadas e granizo. Contudo, sua aceitação ainda é pequena por causa de suas cláusulas, pois como segurar algo contra geada e não contra vendavais? E se o vendaval fizer mais estrago que a geada? Também existem seguros agrícolas contra a perda da qualidade da lavoura, mas somente para determinadas culturas (Neto, 2015).

Além de serviços específicos, há o compromisso do mercado segurador com as práticas ambientais via adesão aos Princípios para a Sustentabilidade em Seguros (PSI), propostos pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em que as seguradoras se comprometem a incluir no processo de tomada de decisão de seus negócios, questões ambientais, sociais e de governança, trabalhando em conjunto com clientes, parceiros e fornecedores e divulgando os avanços de forma transparente e com regularidade (Neto, 2015).

## 5.2 HISTÓRICO DA EMPRESA X

Foi dividido em tópicos para descrever a empresa em todos os seus aspectos. Em princípio, foram apresentados seus números de operação, assim como comparações com seus concorrentes. Em seguida, foi analisado regionalmente o principal produto da seguradora e sua estratégia de atuação. Por fim, descritos os projetos e ações relacionados às questões socioambientais e a Empresa XY.

### 5.2.1 Indicadores relevantes da Empresa X.

A Empresa X é a maior empresa de seguros Não-Vida, isto é, aqueles que excluem os seguros de vida, previdência e seguro saúde, do Brasil. Em 2015, faturou R\$ 13 bilhões em prêmios de seguros. Além de números expressivos, mantém um ritmo de crescimento elevado e

foca na diversificação de sua carteira, o que lhe rendeu, naquele mesmo ano, um faturamento adicional de R\$ 3 bilhões, conforme se observa na Figura 8.



**Figura 8** – Receitas totais da Empresa X de 2005 a 2015.

**Fonte:** Apresentação corporativa pública de 2015.

Ao avaliar, com base na Figura 8, a evolução diacrônica desse faturamento desde 2005, percebeu-se que ele cresceu mais de quatro vezes e por isso conquistou uma Taxa Composta Anual de Crescimento ou *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) de 15,6%. Mesmo em anos de turbulência econômica, como os de 2009 e 2015, nunca houve involução, o que indica um crescimento estável.

A Empresa X deteve 16% do mercado de seguros Não-Vida em 2015, quando contabilizou R\$ 9,1 bilhões com seguros de automóvel - mercado de que provém sua maior representatividade e de que possui 27%.

Isso significa que este é o carro-chefe da empresa, porque representa mais da metade de seu faturamento, daquele ano. Verifica-se a consolidação da marca na região sudeste com 35% do mercado e sua maior concentração se dá no Estado de São Paulo com 40%.

### 5.2.2 Estratégia de atuação da Empresa X.

A grande representatividade das operações da Empresa X no segmento a eleva ao patamar de maior seguradora de automóveis do Brasil, embora possua outros seguros e serviços

financeiros. A estratégia de diversificação de produtos constitui-se por quatro pilares: segmentação, atendimento diferenciado para corretores e clientes, produtos e serviços inovadores e sofisticado modelo de seleção e precificação de risco, conforme Figura 9.

Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3 marcas para atender diferentes necessidades e preferências</li> <li>✓ Diferentes propostas de valor – serviços, preço, benefícios específicos/conveniência</li> </ul>
Atendimento Diferenciado para Corretores e Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto nível de serviços, baseados no “atendimento familiar”</li> <li>✓ Foco no relacionamento de longo prazo</li> <li>✓ Índices de renovação maiores do que a média de mercado</li> </ul>
Produtos e Serviços Inovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Portfólio de produtos inovadores e sinérgicos (opportunidade de vendas cruzadas)</li> <li>✓ Serviços ampliados (para o lar, carro e pessoas) – além dos básicos</li> <li>✓ Serviços como principal valor de reconhecimento da marca</li> </ul>
Sofisticado Modelo de Seleção e Precificação de Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precificação de produtos com foco na rentabilidade</li> <li>✓ Modelos estatísticos sofisticados e um robusto banco de dados</li> <li>✓ Sinistralidade histórica abaixo da média de mercado</li> </ul>

**Figura 9** – Estratégia de atuação da Empresa X.

**Fonte:** Apresentação corporativa pública de 2015.

A segmentação, primeiro pilar da empresa, refere-se à disponibilidade de produtos por meio de três marcas com propostas de valores distintos. Uma de produto *premium*, uma intermediária e facilitada pelo vínculo com a estrutura bancária e outra voltada ao preço final reduzido.

O atendimento diferenciado para corretores é caracterizado por meio de uma cultura de “Portas Abertas”, em que eles têm acesso às dependências da instituição para resolver seus problemas, realizar eventos e visitas. São incentivados de inúmeras formas a interagir com a seguradora, por exemplo, por meio de convites para participar de cafés da manhã e almoços com os diretores comerciais, eventos nas sucursais, ou seja, unidades de venda espalhadas por todo o Brasil, campanhas de incentivo de vendas com premiações das mais diversas, dentre outros. Também existem estímulos para a formação de corretores, além de ambientes preparados para que iniciem suas carreiras.

O atendimento diferenciado para clientes trata-se da gestão do contato com eles. Nenhum canal de interação é terceirizado, os funcionários são orientados a disponibilizar todo o suporte possível. Os processos internos da seguradora também possuem mecanismos flexíveis e são cumpridas normas rígidas para garantir o melhor atendimento. Como a maioria dos contatos acontecem sob condição de estresse, como a batida ou roubo de um veículo, a invasão ou furto de uma residência ou outros acionamentos típicos de contratos de seguros, os atendentes são treinados para atuarem em situações de fragilidade emocional, como surtos de raiva ou choro constante.

Os produtos e serviços inovadores podem ser caracterizados pela diversificação encontrada na carteira da empresa. Estão divididos em produtos de seguros: seguro de automóvel, de vida, patrimonial e residencial, serviços financeiros: cartões de crédito e consórcio e serviços gerais; venda de alarmes e monitoramento veicular, prestação de serviços de saúde ocupacional e telefonia móvel.

Para auxiliar na venda de produtos tão distintos, a Empresa X dispõe de diretorias inteiras focadas em ações de venda, tanto pelos canais convencionais, que são os corretores de seguros quanto por meios alternativos, como canais digitais ou vendas diretas.

Além destes, a Empresa X funciona como uma incubadora de *startups* voltadas à tecnologia, possui serviços como Seguro Saúde para Pets, possui um *site* para a venda de bens salvados e controla a Empresa XY, pioneira na reciclagem e reaproveitamento de *End of life vehicles* (ELV), em São Paulo. Como o objetivo deste estudo de caso é entender a criação da Empresa XY e como ela transformou o mercado da seguradora, somente sua operação será descrita.

Por fim, o quarto pilar é o modelo de seleção e precificação de risco. Para utilizá-lo e manter o foco na rentabilidade e a sinistralidade abaixo da média de mercado, a seguradora conta com uma grande equipe de estatísticos trabalhando na modelagem de dados e construção de métodos para a seleção e precificação aderentes à estratégia de cada produto de seguros. Esse trabalho é realizado em vários bancos de dados das áreas de negócio focados nos produtos em questão, resultando em modelos estatísticos sofisticados e soluções tecnológicas robustas para trabalhar com grandes volumes de dados.

### 5.2.3 Ações Socioambientais da Empresa X

Para trazer luz às ações socioambientais desenvolvidas, a partir de 2005, a empresa passou a deixar disponível em seu portal de relacionamento com investidores um relatório anual de sustentabilidade. Até 2010, ele foi apresentado separado do relatório gerencial. Contudo, a partir de 2011, passou a fazer parte do relatório anual da administração, que é veiculado em jornais de grande circulação, por se tratar de uma empresa de capital aberto.

Em 2001, a instituição já apoiava a comunidade dos arredores de sua sede. Em 2005, criou o Instituto Socioambiental Empresa X com ações de caráter social consistentes e institucionalizadas para aquela comunidade.

Em 2007, uma área específica de Responsabilidade Social e Ambiental foi desenvolvida com o intuito de fortalecer os projetos socioambientais. Ao implementá-la em seu organograma, a Empresa X comprometeu-se não só com as questões sociais, mas também com o meio ambiente, por meio da implantação de vários planos de sensibilização e de preservação ambiental. Destaca-se, ainda, a adesão dos Princípios para a Sustentabilidade em Seguros (PSI), propostos pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Os projetos sociais dão acesso à educação, arte, esporte e lazer, assim, permitem a qualificação e capacitação profissional, ou seja, destinam-se à geração de renda para a comunidade carente do bairro. O Programa de capacitação profissional oferece cursos de informática, *telemarketing*, montagem e manutenção de microcomputadores, assistência de linha branca, como geladeiras e fogões; parcerias que fornecem formação em funilaria e pintura, além de outros cursos não tão relacionados com o trabalho em seguradoras, como processamento alimentício e cabeleireiro. É importante ressaltar que essa capacitação profissional ajuda a preencher vagas da própria empresa, que necessita de profissionais qualificados.

Há outras iniciativas relacionadas à vertente de formação, que são voltadas para crianças e jovens entre 7 e 15 anos. São compostas por diversas oficinas simultâneas com duração de cinco meses, como de técnicas de pintura em tecido, *biscuit*, bijuterias, macramê e marchetaria.

De acordo com o Balanço Social de 2015, todos os projetos externos de Educação, Cultura e Esporte contabilizaram um investimento de R\$ 34 milhões, ou seja, houve um aumento

de R\$ 14 milhões em relação a 2014, quando foram injetados em torno de R\$ 20 milhões. Os resultados foram a realização de 10.882 horas de capacitação profissional, educação e cidadania e a formação de 1.020 alunos com 73% de aprovação, dos quais 48% conseguiram emprego e 42% passaram a gerar renda de forma autônoma.

Os trabalhos voluntários dos funcionários dentro ou fora do expediente de trabalho são incentivados. Em 2015, somaram-se 3 mil horas de voluntariado que atenderam a 130 instituições, beneficiando em torno de 19 mil pessoas. Também foram arrecadados 73 mil itens em campanhas de doações em datas como dia das mães, dia das crianças e Natal.

Os projetos ambientais atuam em três frentes: gestão ambiental, educação ambiental em comunidades e ações sustentáveis integradas com os produtos e serviços da empresa. Os projetos de gestão ambiental são divididos em: gestão de resíduos automotivos, gestão de resíduos eletrônicos, reciclagem de resíduos sólidos, programa de redução de consumo de água e de energia elétrica, ar condicionado ecológico e programas de logística reversa de pilhas, baterias, cartões magnéticos e óleo de cozinha.

O objetivo do sistema de gestão ambiental da Empresa X é identificar os efeitos de suas atividades no ecossistema, por meio de prévia avaliação dos impactos, da busca por práticas e ações para eliminá-los ou mitigá-los e envolvimento tanto da empresa quanto de seus parceiros para tornar sustentável toda a cadeia. A gestão de resíduos automotivos é executada por meio de um sistema que contempla os centros automotivos da Empresa X e oficinas referenciadas, que reciclam sucatas automotivas e resíduos perigosos – estes também podem ser ou destinados para aterros industriais. Em 2013, o programa dispunha de 56 centros automotivos e 35 oficinas, nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Os centros automotivos terceirizados apenas utilizam a identidade visual da Empresa X, por este motivo, deve haver alinhamento constante entre os prestadores de serviços. Em 2013, foram recicladas 15 toneladas de papelão, 23 de plástico, 4 de alumínio e 338 de ferro, além de 2.420 kg de resíduos eletroeletrônicos, cuja gestão se realiza de forma semelhante aos resíduos automotivos. Toda a sucata recolhida é destinada para uma cooperativa a fim de gerar renda e inclusão social de 64 cooperados.

O programa de reciclagem de resíduos sólidos é executado no complexo da matriz, na capital paulista e em todas as sucursais da grande São Paulo e Rio de Janeiro. Como resultado,

em 2015, 54% dos resíduos do complexo da matriz e 18% das sucursais foram para a reciclagem.

O Programa de redução do consumo de água e energia consiste em medidas que a Empresa X adota no seu dia a dia para conter o desperdício. Conta com horários fixos para a iluminação e ar condicionado, a substituição das lâmpadas incandescentes, a conscientização dos funcionários a respeito das boas práticas no uso dos computadores e a implantação de dispositivos de transformação de energia como capacidores.

Para diminuir o consumo de água, foram instalados redutores de vazão em todos os imóveis, o que propiciou uma redução de 26% no consumo de energia elétrica e 20% no consumo de água. Outro programa é a Hora da Terra - as luzes são desligadas das 11h30min às 13h30min e os funcionários são incentivados a deixar a claridade externa entrar pelas janelas - em 2015, essa iniciativa colaborou para a economia de 174.239 kWh, ou seja, deixou de gastar R\$ 55 mil reais.

O ar condicionado ecológico consiste no uso de água de lençol freático e de gás refrigerante ecológico para a refrigeração das torres de resfriamento, desse modo, não se consome água potável e não há agressão à camada de ozônio. Em 2015, os programas de logística reversa coletaram 588 litros de óleo de cozinha para a produção de biodiesel, evitando a contaminação de 14 milhões de litros de água, caso esse óleo fosse para o esgoto comum; 80 mil cartões magnéticos de pagamento, o que equivale a 17% do total de cartões de crédito emitidos no mesmo ano; a incineração de 51 kg de medicamentos vencidos e de 25 kg de chapas de raios x.

Dentre os programas de educação ambiental em comunidades, existe o apoio a um abrigo que atende a 55 pessoas em situação de vulnerabilidade social. Destas, 27 recolhem materiais recicláveis no centro de São Paulo.

A campanha de educação é semestral e se chama Aprendendo com Brinquedos. Foi desenvolvida para crianças de escolas públicas do bairro onde a empresa mantém sua sede. Essa campanha pretende desenvolver a consciência socioambiental das crianças, as estimulando para que transformem materiais geralmente descartados, em brinquedos. Ao final da campanha, as crianças assistem a uma peça teatral que aborda conceitos de preservação ambiental e são presenteadas com uma coleção de livros com temas ambientais.

A Empresa X também realiza a manutenção de seis áreas verdes na cidade de São Paulo, dá orientação sobre preservação ambiental aos comerciantes, faz campanhas educativas em escolas do bairro, dá palestras e atividades educativas para adultos e crianças, visita parques ecológicos com crianças de instituições educacionais da comunidade. Em 2015, aconteceram 12 ações com este viés que contaram com a participação voluntária de 233 funcionários. O balanço social da Empresa X, naquele ano, apontou investimento de R\$ 387 mil em programas ambientais externos.

Para finalizar, há o projeto de *Home-office*, iniciado em 2012, cuja proposta é melhorar a qualidade de vida dos funcionários ao mesmo tempo em que minimiza o consumo de recursos naturais provenientes do deslocamento. Em 2013, contava com 268 pessoas e economizava cerca de 410.5000 kWh mês, 71,5 toneladas de CO<sub>2</sub> e 1,6 milhões de litros de água. O projeto objetiva alcançar a 3.000 pessoas até 2020.

No próximo tópico, será definido o conceito de carro salvado e seus impactos no meio ambiente. O entendimento de sua dimensão é necessário para compreender o que motivou a criação da Empresa XY.

### 5.3 DEFINIÇÃO DE CARRO SALVADO

O veículo salvado ou sinistrado é aquele que em função de colisão ou furto tem seu valor indenizado pela seguradora para o detentor da apólice de seguro. Pode ser classificado como recuperável ou irrecuperável de acordo com o tipo de dano à sua estrutura, isto é, se as avarias inviabilizam o atendimento de requisitos de segurança necessários para a circulação em vias públicas, ou quando os reparos custam mais do que o valor venal do veículo. Sofrem depreciação de 20% a 40% em relação a veículos do mesmo modelo sem sinistro. A desvalorização atinge os 40% no caso de remarcação do chassi. Os irrecuperáveis, por exemplo, os provenientes de batida com perda total, podem ser chamados de Veículo em Fim de Vida ou *End of life vehicles* (ELV).

Após a indenização do segurado, o veículo é transferido para a seguradora e passa a ser sua propriedade. Geralmente, ela o vende em leilões ou por outros meios. O valor desses bens é contabilizado nos balanços patrimoniais das seguradoras como um ativo circulante e os

consolidam como bens à venda, nos demonstrativos de resultados, juntamente com veículos recuperados de financiamentos, caso este também seja um dos produtos da seguradora.

Para realizar o seguro do salvado, as empresas pedem documentações adicionais tais quais vistoria especial do veículo, apresentação de notas fiscais de reparos de peças trocadas e o Laudo Certificado de Segurança Veicular (CSV). Não são todas as seguradoras que aceitam veículos nessas condições e normalmente o valor resarcido é limitado ao valor pago no processo de compra, no primeiro ano.

Em caso de batidas, o mesmo processo pode ser realizado, entretanto há dificuldades para preservar a marca da seguradora, por causa dos problemas decorrentes do comércio em desmanches e venda de peças no mercado brasileiro. Como não existe fiscalização efetiva de todas as operações de desmanches do território nacional, pode haver intermediadores que efetuam compras legais de salvados provenientes de batidas da empresa e utilizem os documentos fiscais para movimentar outros carros da mesma cor, ano e modelo, provenientes de furtos. Ou seja, são fatores externos que fomentam o aumento da sinistralidade da seguradora, pois carros segurados podem ser furtados e movimentados por pessoas que se valem de uma falha no processo, uma vez que não há vínculo entre a nota fiscal e as peças vendidas.

Na próxima subseção, falar-se-á a respeito dos impactos que os veículos em fim de vida (ELV) causam no setor automobilístico ao redor do mundo.

### 5.3.1 O impacto dos Veículos em Fim de Vida (ELV)

Todos os anos, o setor automobilístico insere no mercado milhões de veículos de variadas aplicações, como agrícolas, de carga e principalmente de uso pessoal. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2015), somando-se a frota ativa de automotores em 2013 dos Estados Unidos da América (EUA), China, Japão e Alemanha, ultrapassou-se a marca de meio bilhão de veículos. A China se destacou neste contexto, pois sua frota saltou de 31 milhões de veículos em 2005 para mais de 126 milhões em 2013, representando um aumento de aproximadamente 300% (ANFAVEA, 2015) e também aumentou sua produção, que passou de um milhão de veículos em 2002 para mais de 13 milhões em 2010, representando um aumento de 1.200% no período (Castro, 2012).

Notou-se um aumento de aproximadamente 70% na frota de veículos no mercado brasileiro, passando de 23 milhões de unidades em 2005 para mais de 39 milhões em 2013, (ANFAVEA, 2015). Esse crescimento, tanto na China quanto no Brasil, pode ser explicado pelo aumento da renda *per capita* dos países, pela necessidade de um transporte rápido e confiável principalmente nas grandes metrópoles e pelo simbolismo de *status* que o bem exerce na sociedade, resultante do desenvolvimento econômico desses países emergentes (Castro, 2012).

Com o aumento de veículos ao redor do globo, milhares deles deixam as ruas por fatores como tempo de uso, acidentes, furtos ou roubos, trazendo questões que estão sendo debatidas na área acadêmica, na sociedade e governo: para onde esses veículos vão após saírem de circulação? Como reaproveitar ou destinar de forma correta os componentes e materiais que constituem esses bens? Como mensurar o custo *versus* benefício do tratamento desses resíduos?

Países como a Coréia do Sul e Japão tentam resolve-las desenvolvendo tratamentos sofisticados de ELV, ou seja, integrando os processos de desmontagem tecnologias de ponta com os conceitos da *Internet das Coisas* ou Web 3.0. (Despeisse, Kishita, Nakano, & Barwood, 2015; Yi & Park, 2015). Segundo Yi e Park (2015), a Web 3.0 pode ser entendida como uma rede de comunicações composta por um sistema de identificação independente, sensores para recolher as informações, conexões e funções adicionais para controle dos dispositivos ou para usar as informações remotamente. As “coisas” são os vários dispositivos de monitoramento, como implantes de coração, sensores de veículos, sensores de incêndio etc.

Na Argentina há desmanches regulamentados que buscam metas econômicas. O Centro de Experimentação e Segurança viária argentino mantém, desde 2005, um local para reciclagem de veículos, em parceria com seguradoras que enviam os carros que se envolveram em acidentes para serem desmontados. Tal operação não possui regras específicas para a destinação dos resíduos, em razão da falta de legislação específica para a reciclagem. Essa operação objetiva a venda de peças recondicionadas ao mercado e a baixa da sinistralidade das operações por meio da oferta de peças a preços vantajosos, para que os clientes não as busquem no mercado ilegal, sem preocupações com os resíduos provenientes do processo (Monteiro, Glycério, Santos, Arruda, & Fonseca, 2015).

Em países como o Brasil e a China, há trabalhos focando o tratamento de ELV de grande porte ou de carga, como ônibus e caminhões. Notou-se, nesses estudos, que o processo de

desmontagem dos automóveis ainda sofre com o mercado ilegal pela falta de legislação que reprema os desmanches ilegais e de processos maduros de desmontagem de ELV, que garantam a qualidade das peças recondicionadas e o descarte correto de todas as sobras (Hu & Wen, 2015; Monteiro *et al.*, 2015).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), estabelecida pelo Decreto nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010, regulamenta a destinação dos resíduos sólidos no Brasil e o Estado de São Paulo (SP) tem uma legislação específica para o setor, Lei nº 15.276/2014 de 2 de janeiro de 2014, que dispõe sobre a destinação de veículos em fim de vida útil. A Lei Estadual estabelece mecanismos rígidos para as empresas que desejarem exercer a atividade de desmanche e exige documentação que comprove que os sócios não estão respondendo ações criminais, instalações e equipamentos que permitam o atendimento criterioso das legislações ambientais vigentes, sistema operacional informatizado que permita rastrear as peças em todas as etapas de desmontagem, identificando a origem das peças e a movimentação do estoque até a saída, entre outras exigências (SÃO PAULO, 2014).

Essas legislações ainda não são seguidas de forma plena, sendo necessário um amplo plano para o desenvolvimento de ações que facilitem o reuso e a reciclagem de ELV de forma sustentável em todo o território nacional (Monteiro *et al.*, 2015).

Na próxima seção, será detalhado como ocorre o processo de leilão de salvados pela Empresa X e como essa operação auxiliou na criação da Empresa XY.

#### 5.4 LEILÃO DE SALVADOS

Atualmente a Empresa X não comercializa seus veículos salvados de roubos e furtos em boas condições de uso para o público em geral. Os leilões desses veículos são realizados por um *site* da seguradora, acessível somente a seus funcionários e prestadores de serviços. Neste *site* são encontrados não só automóveis e motos salvadas, mas carros locados pelos clientes, móveis e equipamentos de informática do ativo da Empresa X.

Neste *site* são vendidos somente os veículos provenientes de sinistros de roubo e furtos após revisão completa pelos Centros Automotivos, com garantia de três meses ou três mil

quilômetros rodados, o que ocorrer primeiro. Como o serviço é somente para o público interno da empresa, são oferecidos outros benefícios como o financiamento facilitado e descontos especiais para a contratação do seguro.

O método de venda é semelhante aos modelos padrões de leilão, o funcionário escolhe o veículo que lhe agrada no *site*, efetua uma oferta, aguarda a apuração de todas as ofertas enviadas, caso a sua seja a melhor, efetiva o pagamento.

Os funcionários também podem disponibilizar seus veículos para venda no *site*, realizando um procedimento padrão de revisão do carro, dentre outros detalhes que não são o foco deste estudo.

Havia a possibilidade da venda de veículos batidos somente para a aquisição de notas fiscais de carros populares, mas esses documentos poderiam fomentar a movimentação de outras partes de veículos adquiridos no mercado ilegal, por exemplo, provenientes de roubos e furtos. Diante dessa possibilidade, a Empresa X não comercializou mais esse tipo de veículo, estruturando uma nova unidade para descaracterizá-lo como veículo, operacionalizar um desmanche com toda a regulamentação necessária e vender peças para os consumidores finais. Deste processo surgiu a Empresa XY.

## 5.5 MOTIVADORES PARA A CRIAÇÃO DA OPERAÇÃO

Além da impossibilidade de venda dos veículos provenientes de colisões, foram identificados outros fatores internos e externos como motivadores da criação dessa unidade, tais quais o volume de veículos salvados disponíveis para a venda, a nova lei de desmanches e o seguro popular.

Pode-se avaliar, ao longo deste estudo, que existe uma crescente demanda para o descarte correto de veículos em de fim de vida. Conforme a economia melhora, a quantidade de carros vendidos aumenta, gerando um volume maior de carros em fim de vida. Na Empresa X e no pátio de outras seguradoras, essa realidade não é diferente, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 – Valores de veículos salvados ao longo dos anos na Empresa X (R\$ em milhares)**

Período	Valor	% comparativo 2005
2005	21.584	-
2006	30.551	42%
2007	26.233	22%
2008	37.667	75%
2009	91.460	324%
2010	91.189	322%
2011	149.418	592%
2012	145.865	576%
2013	138.385	541%
2014	193.408	796%
2015	202.772	839%

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor acumulado de veículos salvados que podem ser disponibilizados para venda saltaram 839% em comparação há 10 anos. Uma das possíveis justificativas desse aumento é o crescimento das operações de seguros em todo o território nacional, assim como a aquisição de outras empresas. Entretanto, com esse volume evoluindo nas mesmas taxas do negócio de seguros, surgem problemas como a depreciação desses bens, custos cada vez maiores para locar espaços físicos e mão de obra para o gerenciamento de estoque.

A Lei nº 15.276/2014, intitulada como lei dos de desmanches, promulgada pelo Estado de São Paulo, fechou o cerco para os desmanches ilegais e vem criando um mercado mais transparente para a comercialização de peças usadas ou recondicionadas, pois antes disso, em 2014, o desmonte e a revenda de peças de carros eram ilegais. Dentre os estimados 6.000 desmanches no Estado de São Paulo, somente 66 estavam credenciados pelos órgãos estaduais no primeiro trimestre de 2016, sendo somente 1% da totalidade dos desmanches. Nessa época, a Empresa XY já estava entre os desmanches homologados.

Entrou em vigor o Seguro Popular em 01/04/2016, uma nova modalidade de seguros cujo público alvo são donos de veículos com mais de cinco anos de uso. Por meio da lei dos desmanches, esse seguro poderá usar peças recondicionadas no atendimento dos sinistros, o que promete reduzir o valor do prêmio em aproximadamente 30%. A condição de peça seminova não poderá ser utilizada somente para itens de segurança, como o sistema de freios, suspensão, cintos

de segurança, dentre outros. Esse tipo de apólice promete aumentar a demanda por peças provenientes de desmanches legais, como a Empresa XY.

Apesar dos pontos positivos desse novo tipo de seguro, as seguradoras ainda possuem críticas ao modelo de regulamentação proposto. Elas reivindicam que peças de fabricação independente também possam ser utilizadas no seguro popular.

Diante de todos esses fatores, a operação da Empresa XY foi desenvolvida com o intuito de aproveitar essa demanda de peças recondicionadas e reduzir as perdas provenientes da depreciação dos carros salvados.

## 5.6 EMPRESA XY

O processo operacional da Empresa XY se inicia depois que a seguradora retira de circulação os automóveis com perda total e indeniza os clientes. Esses veículos são descaracterizados como carros por meio dos órgãos legais, se tornando ELV. Os carros são desmontados, as peças com condições de reuso são remanufaturadas e disponibilizadas para venda por meio de uma loja virtual e o restante dos componentes são destinados corretamente à reciclagem.

A Empresa XY vem ganhando prêmios nacionais como modelo de organização responsável com o planeta e foi definida como exemplo para países como a China, evidenciando novas formas para modelos de seguros verdes (Hererro, 2015; Seguro, 2015).

Além da Empresa XY ser pioneira na reciclagem e reaproveitamento de ELV, todos seus processos e parceiros seguem um rígido padrão de responsabilidade ambiental e compromisso social (Seguro, 2015), caracterizando um exemplo de processo no qual a sustentabilidade foi incorporada nas dimensões de tempo, custo, qualidade e flexibilidade das operações, fator ressaltado como essencial por Seidel, Brocke e Recker (2011).

### 5.6.1 Processo operacional da Empresa XY

O processo de reciclagem e reaproveitamento de carros é baseado em oito etapas que garantem um processo sustentável, respeitando o meio ambiente e a sociedade na qual a empresa está inserida.

A primeira etapa é a verificação da documentação e procedência do veículo que será desmontado. Veículos que possuem origem duvidosa ou não possuem a documentação completa são descartados automaticamente. A segunda etapa é a baixa das documentações do carro no Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), para que o automóvel deixe de ser um objeto único e seja classificado como um conjunto de peças que podem ser desmontadas.

A terceira fase caracteriza-se como descontaminação e preparação, em que todos os fluidos, óleos e gases são retirados sem contaminar o meio ambiente. Tais fluidos são destinados a empresas especializadas de reciclagem possuidoras de licença de operação por órgãos como a Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB).

Na quarta etapa acontece a desmontagem de peças móveis de lataria, tapeçaria, vidros, componentes mecânicos, itens de segurança, eletrônicos e monobloco, em um processo que ocorre em 2,5 horas em média. A carcaça é direcionada para uma prensa que amassa cinco carros em blocos de aço de 1 metro cúbico e esse material é destinado a siderúrgicas parceiras.

A quinta etapa é a classificação e distinção das peças desmontadas: peças em ótimas condições são classificadas na categoria A, já as que necessitam de algum reparo são classificadas como B e as que não ficam sem condições de reaproveitamento, as que não podem ser recicladas em razão de legislações específicas, como itens de segurança e baterias são classificadas como C. Estas peças são enviadas aos seus fabricantes para que sejam recicladas.

Para garantir a rastreabilidade e procedência das peças, são incorporadas duas etiquetas com QR CODES, um código de barras bidimensional que carrega informações e toda documentação e fotos do veículo que originou aquela peça. Esses dados são acessados por um aplicativo que pode ser instalado em qualquer *smartphone*.

A primeira etiqueta é referente ao processo produtivo da Empresa XY, utilizada tanto para o rastreamento interno da peça no ambiente fabril, por meio do sistema operacional

informatizado, quanto para a consulta das informações após a venda. A segunda se refere ao processo do órgão regulamentador, em que os dados são semelhantes aos apresentados na primeira. Após a inserção das etiquetas, uma marcação nanotecnológica é realizada, o processo e os motivos para essa marcação diferenciada serão descritos mais adiante.

Após a marcação, ocorre no sétimo passo, a armazenagem das peças no estoque de vendas. As peças são separadas e catalogadas de acordo com a marca, modelo, ano do veículo e tipo, que pode ser A ou B, conforme visto no quinto passo. Já as de tipo C são descaracterizadas e armazenadas em contêineres, para serem destinadas aos fabricantes ou empresas especializadas na reciclagem desses componentes.

No oitavo passo, as peças são disponibilizadas para o público por meio de vendas via *site* da empresa. Quando uma venda é efetuada, a peça é separada, é gerado um certificado de qualidade e emitida a nota fiscal com os dados das etiquetas de controle e marcações nanotecnológicas, a fim de fechar o ciclo de rastreabilidade das peças e seu documento fiscal. A Figura 10 retrata o processo de forma simples.

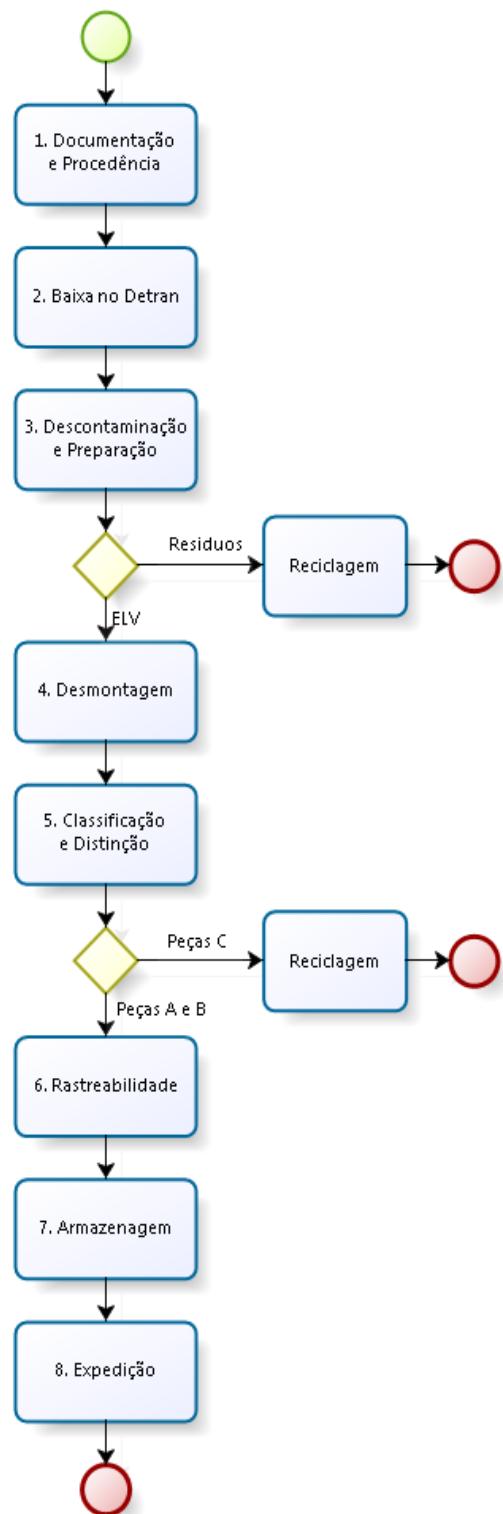


Figura 10 – Fluxo do processo operacional da Empresa XY.

Nas aplicações referentes à rastreabilidade de peças, a nanotecnologia é utilizada para realizar uma marcação única e inviolável, por meio de chapas metálicas nanométricas com códigos identificadores chamados de *microdots*. Essa tecnologia é utilizada por empresas especializadas em segurança patrimonial e instituições que necessitam de selos de garantia que assegurem suas marcas. Os produtos marcados geralmente são bens de alto valor agregado como automóveis, peça de automóveis, documentos e itens de consumo. Essa tecnologia tem se disseminado para produtos farmacêuticos e eletroeletrônicos, conforme descreveu a empresa NanoTag Tecnology em seu site (<http://www.nanotag.com.au/>).

### 5.6.2 Marcação com *Microdots*

O que motivou a Empresa XY a desenvolver essa marcação diferenciada foi a preservação da marca frente aos problemas no comércio de desmanches e venda de peças no mercado brasileiro. A falta de vínculo entre nota fiscal e peças vendidas, apesar das etiquetas de controle, permitia que intermediadores comercializassem peças provenientes de furtos, alegando a retirada da etiqueta no momento da compra e utilizando o documento fiscal da empresa para a comercialização ilegal.

Para resolver esse problema, a empresa desenvolveu uma marcação que consiste na aplicação de *microdots*, que contém informações exigidas pelos órgãos regulamentadores. Para fechar o ciclo de rastreabilidade, essas informações também foram inseridas nos documentos fiscais da venda dos produtos, não sendo possíveis movimentações de peças de origem duvidosa com os documentos de venda de peças originadas dos processos da Empresa XY.

Para a leitura dessa marcação, a empresa conta com a tecnologia de um microscópio portátil, utilizado por uma equipe de fiscais que são acionados quando os órgãos legais necessitam verificar a procedência das peças no mercado.

No próximo capítulo foram analisados os resultados das entrevistas semiestruturadas, que focaram na identificação das principais atividades chaves desenvolvidas pela empresa sob a perspectiva dos oito entrevistados que atuam na Empresa X. Após a análise qualitativa das respostas dos entrevistados, verificou-se se elas estão coerentes com a pesquisa documental e

observação direta desenvolvidas neste capítulo e se fazem sentido perante o referencial teórico desenvolvido.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados foram analisados utilizando a seguinte ordem: primeiro avaliou-se qualitativamente as respostas das entrevistas e o alinhamento com os estágios de transformação. Em seguida, comparou-se a avaliação das entrevistas com os achados da observação direta e da pesquisa documental, que foram compilados no Capítulo 5. Por fim, compararam-se os achados do estudo de caso com o referencial teórico desenvolvido.

Na análise dos resultados, buscou-se uma avaliação do objetivo, estratégia de atuação, das atividades chave já executadas na Empresa X e sua cultura corporativa, e identificou-se o estágio de transformação da empresa por meio do sistema de pontuação já explicado no capítulo de procedimentos metodológicos.

### **6.1 OBJETIVO DA EMPRESA X**

Para entender o objetivo da Empresa X pela ótica dos entrevistados, foi utilizada a seguinte questão:

Qual é o objetivo principal da Empresa X na sua opinião? Alcançar o ponto de equilíbrio, expandir vendas, aumentar a rentabilidade dos negócios ou construir negócios sustentáveis em longo prazo?

Diante das respostas encontradas, se obteve a Tabela 8.

**Tabela 8 – Análise das respostas relacionadas ao objetivo da Empresa X**

<b>Questão</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Estágio</b>	<b>Observação</b>
2	E1	Renovação	Citou a construção de negócios sustentáveis
2	E2	Revitalização	Citou a expansão e o aumento da rentabilidade.
2	E3	Renovação	Citou a construção de negócios sustentáveis em longo prazo.
2	E4	Renovação	Citou a visão em longo prazo e o foco em questões socioambientais, como produtos orientados ao compartilhamento de recursos.
2	E5	Renovação	Citou a construção de negócios sustentáveis como principal foco da companhia.
2	E6	Renovação	Citou todas as vertentes, mas orientou a resposta para as questões de inovação e sustentabilidade. Não focou em reestruturação nem expansão de vendas.
2	E7	Renovação	Citou a construção de negócios sustentáveis em longo prazo e diversificação do portfólio de produtos.
2	E8	Renovação	Citou que a empresa já passou pela fase de amadurecimento, hoje ela se preocupa com um objetivo maior com a sociedade.

Quase todos os entrevistados orientaram suas respostas para o estágio de renovação, em que questões socioambientais e a visão em longo prazo são características essenciais. Também foi mencionada a diversificação do portfólio de produtos, sem mesmo que esse item tivesse sido citado na questão. Somente a resposta do E2 destacou a expansão e aumento da rentabilidade como foco principal, destoando do restante dos entrevistados: “*Na minha visão a empresa já é rentável, tem um ponto de equilíbrio e traz bastante resultado, mas como o mercado de seguro é muito dinâmico, visando isso a um longo prazo, a empresa diversifica negócios para poder ter uma rentabilidade ainda maior*”.

Por ser uma *holding* e ter sob seu controle vários modelos de negócio diferentes, é natural que algumas de suas unidades busquem o crescimento e o aumento de rentabilidade, assim como existem *startups* que ainda buscam o limite mínimo de rentabilidade. Entretanto, observou-se, assim como citou o E8, que a *holding* já passou pela fase de amadurecimento, sua marca já é plenamente reconhecida e seus principais negócios estão consolidados no mercado. Esses fatores propiciaram a Empresa X investir na diversificação de sua carteira e buscar a sustentabilidade em seus negócios, direcionando a construção da Empresa XY.

Mckeown & Philip (2003) ressaltaram como estratégia do estágio de renovação a renovação do portfólio econômico e como uma atividade chave a introdução de novas unidades de negócio. Esses pontos são evidentes na Empresa X, pois possui vários novos negócios, como

uma operadora virtual de telecomunicações, uma empresa de conveniências que executa serviços como a troca de chuveiro, serviços de chaveiro, de manutenção elétrica, hidráulica, dentre outros; outra de locação de veículos, outra de seguros saúde para animais de estimação e a Empresa XY, pioneira na reciclagem e reaproveitamento de *End of life vehicles* (ELV), em São Paulo.

McKeown & Philip (2003) também destacaram como característica desse estágio a criação de vantagens competitivas por intermédio do conhecimento de seus clientes. A Empresa X mantém todo o atendimento sob sua operação, sem terceirizar canais de interação, construindo uma base de conhecimento a partir desta fonte de informação.

## 6.2 ESTRATÉGIA DA EMPRESA X

Para se enquadrar a estratégia da Empresa X em um dos estágios de transformação foi utilizada a seguinte pergunta:

Dentre as opções abaixo, quais são as estratégias mais evidentes da Empresa X atualmente? Pode selecionar mais de uma:

- a. Reduzir custos.
- b. Aumentar a capacidade produtiva
- c. Otimizar suas operações, em busca de excelência operacional.
- d. Orientar seus processos para o cliente, o atendendo de forma plena.
- e. Se atentar para a qualidade dos serviços, entregas e prazos.
- f. Repensar processos para que eles adicionem mais valor aos negócios.
- g. Criar vantagens competitivas por meio do conhecimento de seus clientes e novas tecnologias.
- h. Criar sistemas contínuos de eliminação de resíduos.
- i. Criar novos produtos e serviços, renovando o portfólio econômico.

Diante dessa pergunta, se obteve as análises da Tabela 9.

**Tabela 9 – Análise das respostas relacionadas à estratégia da Empresa X**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
3	E1	Revitalização	Selecionou a "e - se atentar para a qualidade dos serviços" como principal.
3	E2	Revitalização	Selecionou a "e - se atentar para a qualidade dos serviços" e a "f - Repensar processos".
3	E3	Reestruturação	Selecionou o aumento da capacidade e a gestão de custos, em vez da redução de custos. Também selecionou repensar processos.
3	E4	Renovação	Citou um ponto relacionado a revitalização (f - repensar processos) e dois pontos relacionados à renovação (g - criar vantagem comp.   i - Criar novos produtos )
3	E5	Reestruturação	Citou um item de cada estágio, entretanto o que deu maior ênfase foi no item C - otimizar processos em busca de excelência operacional.
3	E6	Renovação	Citou dois itens do estágio de renovação como mais importantes, criar vantagens competitivas e renovar o portfólio econômico.
3	E7	Revitalização	Citou se atentar para a qualidade dos serviços, entregas e prazos como o tópico mais importante, seguido da criação de novos produtos.
3	E8	Revitalização	Selecionou a resposta "e - se atentar para a qualidade dos serviços, entregas e prazos"

Apesar do objetivo principal da Empresa X ser direcionado para o estágio de renovação, sua estratégia de atuação ainda é focada no estágio de revitalização, segundo os entrevistados.

Quatro entrevistados evidenciaram que a estratégia da empresa é se atentar para a qualidade dos serviços, entregas e prazos e três destacaram que repensar processos para adicionem mais valor aos negócios seria a segunda estratégia mais importante. Podemos sobrelevar um trecho do entrevistado E8: *"Acho que a gente sempre está buscando a excelência operacional e a qualidade dos nossos serviços. Esse é o ponto fundamental, que está no DNA da Empresa X".*

Quando se avalia a estratégia divulgada pela Empresa X em suas apresentações corporativas, identificam-se quatro pilares: a segmentação, o atendimento diferenciado para corretores e clientes, produtos e serviços inovadores e sofisticado modelo de seleção e precificação de risco.

As respostas dos entrevistados focadas na qualidade, entregas e prazos podem ser relacionadas à preocupação com o atendimento diferenciado para corretores e clientes. Esse atendimento se traduz na política de portas abertas da Empresa X, no grande volume de eventos direcionados à integração dos corretores com a empresa e no atendimento da equipe interna aos clientes, por meio de vários canais, como o site corporativo, centrais telefônicas e *chat*.

O atendimento pleno das necessidades do cliente estratégico, que se apresenta como o consumidor de seguros de automóvel e serviços correlatos, é a principal diferenciação da Empresa X, resultando na criação de uma agenda de transformação como o desenvolvimento de seguro de vida e residencial, locação de carros, venda de peças e serviços automotivos, dentre outros (Kotler *et al.*, 2015).

A renovação do portfólio econômico e criação de produtos também foram citadas e podem ser relacionadas a características do estágio de Renovação, assim como a elaboração de vantagens competitivas, citada pelo entrevistado E4.

Apesar de o aumento da capacidade operacional, redução / gestão de custos e a otimização de processos operacionais não estarem relacionadas à estratégia corporativa explicitada, estas foram enfatizadas pelos entrevistados E3 e E5. Mesmo não sendo o foco da Empresa X, há empresas que compõem o grupo que se encontram nessa situação, em que existem vários graus de maturidade de processos, afetando o desempenho e a capacidade de inovação (Dijkman, Lammers, & Jong, 2015).

### 6.3 ALINHAMENTO DA GESTÃO À ESTRATÉGIA

O alinhamento da gestão da empresa com a estratégia definida pela alta cúpula administrativa é um aspecto do estágio de reestruturação (Harmon, 2010). Caso esse alinhamento já seja algo natural para a organização, não é possível identificar por esse aspecto em qual estágio de transformação ela se encontra. Para identificar se a empresa encontra-se no estágio de reestruturação, foi questionado se esta não possui tal alinhamento:

A Empresa X possui a gestão de suas operações alinhada com a estratégia, missão e visão corporativa? Diante das respostas, foram realizadas as seguintes análises:

**Tabela 10 - Análise das respostas relacionadas ao alinhamento da gestão à estratégia**

<b>Questão</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Estágio</b>	<b>Observação</b>
4	E1		Citou o alinhamento como consequência do grande tempo de casa dos gestores.
4	E2		Não generalizou, mas visualiza a gestão que tem contato, alinhada com a visão organizacional.
4	E3		Resposta curta evidenciando o alinhamento das operações com a estratégia.
4	E4		Citou o alinhamento da gestão à estratégia e uma revisão dessa estratégia periodicamente.
4	E5	Reestruturação	Citou que ainda existe um <i>gap</i> para as operações estarem alinhadas à estratégia.
4	E6		Citou que de 1998 para cá esse movimento de alinhamento da gestão com a estratégia da empresa ganhou mais força, expandindo a cúpula administrativa.
4	E7		Citou o alinhamento da gestão com a estratégia e o foco na visão 2020.
4	E8		Citou que a empresa se esforça para manter o alinhamento, que permeia todos os colaboradores. Os líderes têm função especial nesse trabalho e os embaixadores da visão 2020 também

Todos os entrevistados destacaram o alinhamento da gestão com a estratégia definida pela Empresa X. Somente o E5 evidenciou um *gap* entre a gestão e a estratégia, mas que não pode ser entendido com o um desalinhamento total. O E8 citou os embaixadores da visão 2020 como forma de reforçar esse trabalho de alinhamento. A Empresa X mantém um funcionário de cada área como o embaixador de sua visão. Além de suas atribuições normais, ele tem o dever de propagar o alinhamento estratégico da organização em forma de visão pelo período de cinco anos. A estratégia é definida de modo *top-down*, conforme ressaltou o entrevistado E8: “*A gente trabalha pensando sempre no futuro, hoje a gente está focando todos os nossos direcionadores na visão 2020 e aí toda a diretoria geral da empresa já faz um planejamento voltado para essa visão futura do planejamento 2020. Tudo isso é consolidado e forma o planejamento geral da empresa*”.

O E5 é gerido diretamente pelo presidente da Empresa X e já trabalhou com o presidente do conselho e outros diretores. Por conta dessa proximidade, evidenciou que o movimento de alinhamento da gestão à estratégia se expande há 18 anos, promovendo a criação de diretorias e superintendências. O E1 citou que o alinhamento também é beneficiado pelo grande tempo de casa dos líderes e gestores. Logo, como existe o alinhamento da gestão à estratégia, não é possível caracterizar o estágio de reestruturação tampouco identificar em qual estágio mais elevado a empresa se encontra.

Segundo Harmon, (2010), para avaliar o alinhamento da gestão com a estratégia, é necessário identificar quais são os meios para o atingimento dos objetivos corporativos e qual a melhor forma de gerenciamento dos colaboradores para alcançar as metas. Para constatar como é realizada a gestão de metas na Empresa X foi perguntado como ela é, por quem são definidas e como os resultados são monitorados. As análises das respostas foram evidenciadas na Tabela 11.

**Tabela 11 – Análise das respostas relacionadas à gestão de metas.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
11	E1	Renovação	Metas definidas pela equipe e monitoradas por metodologias específicas.
11	E2	Renovação	Citou metas definidas pela equipe, bem estruturadas e monitoradas.
11	E3	Renovação	Citou metas definidas pela equipe, bem estruturadas e monitoradas por metodologia específica, geridas pelo RH.
11	E4	Renovação	Citou metas definidas pela equipe e monitoradas por sistema do RH. Essas metas geralmente sofrem revisões ao longo do ano, às vezes sendo totalmente alteradas.
11	E5	Renovação	Citou metas definidas por metodologia <i>smart</i> , que necessitam ser aplicáveis e apuráveis. São orientadas pelos líderes.
11	E6	Renovação	Citou as metas institucionais que são orientadas ao atendimento do corretor e à redução de custos e metas individuais, definidas em equipe e facilmente alteradas.
11	E7	Renovação	Citou como são estipuladas as metas na área comercial em conjunto com a equipe, diretoria e produtos. O monitoramento e ajustes evoluem a cada ano.
11	E8	Renovação	Citou que as metas são estipuladas de baixo para cima, em comum acordo com a equipe. São buscadas metas tangíveis e desafiadoras e monitoradas por metodologia RH.

Todos os entrevistados falaram a respeito das metas definidas pela equipe e monitoradas por metodologias específicas do departamento de Recursos Humanos (RH). Também disseram que estas necessitam ser aplicáveis, mensuráveis e tangíveis, mas desafiadoras. Elas podem variar durante o ano, tendo janelas para o ajuste de percurso, quando se tratam das metas individuais. As corporativas não sofrem alterações ao longo do ano e são compostas por uma parte da meta da Empresa X como um todo e por outra parte do próprio departamento. Para as corporativas são monitorados indicadores como lucro líquido, despesa administrativa e indicadores de satisfação de corredores e clientes. Todos citaram o RH como guardião da metodologia para a apuração dos resultados, com sistema de informação específico para essa gestão. Foi identificado também que o processo de *endomarketing* e comunicação utilizado pelo RH é efetivo. Conclui-se que a empresa possui métodos efetivos para o alinhamento da gestão à estratégia (Harmon, 2010).

## 6.4 REVISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para classificar se a Empresa X está passando por uma revisão da estrutura organizacional, foi questionado se a empresa está realizando uma reavaliação da sua estrutura organizacional, como revisão de cargos, funções ou até mesmo áreas inteiras. Também foi questionado caso a Empresa X não esteja realizando essa revisão, se existe essa necessidade no ponto de vista do entrevistado.

**Tabela 12 – Análise das respostas relacionadas à revisão da estrutura organizacional.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
5	E1		Citou que não há necessidade dessa revisão macro.
5	E2	Reestruturação	Visualiza uma reestruturação sendo realizada pela empresa e acredita ser necessária.
5	E3	Reestruturação	Citou que a área que ele gerencia tem uma frente para revisar cargos, salários e toda a hierarquia da área comercial. Vê como necessária essa revisão.
5	E4	Reestruturação	Citou que a revisão é mais constante recentemente, em função do dinamismo do mercado sempre alguma parte da empresa está sendo repensada. Visualiza como necessário.
5	E5	Reestruturação	Resposta curta evidenciando reestruturação.
5	E6		Citou que não visualiza reestruturações ocorrendo, isso aconteceu no passado, atualmente existem movimentações de crescimento de quadro.
5	E7	Reestruturação	Visualiza reestruturações acontecendo e vê como uma coisa natural. Isso vem acontecendo na área em que atua.
5	E8	Reestruturação	Visualiza reestruturações necessárias acontecendo de cima para baixo e a criação de várias áreas cruzadas, como matrizes.

Conclui-se que a empresa está passando por reestruturações na opinião dos entrevistados, conforme citou o entrevistado E4: “Lá atrás, há vinte anos, eu lembro que a coisa era muito mais estável. Você ficava com uma estrutura cinco anos, até mais, hoje eu já percebo que a coisa é muito mais dinâmica e sempre tem alguma parte da empresa sendo repensada, remodelada.” Somente os entrevistados E1 e E6 não visualizaram grandes reestruturações acontecendo nem visualizavam essa necessidade na Empresa X. De acordo com o entrevistado E1: “A Empresa X faz apenas alguns ajustes pontuais, faz mudanças em algumas atividades e funções”. Diante dos últimos lançamentos de produtos e das estruturações de *startups* é natural que a percepção de revisões da estrutura organizacional seja alta. É comum a troca de áreas inteiras entre diretores.

Segundo McKeown & Philip, (2003) a reestruturação organizacional é característica do estágio de reestruturação, entretanto outro ponto de vista que não pode ser descartado é o entendimento dessa reestruturação como formas de molecularização de equipes, em que pessoas do mundo inteiro podem compor equipes de trabalho e criar organizações mais leves do que as atuais, que são rígidas com normas e contratos (Tapscott, 2014). Caso essa reestruturação vise a essa nova forma de gestão, a empresa já se encontra no estágio de renovação. Como nenhum entrevistado citou explicitamente a molecularização ou alguma forma de flexibilizar as contratações de empregados, não se pôde coletar dados sobre esse ponto de vista.

## 6.5 REDUÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS

A redução de portfólio de produtos foi avaliada por meio da questão: A Empresa X está descontinuando produtos ou agregando vários produtos e serviços em um único produto? Se sim, sabe dizer o motivo? Obtendo-se as análises da Tabela 13.

**Tabela 13 – Análise das respostas relacionadas à redução do portfólio de produtos**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
6	E1		Citou que apesar do portfólio extenso, a empresa não faz redução de portfólio.
6	E2		Não visualiza reduções de portfólio e eliminações de produtos são muito pontuais.
6	E3		Visualiza o contrário, o aumento do portfólio, o intuito é vender outros produtos para os segurados de automóvel, que atualmente representam 80% do resultado.
6	E4		Não visualiza redução de portfólio, mas o contrário. Vê a empresa agregando produtos, mas para ganhos de sinergia.
6	E5	Reestruturação	Resposta curta evidenciando redução de portfólio.
6	E6		Não visualiza movimento de redução de portfólio, somente alguns casos pontuais ocorreram.
6	E7		Não visualiza redução de portfólio, mas a agregação de produtos para melhor atender os clientes, somente alguns casos pontuais de eliminação ocorreram.
6	E8		Não visualiza redução de portfólio, somente alguns casos pontuais de eliminação ocorreram.

A redução de portfólio de produtos não é recorrente e a agregação de vários produtos e serviços ocorrem para melhorar a experiência de compra dos clientes, como citado pelo entrevistado E7: “Ela mais agrupa, ela expande bastante cada produto, ela sempre está buscando entender com os clientes internos e externos, se aquele produto que está na prateleira está

*atendendo as necessidades, se ele precisa de alguma melhoria".* Em vez da redução do portfólio, os entrevistados E3 e E4 visualizaram seu aumento, corroborando a estratégia de atuação divulgada pela Empresa X em que a criação de produtos e serviços inovadores é apresentada como um dos fatores principais.

Segundo McKeown & Philip, (2003), a redução do portfólio de produtos é uma das características do estágio de reestruturação e a renovação do portfólio econômico é classificado como uma característica do estágio de renovação (Tapscott, 2014). A renovação do portfólio econômico não é entendida somente como a expansão do portfólio de produtos, mas de receitas que podem ser criadas por meio de investimentos, por exemplo, novas sociedades e venda de *royalties*. A Empresa X possui algumas formas de renda embasadas como no investimento dos prêmios recebidos e dos fundos de previdência no mercado financeiro, sempre dentro da legislação vigente.

## 6.6 REVISÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS EFICIENTES / ÁGEIS

Foi questionado aos entrevistados se existem processos sendo revistos ou criados na Empresa X, com o intuito de agilizar as operações, ganhar eficiência ou reduzir o consumo de materiais e energia, conforme análises da Tabela 14.

**Tabela 14 – Análise das respostas relacionadas à revisão dos processos de negócio.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
7	E1		Não visualiza processos sendo revistos.
7	E2	Reestruturação	Visualiza a revisão de processos, mas não de modo tão eficaz como deveriam ser.
7	E3	Reestruturação	Citou que a área que ele gerencia está constantemente revisitando processos, rediscutindo operações e trocando sistemas para maior eficiência operacional.
7	E4	Reestruturação	Citou que na TI é evidente o movimento de rever processos de desenvolvimento e governança, assim como a apuração do resultado dos projetos.
7	E5	Reestruturação	Citou três projetos de implantações de sistemas de informação que buscam agilizar as operações e ganhar eficiência.
7	E6	Reestruturação	Visualiza processos sendo revistos constantemente, como rotinas estruturadas em cada planejamento estratégico, em função da competitividade do mercado.
7	E7		Citou iniciativas para a redução de energia, mas não como revisões em processos.
7	E8	Reestruturação	Citou iniciativas para a redução de custos, de fazer mais com o mesmo, e sempre ter o cuidado de não se reduzir custos a qualquer custo.

No geral, os entrevistados visualizaram a revisão de processos acontecendo para a melhoria operacional dos negócios. O entrevistado E8 ressaltou: “*Isso está um pouco no DNA de cada gestor, inclusive é um valor que está associado a um inconformismo saudável, inconformismo positivo, então você sempre está querendo fazer mais com o mesmo, o que é diferente de fazer mais com menos*”. Somente os entrevistados E1 e E7 não visualizaram nem a revisão de processos, nem a criação de novos acontecendo e o E2 observou as revisões como pouco efetivas. Foram citados pelos entrevistados E3 e E5 a revisão de novos processos por meio da implantação de sistemas de informação para ganhos de agilidade e eficiência.

Observa-se que as revisões de processos foram mais citadas que a criação de processos. Conclui-se que a melhoria incremental das operações é algo mais constante que a reengenharia dos processos de negócio, em que força-se a criação de processos e rotinas totalmente diferentes das atuais. Como o BPM pode ser entendido como uma evolução do TQM e da reengenharia de processos de negócio (Nadarajah & Latifah, 2014), ficou evidente a tendência às práticas de TQM na Empresa X.

Os entrevistados E6, E7 e E8 citaram como inerentes ao processo de gestão a busca pela redução de consumo de energia, redução de custos e fazer mais com o mesmo sendo uma rotina de melhoria estruturada a cada rodada de planejamento estratégico. Essas respostas indicaram uma orientação à tradição do controle da qualidade, em que se tem por objetivo o desenvolvimento de processos e sistemas que produzam resultados utilizando o mínimo de recursos e da maneira mais rápida (Harmon, 2010).

## 6.7 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS POR MEIO DA TECNOLOGIA

A automação de processos por meio da tecnologia foi avaliada ao questionar se existem processos sendo automatizados por sistemas de informação na Empresa X, obtendo-se as análises da Tabela 15.

**Tabela 15 – Análise das respostas relacionadas à automação de processos.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
9	E1	Reestruturação	Visualiza processos sendo automatizados, não muitos estabilizados.
9	E2	Reestruturação	Visualiza processos sendo automatizados recentemente.
9	E3	Reestruturação	Visualiza processos automatizados recentemente. Citou projeto em andamento, alguns sendo revisitados e a necessidade de muitas outras automações.
9	E4		Visualiza que o processo de automatizações já passou. Agora o foco é agregar valor ao produto final e aos canais de venda, por meio da tecnologia.
9	E5	Reestruturação	Citou que os projetos para a automação ainda estão sendo desenvolvidos.
9	E6	Reestruturação	Não conseguiu generalizar, mas citou que existem projetos em andamento para a automação, em sua área.
9	E7	Reestruturação	Citou projetos de automação na sua própria área, que mobilizam várias áreas ao mesmo tempo.
9	E8	Reestruturação	Entende que projetos de automações são constantes, ainda mais nesse novo ambiente no qual existem novas tecnologias em períodos muito curtos.

A maioria dos entrevistados visualizava processos sendo automatizados recentemente, vários projetos em andamento para a automação de rotinas em suas áreas em geral não muito estabilizadas, com exceção do E4 e E8. O E8 entende que esses projetos são constantes e motivados pelos avanços tecnológicos do mercado, que forçam a Empresa X a sempre automatizar seus processos com novos sistemas e métodos: “*Tecnologia e eficiência operacional são duas coisas que tem que andar juntas, tanto na parte de revisão de processos, como na inclusão de novas tecnologias para aumentar a produtividade, sendo fundamentais para o momento que a gente vive no Brasil ou em qualquer sociedade*”. Já o E4 entende que essa fase das automações de processos já passou. A tecnologia é utilizada para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, agregando valor ao produto final e aos canais de venda, sendo o único ponto de vista que atravessa de fato o estágio de reestruturação: “*O objetivo da informática, acho que a origem da informática foi essa, automatizar processos, né. Hoje eu acho que a gente já passou um pouco dessa fase. Hoje tem sido de agregar ao produto final, como que a tecnologia, como que a informática em geral consegue agregar ao produto final e aos canais de venda. Antigamente não, procurava-se desburocratizar, tornar mais ágil as rotinas internas. Eu acho que a gente já passou esse patamar.*”.

Verificou-se na Empresa X melhor estruturação de processos automatizados por sistemas de *workflow* na operação do seguro de automóvel, o carro-chefe da empresa e em outros

seguros, como o de vida. Na operação dos outros produtos ou até na comercialização essa automação não é tão evidente.

A integração de computadores com outras máquinas ou aparelhos eletrônicos (Agarwal & Brem, 2015; Yi & Park, 2015) é vista com maior intensidade nos produtos de alarmes monitorados e na operação de telecomunicações da Empresa X, entretanto a *Internet das coisas* ainda não é tão explorada.

Não é visto na Empresa X sistemas orquestradores de processos e a SOA é pouco utilizada em função da grande quantidade de sistemas diferentes. Sendo assim, não é realizada a organização da tecnologia em busca de mais agilidade (Ko *et al.*, 2009).

## 6.8 DIMENSIONAMENTO CORRETO DA OPERAÇÃO

Para avaliar se as operações são dimensionadas corretamente na Empresa X, foi perguntado se existem processos sobrecarregados, que às vezes não atendam as demandas em épocas específicas do ano ou que necessitem de um aumento da capacidade operacional, obtendo-se as análises da Tabela 16.

**Tabela 16 – Análise das respostas relacionadas ao dimensionamento da operação.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
8	E1	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados e excessivamente manuais.
8	E2	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados em quase todos os setores que passou.
8	E3	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados em função de problemas nos processos. Exemplificou a área de atendimento que aumenta os quadros sem resolver a causa.
8	E4	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados em função da falta de alinhamento entre negócio e TI. A área de negócio se acostumou com a agilidade da internet e cobra isso da TI.
8	E5		Citou que não existem processos constantemente sobrecarregados, somente alguns casos pontuais que são tratados por melhorias nos processos.
8	E6		Não soube responder a questão.
8	E7	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados, inclusive sob sua gestão. Soluções tecnológicas estão sendo avaliadas para resolver tais problemas.
8	E8	Reestruturação	Visualiza processos sobrecarregados em novas operações. Em operações já consolidadas não vê isso ocorrendo.

Quase todos os entrevistados visualizam processos sobrecarregados em suas áreas, em função de problemas em processos ou da falta de alinhamento da área de negócio com a TI. O entrevistado E7 comentou que a Empresa X está investindo na melhoria de processos para evitar sobrecargas: “*Existem, a gente está tentando fazer mais com menos, mas existem também aqueles processos que a Empresa X cresceu bastante e está investindo muito agora em tecnologia, então eu entendo que a Empresa X ficou um pouco parada nesse sentido e agora a gente está correndo atrás disso (...)*” “*(...) tem alguns picos dentro do ano que a gente está bem sobrecarregado, mas estamos em uma busca contínua de evoluções sistêmicas para atender essas necessidades.*” Apenas o entrevistado E5 visualizou somente alguns processos pontuais sobrecarregados e o E6 não soube responder a questão.

Algumas das soluções propostas para resolver tais problemas é um melhor alinhamento entre as áreas e a adoção de soluções tecnológicas que mitiguem tais problemas ou automatizem rotinas. Outro ponto de vista interessante é do entrevistado E8, ressaltando que como a empresa possui muitas operações novas, ainda não deu tempo de se obter a experiência necessária para a adequação correta das operações, causando a sobrecarga, mas nos processos já estruturados não se vê isso ocorrendo.

Conforme definiram Teece, Pisano e Shuen (1997), para se obterem capacidades dinâmicas, que podem ser definidas como a capacidade que as empresas possuem para integrar, construir ou reconfigurar competências internas e externas visando mudanças rápidas no ambiente, são necessários fatores como o acesso privilegiado a recursos únicos, a excelência operacional, a capacidade de renovar recursos e competências e a capacidade de se gerar um fluxo de inovações por meio de um sistema.

Quando se possui processos sobrecarregados, não é possível alcançar capacidades dinâmicas e excelência operacional. A capacidade de renovação de competências e a geração do fluxo de inovações ficam no segundo plano em função da prioridade em se manter a operação funcionando. Mesmo tendo acesso a recursos privilegiados, o que não é a realidade da Empresa X, pois seu foco principal é a prestação de serviços, essa situação de sobrecarga ofuscaria as vantagens desse recurso diferenciado.

## 6.9 REDEFINIÇÃO DA VISÃO ORGANIZACIONAL

Avaliou-se a necessidade da redefinição da visão organizacional da Empresa X questionando se está alinhada à realidade do mercado ou precisaria ser remodelada, obtendo-se as análises da Tabela 17.

**Tabela 17 – Análise das respostas relacionadas à redefinição da visão organizacional.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
12	E1	Renovação	Está alinhada com o mercado e é referência em seu setor.
12	E2	Renovação	Está alinhada com o mercado, mas poderia ser um pouco mais ousada, está ficando emparelhada com outras empresas do setor.
12	E3	Renovação	Citou que a empresa não está somente alinhada com o mercado, mas puxando o mercado e os concorrentes, por ser uma referência no mercado de automóvel.
12	E4	Renovação	Citou que a empresa está alinhada com o mercado e que sua visão é diferenciada das demais empresas.
12	E5	Renovação	Citou que a empresa é referência no mercado na qual atua, estando alinhada e criando tendências.
12	E6	Renovação	Citou que a visão da empresa está alinhada com o mercado e com filosofias de vida que podem ser aplicadas no cotidiano de qualquer pessoa.
12	E7	Renovação	Citou o alinhamento da visão da empresa com o mercado, sendo líder no mercado que atua, mas com possibilidades de expansão em outros mercados.
12	E8	Renovação	Citou o alinhamento da visão da empresa com o mercado, mas com o diferencial de se ter toques lúdicos que embasam a visão, não sendo tão focada em números.

As respostas dos entrevistados foram unâimes em relação ao alinhamento da visão da empresa com o mercado, sendo avaliada como diferenciada, criadora de tendências e referência no setor no qual atua. Também foi ressaltado que a visão da Empresa X não é focada em metas quantitativas, uma visão mais leve, lúdica e que se adere à filosofia de vida dos funcionários, sendo levada até para o ambiente pessoal, conforme o entrevistado E8 citou: “*Apesar da gente não colocar, ‘eu quero ter um milhão de resultados no final de ano’, eu acho que essas metas objetivas, são consequências de uma visão bem estruturada e permeada, mesmo que ela não seja objetiva. O resultado é uma consequência do momento da empresa*”.

A redefinição da visão organizacional é vista como um ponto necessário do estágio de revitalização por McKeown & Philip (2003). Como a redefinição da visão não é necessária na Empresa X, conclui-se que ela já alcançou o estágio de renovação nessa vertente do estudo.

## 6.10 CRIAÇÃO DE LÍDERES EXEMPLARES E COMPROMETIDOS

A existência de líderes exemplares e comprometidos foi identificada questionando se as ações e atitudes dos líderes e gestores da Empresa X são sempre vistas como bons exemplos, perguntando para o entrevistado como ele os avalia e se esses líderes passam por programas de capacitação, obtendo-se as análises da Tabela 18.

**Tabela 18 – Análise das respostas relacionadas à criação de líderes exemplares e comprometidos.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
13 E1	Renovação	São exemplos de pessoas comprometidas e a empresa possui há tempos programas de capacitação.
13 E2	Renovação	Citou que seus líderes sempre foram bons exemplos. E que há um acompanhamento da empresa com os líderes.
13 E3	Renovação	Citou que os líderes são constantemente capacitados e consultorias são acionadas para estruturar a liderança.
13 E4	Renovação	Na maioria das vezes os líderes são exemplos. Citou também que desde que o funcionário chega ao nível de sênior, o mesmo já pode iniciar um treinamento para se tornar líder.
13 E5	Reestruturação	Não citou os líderes como bons exemplos e não comentou sobre programas de capacitação de líderes.
13 E6	Revitalização	Citou que diante dos resultados da pesquisa de clima organizacional, nos quais os líderes sempre são bem avaliados, pode-se considerá-los bons exemplos.
13 E7	Revitalização	Citou que são bons exemplos e comentou sobre as pesquisas de clima organizacional, que ajudam nesse mapeamento. Quando um líder não está bem, a empresa age rápido.
13 E8	Renovação	Citou que os líderes são sempre bons exemplos. Citou a política de portas abertas como forma de reforçar esse ponto de vista e a capacitação dos líderes.

Cinco dos entrevistados confirmaram que os líderes são bons exemplos de profissionais e que passam por programas de capacitação periódicos. O entrevistado E7 citou a estrutura robusta do RH como um diferencial: “*temos um leque bem grande em programas de cursos, workshops e treinamentos que são disponibilizados pelo RH*”. Dois dos entrevistados citaram que os líderes são bons exemplos, mas não mencionaram programas constantes de capacitação e apenas o E5 não avaliou os líderes como bons exemplos. Também foram citados mecanismos de pesquisas de clima organizacional que ajudam a empresa a identificar problemas com a liderança e agir rapidamente para a correção.

Também apareceram nas respostas os programas de capacitação para analistas que chegam ao nível sênior, sendo um recurso do RH para seleção e retenção de talentos. Caso queiram seguir algum cargo de liderança no futuro já estarão preparados, conforme ressaltou o Entrevistado E4: “*Desde os analistas seniores começa esse processo de capacitação de líderes, é justamente esse processo de treinamento né, um treinamento que ocorre normalmente e que não se selecionando as pessoas que realmente têm o perfil para ascender na hierarquia como um líder formal. Independente de ser um líder na prática, né, um líder no dia-a-dia, né? Pelo seu conhecimento, muitas vezes a pessoa acaba se tornando um líder, mesmo sem ser um líder formal, aí ela recebe esse treinamento, uma vez chegada a sênior, e eu percebo que a partir desse treinamento o RH acaba selecionando algumas pessoas que tem o potencial para ascender como líder*”.

Além dos programas de capacitação, ocorrem reuniões periódicas com todos os gestores para a passagem das diretrizes da Empresa X, além do incentivo à aproximação das lideranças por meio de fóruns, eventos e redes sociais corporativas.

Segundo Bergh *et al.* (2016), uma equipe de líderes exemplares e comprometidos é o fator crítico de sucesso de qualquer projeto de transformação. Na Empresa X pode se observar que a liderança está comprometida com a gestão e mudança.

#### 6.11 CRIAÇÃO DE ESTRUTURAS FLEXÍVEIS QUE VISEM DECISÕES RÁPIDAS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS

Para avaliar se existem equipes estruturadas de modo flexível e orientadas à tomada de decisões rápidas em projetos estratégicos, foram realizadas duas perguntas aos entrevistados. Foi questionado se nos projetos definidos como estratégicos pela Empresa X as decisões são tomadas rapidamente ou percorrem um longo caminho, muitas vezes até burocráticos, e se as equipes que trabalham nesses projetos possuem características diferentes das demais, causando algum tipo de desconforto com as outras equipes. As análises das duas questões foram consolidadas na Tabela 19.

**Tabela 19 – Análise das respostas relacionadas à criação de estruturas flexíveis em projetos estratégicos**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
14 E1	Renovação	Projetos estratégicos não são burocráticos, exemplo é o portfólio de 27 empresas.
14 E2	Renovação	A empresa toma decisões rápidas, entretanto um pouco despreparada e sem o planejamento necessário.
14 E3		Citou que projetos estratégicos são discutidos constantemente em reuniões de executivos, às vezes por meses a fio, antes de mudanças efetivas na operação.
14 E4		Visualiza os projetos estratégicos que tem contato como lentos e burocráticos. Falta uma pauta que preze a agilidade para que as ações não se tornem obsoletas.
14 E5	Renovação	Citou que as decisões são rápidas, que a empresa segue a urgência do mercado e até pega os funcionários de surpresa algumas vezes.
14 E6	Renovação	Citou perceber mais agilidade nos projetos estratégicos que burocracia. Em função do tamanho da empresa às vezes se precisa de um médio prazo.
14 E7	Renovação	Citou que até o presidente fala para fazer logo, errar logo e corrigir logo. Não visualiza a empresa perdendo oportunidades em função de burocracias.
14 E8	Renovação	Citou que a empresa toma decisões estratégicas rapidamente, citou a fala: fazer logo, errar logo e corrigir logo. Exemplificou com a locação do prédio da Empresa XY.
15 E1	Revitalização	Existem equipes estratégicas e geram desconfortos, mas a questão do desenvolvimento profissional individual para o alcance desse tipo de posição foi citado.
15 E2	Revitalização	Existem equipes estratégicas e geram desconfortos, mas a maioria das vezes os desconfortos ficam somente no âmbito pessoal.
15 E3	Renovação	Citou que existem equipes estratégicas multidisciplinares. Não foi citado nenhum tipo de desconforto entre essas equipes e outras.
15 E4	Renovação	Citou que existem equipes multidisciplinares e com flexibilidade de integrantes. Não visualiza desconforto entre essas equipes e outras, justamente pela flexibilidade.
15 E5	Renovação	Citou que existem todos os tipos de equipes trabalhando na Empresa X e as diferenças entre elas não criam desconfortos entre os funcionários.
15 E6	Renovação	Características diferentes entre as equipes não causam desconfortos em função da possibilidade de troca de áreas, por meio de processos seletivos internos.
15 E7	Renovação	Visualiza características diferentes nas equipes que tocam projetos estratégicos. Não visualiza desconfortos que gerem impactos na organização
15 E8	Renovação	Citou equipes multidisciplinares na construção da Empresa XY e não visualiza desconfortos que gerem impactos na organização

Seis entrevistados visualizam decisões ágeis em projetos estratégicos, ressaltando que às vezes até os funcionários são pegos de surpresa em algumas situações. Foi exemplificada a quantidade de empresas que compõem o grupo como uma evidência de agilidade na operação, como citou o entrevistado E1: “*Eu acho menos burocrático, é uma empresa que arrisca bastante, sobretudo, ela compra muitas empresas, afinal de contas, por isso que garante um portfólio de 27 produtos, então comprou muitas empresas pequenas no mercado, sempre empresas pequenas, mas é uma empresa que arrisca, não vejo um processo tão burocrático assim, não, vamos comprar e ver no que vai dar*”. Dois dos entrevistados, o E7 e o E8 citaram a mesma frase

proferida pelo presidente da empresa, para fazer logo, errar logo e corrigir logo. Até em função do tamanho da empresa, algumas decisões são tomadas no médio prazo, mas sem prejudicar as ações.

Observou-se que na Empresa X, o empoderamento dos gestores é um diferencial comparado a empresas do mesmo porte ou até produtos semelhantes, como o setor bancário. Trata-se o gerente da operação como seu efetivo dono, dando-lhe total autonomia para a tomada de decisões, como a aquisição de sistemas corporativos, alterações nos processos ou até mesmo correções de orçamento. Essa autonomia propicia a criação de equipes flexíveis e com características diferenciadas. Dois entrevistados, o E3 e E4 citaram o contrário, as decisões são demoradas e às vezes prejudicam os projetos, deste modo, avalia-se que alguns setores possuem visões de liderança diferentes.

Na segunda questão, todos os entrevistados visualizaram características diferentes nas equipes que trabalham com projetos estratégicos e somente dois disseram haver desconfortos em relação a outras equipes. O entrevistado E6 exemplificou a pluralidade de oportunidades, que mitiga os desconfortos: *“Eu acho que hoje a gente consegue ter um cardápio para oferecer ao funcionário, as opções, porque você tem livre trânsito para participar de um recrutamento interno, por exemplo. Poxa, estou incomodado e hoje eu quero trabalhar 6 horas em vez de 8 horas, então você tem a flexibilidade de migrar se tiver oportunidade de vaga em outra área. Então hoje você tem aí o programa home-office, que está oferecendo para o funcionário trabalhar em casa. Um líder tem a facilidade de oferecer isso para a equipe, e saber se quer ou não. Então eu vejo isso muito flexível hoje na empresa.”*.

Essa situação indica que a Empresa X possui um ambiente de trabalho em que todas as equipes entendem seus papéis. Caso algum funcionário queira trocar de equipe, esse processo não é visto como um problema.

Por possuir equipes flexíveis e linhas de decisão rápidas para projetos estratégicos, o processo político de tomada de decisão hierárquica não atrapalha a Empresa X na transformação dos negócios, conforme citaram Bergh *et al.* (2016) como um ponto importante.

## 6.12 IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES, POR MEIO DE MECANISMOS DE DETECCÃO DE TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES.

Para identificar como são os processos de identificação de novas oportunidades e tendências, foi questionado aos entrevistados se a Empresa X mapeia constantemente tendências e oportunidades em seu mercado de atuação, por quais canais de divulgação essas informações chegam e qual a periodicidade, obtendo-se as análises da Tabela 20.

**Tabela 20 – Análise das respostas relacionadas ao mapeamento de tendências e oportunidades.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
16 E1	Revitalização	Existe o mapeamento de tendências e o processo é constante, mas os meios de divulgação não são tão consolidados e influenciam pouco as decisões.
16 E2	Revitalização	Citou que existe o mapeamento de tendências e o processo é constante, mas os meios de divulgação não são tão consolidados. Esse trabalho não é padronizado, cada departamento tem um modo de execução próprio.
16 E3	Revitalização	Citou o mapeamento de tendências de várias formas distintas, ferramentas de busca e consultorias, por exemplo. Não citou nenhum processo estruturado.
16 E4	Revitalização	Citou que existe mapeamento de tendências, mas não visualiza nenhum processo estruturado para isso. As tendências não chegam até ele, somente quando já consolidaram em ações.
16 E5	Revitalização	Citou que existe mapeamento de tendências. As tendências chegam por inúmeras fontes, até sistemas <i>mobile</i> , o que evidencia processos mais estruturados.
16 E6	Revitalização	Citou que existe mapeamento de tendências, mas não citou canais estruturados.
16 E7	Revitalização	Citou que existe mapeamento de tendências e citou o site da empresa como mecanismo de divulgação de tendências.
16 E8	Revitalização	Citou que existe mapeamento de tendências e citou que o líder é o maior responsável por trazer tendências. Não foram citadas formas estruturadas e mapeamento.

Segundo os entrevistados, o mapeamento de tendências e oportunidades existe em várias áreas da corporação, com vários formatos diferentes e o papel do líder é trazer a maior parte das oportunidades e tendências para a operação. O entrevistado E8 citou que “*o líder, hoje, é o maior responsável por trazer as tendências, ele tem que estar antenado com o que está acontecendo no mercado, seja no ambiente regulatório, seja no comportamento do consumidor*”. Esse trabalho é desenvolvido de várias formas diferentes e não foi detectado nenhum processo estruturado para o mapeamento de tendências. O E5 citou alguns canais de divulgação que

remetem a uma maturidade maior na coleta de tendências, como a divulgação por meio de aplicativos *mobile*, mas não informou nenhuma constância no envio das informações.

Segundo Bergh *et al.* (2016), os mecanismos de detecção de tendência não podem funcionar de forma isolada, sendo necessário um processo bem estruturado e de monitoramento constante. Na Empresa X existem vários mecanismos de monitoramento do mercado, como o dos dados divulgados pela SUSEP, CNSEG e as mais variadas fontes de dados. Esse monitoramento não ocorre de forma isolada, há muita interação tanto entre as áreas específicas de mapeamento de tendências quanto entre os geradores e consumidores dessas informações.

Bergh *et al.* (2016) citaram o monitoramento de redes sociais, *Business Analytics e Big Data* como algumas das formas de monitoramento de tendências e oportunidades. A Empresa X possui iniciativas nas três frentes. Existem coordenações inteiras focadas no monitoramento de redes sociais; mensurando o impacto das ações de *marketing* na internet; detectando insatisfações de clientes em redes como o Facebook, Twitter, Reclame aqui, dentre outras e sugerindo ações de *marketing* regionalizadas.

Além disso, existe uma diretoria responsável pelo direcionamento das ações da Empresa X na internet. Nessa diretoria foram encontradas ferramentas para a análise de redes sociais que visavam analisar a estrutura social e as interdependências das pessoas e das organizações, assim como a coleta e análise de múltiplas fontes de dados como pesquisas, *e-mails*, *blogs* e outras fontes eletrônicas, conforme Rosing *et al.* (2015) citaram como tendências para o futuro.

Existem iniciativas para o uso do *Business Analytics* em praticamente todas as diretorias da Empresa X. A análise de dados para a tomada de decisões está evoluindo com o uso intensivo de ferramentas como o *Statistical Analysis System* (SAS), que é utilizado pelas áreas estatísticas da Empresa X, mas que com o passar do tempo penetrou em quase todos os processos não estruturados de análise de dados e o *Tableau Software*, que está sendo bem difundido em diversas áreas de negócio para a criação de análises visuais interativas, descoberta de dados e tomada de decisões. Em relação ao *Big Data*, não foram visualizadas iniciativas até o momento na Empresa X.

A estrutura criada pela Empresa X para acelerar *startups* relacionadas à tecnologia é uma importante fonte de tendências. Com essa iniciativa, além de se beneficiar com a criação de formatos de negócio que podem surgir dessas *startups*, a Empresa X fica antenada em tendências

tecnológicas do mercado. Essa aceleradora atende duas diretrizes do Manifesto de *Business Transformation* de Furlan & Jesus (2016), auxiliando no desenvolvimento de redes e ecossistemas e aproximando grandes empresas de *startups*.

#### 6.13 REFORÇO DA CONEXÃO INTERNA E EXTERNA ENTRE PROFISSIONAIS E DA INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS POR MEIO DA TECNOLOGIA

A conexão interna e externa entre profissionais e a integração de empresas por meio da tecnologia foi avaliada a partir de duas questões. A primeira buscou avaliar se a Empresa X possui processos integrados com seus fornecedores e se são utilizados meios tecnológicos para essa integração. A segunda questão buscou avaliar quais eram os mecanismos que propiciavam a conexão interna de profissionais, como os incentivos para a capacitação profissional e programas de integração, resultando nas análises da Tabela 21.

**Tabela 21 – Análise das respostas relacionadas à conexão interna e externa de profissionais.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
17	E1	Reestruturação	Não foi evidenciado nenhum processo integrado com fornecedores.
	E2	Revitalização	Foi evidenciado processos de integração com corretores, por meio de sistemas de informação próprios.
	E3	Reestruturação	Não visualizou processos integrados com fornecedores.
	E4	Reestruturação	Não visualizou processos integrados com fornecedores de produtos, mas sim de serviços e de mão de obra especializada.
	E5	Reestruturação	Não visualizou processos integrados com fornecedores.
	E6	Revitalização	Visualiza processos integrados com fornecedores, mas não tanto por meio de sistemas de informação.
	E7	Revitalização	Citou a integração dos corretores nos processos da Empresa X, muitas vezes dispondo dos mesmos benefícios dos funcionários e monitorando indicadores por sistemas.
	E8	Revitalização	Citou a integração com fornecedores e parceiros, por meio do compartilhamento de informações via sistemas e "gatilhos" operacionais.
21	E1	Renovação	Existe capacitação técnica e ações de integração constantes.
	E2	Renovação	Existe capacitação técnica e ações de integração constante, resposta curta.
	E3	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação e uma grande variedade de programas de integração. Ações que ocorrem há tempos e são bem valorizadas.
	E4	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação e iniciativas antigas como o <i>job rotation</i> para a integração, entretanto os programas de integração poderiam ser mais efetivos.
	E5	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação e iniciativas como o passaporte VIP para a integração. Ações que devem sempre contar com a pró-atividade do funcionário.

21 E6	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação e iniciativas para a integração consolidadas, já citados por outros entrevistados.
21 E7	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação, já citados por outros entrevistados.
21 E8	Renovação	Citou a existência de programas de capacitação e de integração já citados por outros entrevistados.

Na primeira pergunta, metade dos entrevistaram não visualizou nenhum processo integrado com os fornecedores, tampouco por meio de sistemas de informação. Os entrevistados E2 e E7 citaram processos integrados com os corretores de seguros por meio de sistemas de informação que podem abrir demandas para a seguradora analisar em tempo real suas propostas e resultados e acionar várias áreas: “*O corretor consegue fazer todo o trabalho através de um portal que tem, e consegue ver o valor que ele vai ganhar de comissão, consegue emitir uma apólice de carro ou fazer cotações*” (E2).

Os entrevistados E6 e E8 citaram processos integrados com fornecedores. Em um desses processos foi evidenciado que existem gatilhos por meio de sistemas de informação para a coleta de resíduos resultantes dos descartes da Empresa XY e a reposição de estoques na mesma empresa.

Observa-se que a Empresa X possui uma conexão diferenciada com os corretores e alguns fornecedores, o que auxilia na execução de seus processos de negócio, além de sua estrutura funcional, otimizando o desempenho das operações, conforme ressaltaram Rosing *et al.*, (2015).

Na segunda questão todos os entrevistados citaram que a Empresa X possui subsídios para programas de capacitação e programas constantes de integração. Foram mencionados programas de integração como o *job rotation*, que consiste no rodízio de profissionais em áreas de grande interação, o programa de passaporte *VIP*, no qual um funcionário pode passar um dia conhecendo o departamento que mais lhe agrada na companhia e vários eventos de integração como cafés com o presidente, com os diretores, dentre outros. Estes programas criam laços entre o profissional que está se capacitando e a Empresa X, que estipula que caso o profissional saia da organização antes do período estipulado no contrato do subsídio, o mesmo precisa devolver os valores investidos pela empresa.

Esses programas também enriquecem a rede de relacionamentos da Empresa X com as instituições de ensino, pois por meio do *networking* que seus funcionários criam ao longo do curso, mais profissionais capacitados podem ingressar nas empresas do grupo, por indicações.

Observou-se também que a Empresa X investe intensivamente na integração de seus funcionários, de modo que o relacionamento interpessoal chega a ser mais importante que rotinas operacionais em alguns casos. A conexão interna é bem valorizada, evidenciando a importância do engajamento da equipe, independente dos setores ou departamentos (Bergh *et al.*, 2016).

Tapscott (2014) também citou que a convergência da interação dos clientes e fornecedores pela tecnologia da informação é um ponto importante na DE, o que é exemplificado pela criação de sistemas *web* para embarcar os corretores nos processos da Empresa X, conforme ressaltado pelos entrevistados E2 e E7 e pelos sistemas integrados com fornecedores ressaltados pelos entrevistados E6 e E8.

#### 6.14 RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS POR MEIO DA ELIMINAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS DESNECESSÁRIOS E APROXIMAÇÃO DE FORNECEDORES E CLIENTES

Para identificar se a empresa foca na renovação de competências essenciais por eliminação de intermediários e aproximação de fornecedores e clientes, foi realizada a seguinte pergunta: A Empresa X possui iniciativas para a eliminação de intermediários em seus processos? Essas iniciativas visam aproximar a empresa de seus fornecedores, de seus clientes ou em ambas as frentes?

As análises das respostas foram listadas na Tabela 22.

**Tabela 22 – Análise das respostas relacionadas à eliminação de intermediários.**

<b>Questão</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Estágio</b>	<b>Observação</b>
18	E1	Renovação	A eliminação de intermediários nos processos não foi vista como necessidade.
18	E2	Renovação	A eliminação de intermediários nos processos não foi vista como necessidade, talvez como uma opção futura.
18	E3	Renovação	Não visualiza a empresa com iniciativas para eliminar intermediários, mas quando não existe a obrigatoriedade, são criadas iniciativas para complementar a operação.
18	E4	Renovação	Não visualiza iniciativas para eliminar intermediários e não vê a necessidade. Visualiza iniciativas paralelas de aproximação com os clientes, mas sem eliminar intermediários.
18	E5	Renovação	Não são necessárias iniciativas para a eliminação de intermediários. A empresa já mantém um bom relacionamento com seus clientes.
18	E6	Renovação	Não são necessárias iniciativas para a eliminação de intermediários. A empresa já mantém um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores.
18	E7	Revitalização	Citou que são realizadas iniciativas para a redução de intermediários nos processos, retirando intermediários entre a empresa e os corretores de seguros.
18	E8	Revitalização	Citou que são realizadas iniciativas para a redução de intermediários nos processos, exemplificando a compra de faróis, baterias e retrovisores diretamente da fábrica.

Para a maioria dos entrevistados, do E1 ao E6, não são necessárias iniciativas para a eliminação de intermediários nos processos e a empresa já mantém um bom relacionamento com seus clientes, conforme citou E6: “*A Empresa X só coloca intermediários quando é estritamente necessário, caso contrário ela sozinha trata com seu cliente final*”. O E2 visualiza que pode ocorrer alguma iniciativa de eliminação no futuro, já o E4 mencionou que são realizadas iniciativas paralelas para a aproximação da empresa com seus clientes.

Somente o E7 e o E8 citaram iniciativas para a eliminação de intermediários. O E7 falou sobre um processo de eliminação de intermediários entre a seguradora e seus corretores: “*Existiam intermediários que estavam trabalhando na questão comercial, fazendo um meio-campo entre a seguradora e os corretores, hoje em dia nós temos o contato direto com o nosso corretor ou o com o nosso cliente, não tendo esse intermediário, até por uma questão de mercado, de diminuição de margens do mercado brasileiro, a gente não tem tanto espaço para a gente ter tantos intermediários até o produto final ser vendido*”, encurtando o caminho para se chegar ao cliente final.

Já o E8 citou vários exemplos de eliminação de varejistas e atacadistas em processos de compra que começaram a ser realizados diretamente com os fornecedores: “*A Empresa X comprava o farol de um varejista, que comprava de um atacadista, que comprava da fábrica. Só de carga tributária aí você tem três etapas nessa operação, o que torna esse produto muito caro*

*para uma oficina comprar, ou para um sinistro comprar para reparar o veículo do terceiro. O que a Empresa XY fez? Ela abriu um CNPJ de distribuição de peças, aí depois de muito tentar, de muita persuasão, a Empresa XY conseguiu se cadastrar na base do fabricante.”*

Segundo Tapscott (2014), a eliminação dos intermediários pela aproximação dos produtores e clientes é uma das doze características do Capitalismo 2.0. Essa aproximação dos clientes e dos fornecedores essenciais leva a Empresa X a repensar seus processos internos para agregar mais valor aos produtos e serviços. Os exemplos trazidos pelos entrevistados E7 e E8 são casos em que a Empresa X necessitou renovar competências internas essenciais e alterações em seus processos para que o modelo de negócio fosse mais atrativo ao seu cliente final.

## 6.15 VIABILIZAÇÃO DA CUSTOMIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS E INCENTIVO AOS PROSSUMIDORES

Para verificar se a Empresa X incentivava a customização de produtos e serviços e consequentemente a criação dos prossumidores, foi questionado se a mesma possui produtos ou serviços customizáveis, com o qual o cliente pode interagir durante o processo, escolhendo certos atributos do produto. Caso ela não possuísse, foi questionado se existem iniciativas para a criação de produtos e serviços desse tipo, obtendo-se as análises da Tabela 23.

**Tabela 23 – Análise das respostas relacionadas à customização de produtos e serviços**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
19 E1	Reestruturação	O cliente não customiza, mas o intermediário sim, por serem produtos com características técnicas.
19 E2	Reestruturação	Apesar dos concorrentes já terem produtos mais customizáveis, a Empresa X não possui iniciativas desse tipo.
19 E3	Revitalização	Citou o seguro de automóvel como um produto customizável em função da extensa lista de opções de contratação, desde tipos de coberturas até outros serviços.
19 E4	Revitalização	Citou que essa customização é inerente ao produto de seguro, se limitando aos balizadores dos órgãos regulamentadores. Visualiza a empresa com produtos flexíveis.
19 E5	Revitalização	Citou que a maioria dos produtos da empresa é possível customizar.
19 E6	Revitalização	Citou que hoje existe um leque de oportunidades para se customizar, citou o produto de seguro do automóvel como exemplo.
19 E7	Reestruturação	Não citou produtos ou serviços customizáveis, nem iniciativas nesse sentido.
19 E8	Revitalização	Citou o seguro de automóvel como um produto customizável, dando vários exemplos.

Cinco entrevistados visualizaram vários produtos da empresa com características customizáveis, sendo o seguro do automóvel o mais citado nos exemplos em função da grande variedade de cláusulas e opções na contratação, conforme citado pelo entrevistado E8 “*O próprio produto automóvel, ele tem uma serie de opções para o cliente. O cliente pode contratar a cláusula de assistência 24h com limite ou sem limite, quer contratar a franquia de vidros só para o para-brisa ou quer o para-brisa, o farol e o retrovisor, ele quer contratar uma cobertura para terceiro de cem mil ou de um milhão*”.

O entrevistado E4 ressaltou que como a maioria dos produtos da Empresa X é seguro, existe uma série de restrições de órgãos regulamentadores que balizam essas opções e contratação, mas mesmo com esses limitantes, ele visualizou a Empresa X com produtos bem flexíveis.

Outro ponto de vista interessante é do E1, que destacou a configuração do produto de seguro não é realizada na maioria dos casos pelo cliente, mas sim pelo corretor que já passa opções pré-formatadas. Assim, esse processo de venda não deveria ser visto como uma customização. Já o E2 citou que os concorrentes da Empresa X possuem produtos customizáveis, em que o próprio cliente cria suas condições de seguro. Já o entrevistado E2 não visualizou iniciativas desse tipo na Empresa X.

Quando se analisa os produtos da Empresa X que não são seguros, se observa que são dadas várias opções de compra, mas isso ocorre devido ao grande portfólio de produtos e opções, não necessariamente como um movimento para que o cliente agregue valor ao produto devido a sua participação.

Analizando-se os produtos de seguro, conclui-se que é dada a opção de configuração entre valor pago e benefícios para o cliente, entretanto, como ele geralmente não possui todas as informações técnicas necessárias para a compra do produto sozinho, a figura do corretor o ajuda nessa aquisição escolhendo, por exemplo, uma composição de coberturas, valor de franquia e valor de prêmio.

Conforme definiu Tapscott (2014), a massificação da customização dos produtos e serviços e a criação dos prossumidores, consumidores que participam do processo de criação, é uma das doze características da economia digital. Apesar de essa customização estar presente nos

produtos de seguros e ter sido citada pela maioria dos entrevistados, não é vista com tanta intensidade na Empresa X.

#### 6.16 VIABILIZAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE NEGÓCIO.

Para verificar se a Empresa X viabiliza novas formas de interação entre os negócios, a tecnologia e os processos, foi questionado se ela possui projetos que visam a utilização de novas tecnologias para melhorar o desempenho dos negócios, como a utilização de redes sociais tanto corporativas quanto para o relacionamento com os seus clientes ou a adesão de inteligência artificial em seus processos, conforme Tabela 24.

**Tabela 24 – Análise das respostas relacionadas a novas formas de interação entre negócios, tecnologia e processos de negócio.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
20 E1	Revitalização	Existem projetos para a utilização de novas tecnologias.
20 E2	Revitalização	Existem projetos para a utilização de novas tecnologias, resposta curta.
20 E3	Revitalização	Citou a aceleradora de <i>startups</i> voltada para a tecnologia como iniciativa. Também citou o uso da tecnologia disruptiva em seus processos.
20 E4	Revitalização	Citou a aceleradora de <i>startups</i> voltada para a tecnologia como iniciativa. Também citou que a Empresa X é pioneira no mercado e os concorrentes tentam alcançá-la.
20 E5	Revitalização	Citou o uso intenso das redes sociais, tanto com o público externo quanto com o interno.
20 E6	Revitalização	Citou o uso intenso de redes sociais, canais de comunicação modernos e inteligência artificial.
20 E7	Revitalização	Citou o uso intenso da rede social interna e a aceleradora de <i>startups</i> tecnológicas.
20 E8	Revitalização	Citou o uso da inteligência artificial no <i>Call Center</i> e a criação de aplicativos para os centros automotivos.

Todos os entrevistados citaram projetos para a utilização de novas tecnologias, como o uso de redes sociais para os negócios, modernos canais de comunicação, a inteligência artificial nos processos, como no atendimento e *Call Center*: “A Empresa X lançou recentemente uma rede social que é como se fosse um Facebook interno com os corretores, então através dele é possível agendar encontros, almoços e conversar diretamente com outros corretores (E5)”. Os entrevistados E3 e E4 deram como exemplo dessas iniciativas a criação da aceleradora de *startups* voltada para a tecnologia como o principal projeto nesse sentido.

A criação de aceleradoras de *startups* patrocinadas por grandes empresas é uma estratégia nova. Esse investimento busca agilizar as transformações das grandes empresas utilizando modelos de negócios disruptivos criados dentro de casa. Como modelos pautados na disrupção digital costumam possuir altos riscos e uma velocidade acelerada (Bradley *et al.*, 2015), a Empresa X fomenta esses novos negócios e, caso deem certo, sua estrutura tradicional se beneficiará com os modelos de negócio desenvolvidos.

Dentre as empresas de seu segmento, a Empresa X é a primeira a criar um modelo de aceleração de *startups*, sendo um modo de não ficar à margem da disrupção digital e seu poder de redefinição de mercados, no qual o setor financeiro está bem próximo do vórtex (Bradley *et al.*, 2015).

Dentre as cinco dimensões que precisam ser revistas para que a tecnologia habilite a transformação dos negócios (Agarwal & Brem, 2015; Qingfeng *et al.*, 2008), a Empresa X revisou as dimensões da visão e estratégia da empresa, a estrutura organizacional e a cultura corporativa. Os processos de negócio e os produtos e serviços serão revistos quando existirem *startups* que consigam melhorá-los significativamente.

#### 6.17 AQUISIÇÃO DE NOVAS EMPRESAS / CRIAÇÃO E GESTÃO DE NOVAS UNIDADES DE NEGÓCIO COM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Para avaliar se a empresa foca na aquisição de empresas ou na criação e gestão de novas unidades de negócio com práticas sustentáveis foi utilizada a seguinte pergunta: A empresa X hoje foca na gestão das empresas que já integram o grupo, na aquisição de empresas já consolidadas no mercado ou na criação de negócios sustentáveis desde sua concepção? Pode citar algum exemplo que embase sua resposta?

As análises foram compiladas na Tabela 25.

**Tabela 25 – Análise das respostas relacionadas à aquisição de novas empresas e a criação de negócios sustentáveis.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
22	E1	Reestruturação	O foco é a gestão das empresas que já integram o grupo.
22	E2	Reestruturação	O foco é a gestão das empresas que já integram o grupo, a parte socioambiental é uma questão mais corporativa.
22	E3	Revitalização	Citou que como a empresa é muito grande, se consegue identificar todos os estágios. O foco é a expansão dos produtos em todo o Brasil.
22	E4	Renovação	Consegue visualizar todos os estágios em função do tamanho da Empresa X, gerando uma pluralidade de iniciativas de criação, compra e gerenciamento das operações.
22	E5	Renovação	Visualiza todos os estágios citados, mas quando questionado qual é o mais evidente atualmente, citou a construção a partir do zero, sendo sustentável.
22	E6	Renovação	Citou que a empresa está focada em promover a sustentabilidade nos negócios, deu o exemplo da criação da Empresa XY e estratégias socioambientais por diretorias.
22	E7	Renovação	Citou que a empresa está focada na criação de negócios sustentáveis, citou que a empresa possui hoje em torno de 50 produtos, e há 10 anos não possuía nem metade.
22	E8	Renovação	Visualiza todos os estágios na Empresa X em função de seu tamanho, por ser composta por outras 27 empresas.

Os entrevistados E4, E5 e E8 visualizaram os três estágios nos negócios da Empresa X, pois como a empresa possui 27 empresas, cada uma possui um grau de maturidade diferente. Como esses entrevistados não focaram suas respostas em nenhum aspecto mais marcante, conclui-se que a empresa já chegou ao estágio de renovação dos negócios mais maduros, sendo esse o estágio natural no qual ela mais foca. Os entrevistados E6 e E7 já conseguiram evidenciar o foco da Empresa X na construção de negócios sustentáveis e na promoção da sustentabilidade em todas as suas operações.

O entrevistado E3 também visualizou todos os estágios na Empresa X, mas citou que seu foco atualmente é na expansão das vendas de seus produtos em todo o Brasil, o que tende a resposta para o estágio de revitalização. Já os entrevistados E1 e E2 concluíram que o foco da empresa é gerenciar as empresas que integram o grupo, orientando as respostas para o estágio de reestruturação.

Ao analisar a trajetória de aquisições e criação de unidades de negócio, se observou que a Empresa X está transitando da fase de revitalização para a renovação, na qual a criação de unidades sustentáveis ganha o foco. A Empresa X, em 2016, adquiriu uma empresa de seguro saúde para animais e duas carteiras de seguro automóvel de seguradoras que deixaram suas operações dessa modalidade aqui no Brasil, assim como investiu esforços no desmonte

sustentável de veículos da Empresa XY e em processos de logística reversa para eletroeletrônicos. Essas iniciativas andam em linha com o desenvolvimento sustentável, na qual a empresa avalia seus ciclos de produção e consumo, definindo diretrizes para que suas operações não agredam o meio ambiente (Glavič & Lukman, 2007).

#### 6.18 INCORPORAÇÃO DE QUESTÕES AMBIENTAIS E SOCIAIS COMO PARTES ESTRATÉGICAS DE PROCESSOS

A incorporação de questões ambientais e sociais como parte dos processos da empresa foi avaliada questionando os entrevistados se questões socioambientais fazem parte do cotidiano da Empresa X. Também foram solicitados exemplos para que as afirmações fossem embasadas. O resultado das análises encontra-se na Tabela 26.

**Tabela 26 – Análise das respostas relacionadas à incorporação de questões ambientais e sociais nos processos.**

Quesão Entrevistado	Estágio	Observação
23 E1	Renovação	Vários projetos socioambientais foram citados, a Empresa XY só foi citada quando mencionada pelo entrevistador.
23 E2	Renovação	Projetos socioambientais foram citados e a Empresa XY foi citada sem ser mencionada pelo entrevistador.
23 E3	Renovação	Citou que a Empresa X possui várias iniciativas socioambientais, até com a atuação do presidente da empresa.
23 E4	Renovação	Visualiza fazendo parte da estratégia da Empresa X, mas de maneira tímida ainda, poderia estar mais agregada aos produtos e serviços disponibilizados.
23 E5	Renovação	Citou que a empresa foca questões socioambientais, criando até mesmo uma área para cuidar somente disso.
23 E6	Renovação	Citou que os projetos socioambientais estão em todos os lugares da Empresa X, sendo dez anos de consolidação da área de responsabilidade socioambiental.
23 E7	Renovação	Citou o engajamento da empresa com as questões socioambientais e exemplificou com uma série de ações que a empresa desenvolve nesse setor.
23 E8	Renovação	Citou o engajamento da empresa com as questões socioambientais e exemplificou com uma série de ações que a empresa desenvolve nesse setor.

As respostas dos entrevistados foram unâimes em relação ao engajamento da Empresa X com questões socioambientais, tendo a participação da alta cúpula administrativa e vários projetos sendo realizados de forma paralela. O entrevistado E1 comentou “Além de projetos

socioambientais realizados no entorno da empresa, a estrutura dos prédios que ela tem construído, são bem preocupados com a questão ambiental, com relação à captação da água da chuva para reutilização em sanitários". Também foi citado que a Empresa X possui uma gerência inteira para fomentar e acompanhar os projetos socioambientais, respondendo diretamente para o presidente.

Com o apoio de um sistema de gestão ambiental (SGA), são identificados os efeitos das atividades da Empresa X no meio ambiente, avaliando previamente todos os impactos ambientais, buscando práticas para eliminá-los ou mitigá-los e envolvendo tanto a empresa quanto seus parceiros para tornar sustentável a cadeia por completo.

Ao se avaliar o SGA da Empresa X pela ótica de Opitz e Kolbe, (2014) e sua definição dos seis fatores que distinguem práticas normais das orientadas ao *Green BPM*, são atendidos os fatores de atitude verde, evidenciando o engajamento da empresa e seus funcionários para o alcance da sustentabilidade; de estratégia verde, no qual a empresa conseguiu se conectar às práticas ecologicamente corretas; de governança verde, em que os aspectos ambientais são levados em consideração no modelo de gestão para otimização verde, pois a empresa foca na melhoria dos processos com base nos indicadores ambientais.

Somente os fatores de modelagem verde e monitoramento verde não foram bem evidenciados no estudo de caso, pois não se encontrou processos já existentes sendo modelados em função dos indicadores ambientais e os mesmos não serem acompanhados com outros indicadores do negócio.

Avaliando as ações sociais desenvolvidas pela Empresa X, ressalta-se como o principal fator de incorporação de questões sociais no cotidiano da empresa o projeto de voluntariado, que inclui os funcionários nas questões sociais com que a Empresa X se relaciona, os envolvendo em questões de educação da população, cultura e assistência social.

Este projeto gerou três mil horas de voluntariado em 2015, beneficiando em torno de 19 mil pessoas e sendo um exemplo de aspectos sociais sendo incorporados no negócio, conforme citaram Iritani, Pádua, Ometto e Jabbour, (2013).

## 6.19 INCENTIVO AO CONSUMO SUSTENTÁVEL E CRIAÇÃO DE AGENTES DE MUDANÇA

O incentivo ao consumo sustentável foi avaliado questionando se existem iniciativas para o consumo sustentável ou programas de conscientização ambiental para os colaboradores da Empresa X, obtendo-se as análises da Tabela 27. A criação de agentes de mudança foi avaliada por meio da observação direta e pesquisa documental.

**Tabela 27 – Análise das respostas relacionadas ao incentivo ao consumo sustentável.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
24	E1	Renovação	Afirmação rápida e curta.
24	E2	Renovação	Citou alguns incentivos para o consumo sustentável.
24	E3		Não soube responder.
24	E4	Renovação	Existem campanhas para a conscientização do consumo há muito tempo, como a redução do consumo de luz e de produtos descartáveis.
24	E5	Renovação	Citou que a empresa sempre faz campanhas para o consumo sustentável.
24	E6	Renovação	Citou que existem várias iniciativas para o consumo sustentável, como programas para redução de energia elétrica e água ou a troca de brindes corporativos por artesanais.
24	E7	Renovação	Citou que existem iniciativas para o consumo sustentável, como programas de reciclagem de óleo, pilhas e baterias, e até a venda de um produto para economizar água.
24	E8	Renovação	Citou que existem iniciativas para o consumo sustentável, como a conscientização de uso de matérias-primas e recursos hídricos.

Todos os entrevistados que responderam a questão afirmaram que a Empresa X promove iniciativas para a conscientização do consumo sustentável há muito tempo, focadas na reeducação dos funcionários por meio da coleta seletiva de materiais, a redução do consumo de energia elétrica e programas de logística reversa de óleo de cozinha, pilhas, baterias, cartões de crédito e radiografias. Além de todos esses programas, foi citado pelo entrevistado E7 um produto que é vendido para os funcionários e clientes para a coleta de água de chuveiros a gás, sendo uma ação inusitada, pois não tem relação com nenhum outro produto da Empresa X: “*Sim. Nós temos até aqui no escritório, que recolhem óleo de cozinha que foi utilizado, pilhas usadas, cartão de credito, quando você destrói o cartão, a gente tem locais para descartarmos estes produtos e, além disso, também vendemos produtos ligados a essa questão do meio ambiente. Recentemente tivemos uma crise de água, e a gente vende um produto que quando você liga o*

*chuveiro e demora aquecer, você coleta essa água e pode utilizar para você lavar algum lugar da sua casa, Então a gente também estimula muito isso através de produtos que vendemos.”*

Também se observou iniciativas da Empresa X na conscientização dos funcionários a respeito das boas práticas no uso dos computadores e o apoio a um abrigo para pessoas em situação de vulnerabilidade social. Trata-se de um núcleo com 27 catadores de materiais recicláveis no centro de São Paulo, exemplo de iniciativa externa da Empresa X.

O programa de voluntariado sensibiliza os funcionários a adotar uma postura proativa em relação aos problemas socioambientais que a cidade enfrenta. Há, também, programas de capacitação profissional com cursos de informática, *telemarketing*, montagem e manutenção de computadores, assistência de linha branca como geladeiras e fogões além de parcerias para cursos de funilaria e pintura, entre outros. Além de se beneficiar com uma mão de obra mais qualificada em sua região, a Empresa X possibilita que esses alunos gerem e se tornem agentes de mudança social. 1.020 alunos se formaram em 2015, com 48% empregados ao final do curso e 42% gerando renda de forma autônoma.

Segundo McCormick *et al.* (2016) o desenvolvimento de agentes da mudança sustentável por capacitação teórica e prática é uma das dez áreas que serão chave, tanto para a pesquisa quanto para a execução de práticas sustentáveis.

## 6.20 FOCO NA GERAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO.

Para avaliar a geração, digitalização e distribuição do conhecimento foi questionado se a Empresa X possui iniciativas para a gestão do conhecimento, como a criação de portais de ensino, fóruns ou redes sociais corporativas. Caso a resposta fosse afirmativa, foram solicitados alguns exemplos. A análise das respostas foi compilada na Tabela 28.

**Tabela 28 – Análise das respostas relacionadas à geração, digitalização e distribuição do conhecimento.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
29 E1	Renovação	Visualiza todos os exemplos citados de gestão do conhecimento.
29 E2	Renovação	Citou a rede social corporativa e os fóruns para a discussão.
29 E3	Renovação	Citou portais de ensino para funcionários, prestadores e corretores.
29 E4	Renovação	Citou a gestão de treinamentos e pessoal do RH, entretanto não visualiza um modelo efetivo para a utilização dessa base de conhecimento em benefício da empresa.
29 E5	Renovação	Citou os portais de ensino de sua própria área como forma de gestão de conhecimento, orientado para os funcionários, prestadores de serviço e corretores.
29 E6	Renovação	Citou iniciativas de gestão do conhecimento na área de RH e atendimento, entretanto visualiza que essas bases poderiam ser aproveitadas, serem integradas.
29 E7	Renovação	Citou iniciativas de gestão do conhecimento na própria área, como a escola de corretores e a escola da produção.
29 E8	Renovação	Citou a base de conhecimento do atendimento como uma forma de gerir o conhecimento

Todos os entrevistados visualizaram formas de gestão do conhecimento na Empresa X, citando uma rede social corporativa, portais de ensino para colaboradores, corretores e prestadores de serviços, bases de conhecimento digitalizadas de atendimento, dentre outras, como comentou o entrevistado E5: “*A Empresa X possui uma área específica para treinamento e educação, essa educação está sendo desenvolvida para corretores e funcionários, para melhorar o desempenho dos corretores. Visando um melhor atendimento, visando um melhor conhecimento e no caso dos corretores estimulando o empreendedorismo, para que eles possam se desenvolver profissionalmente.*” Os entrevistados E4 e E6 também citaram a gestão de treinamentos e de pessoal do RH, apesar de não visualizarem a utilização dessa base em benefício da Empresa X.

Diante do investimento de aproximadamente R\$ 34 milhões em educação, cultura e esporte em 2015, nota-se a preocupação da Empresa X com a capacitação de todos os stakeholders. Os investimentos na geração, digitalização e distribuição de conhecimento corroboram a importância desses tópicos, ressaltados por Tapscott (2014).

## 6.21 UTILIZAÇÃO MASSIVA DE REUNIÕES VIRTUAIS E GESTÃO DA MOBILIDADE

Foi questionado se a Empresa X utiliza a tecnologia para facilitar o trabalho e mitigar impactos com a mobilidade urbana, como programas de *home-office* ou a utilização de reuniões virtuais. As análises das respostas se encontram na Tabela 29.

**Tabela 29 – Análise das respostas relacionadas à utilização massiva de reuniões virtuais e gestão da mobilidade.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
30	E1	Renovação	Possui programa de <i>home-office</i> implantado com sucesso.
30	E2	Renovação	Confirmou a presença da tecnologia para facilitar o trabalho em resposta curta.
30	E3	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> que já possui mais de 1500 funcionários e os benefícios dessa forma de trabalho para a mobilidade urbana.
30	E4	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> e a intensiva utilização de reuniões virtuais, por meio de WebEx.
30	E5	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> e a intensiva utilização de reuniões virtuais, por meio de WebEx.
30	E6	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> , a carona solidária e as reuniões virtuais. Visualiza que esse movimento se intensificou mais esse ano em função da redução de custos.
30	E7	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> , no qual 7% dos funcionários no local que trabalha já estão nessa modalidade.
30	E8	Renovação	Citou o programa de <i>home-office</i> , no qual a Empresa X está totalmente engajada e novamente o aplicativo para locação de carros.

Todos os entrevistados afirmaram que a Empresa X utiliza a tecnologia para facilitar o trabalho e reduzir impactos ambientais, ressaltando o programa de *home-office* e a utilização intensiva de reuniões virtuais para treinamentos e capacitações internas e para mitigar deslocamentos desnecessários, segundo o entrevistado *E7*: “*O programa de home-office começou aproximadamente ha dois anos. Nós temos uma meta de dobrar o que temos de funcionários hoje em home-office. A última vez que eu tive acesso, já tínhamos quase seiscentos funcionários em home-office, que eles vêm aqui para a empresa uma vez por semana. Dentro da nossa superintendência nós temos quatro funcionários, que representa 7% do nosso total de funcionários, que já estão no programa home-office. A gente percebe que tem uma melhora na qualidade dos resultados e entregas e existe essa questão da qualidade de vida de cada funcionário, que trabalha mais feliz e trabalhando mais feliz ele vai render mais. Então é algo que a Empresa X investe bastante, inclusive trabalha até com metas para a gente alcançar esses*

*objetivos.* ”. Essas iniciativas, além de auxiliarem na redução da emissão de gases do efeito estufa na atmosfera, reduzem os custos de deslocamento, item prioritário em tempos de recessão e redução de custos que foi vivenciado no ano de 2016.

Também foram citados pelos entrevistados E6 e E8 o incentivo à carona solidária promovido por um aplicativo de celular, outro método de redução da emissão de gases na atmosfera e redução de trânsito nas vias.

McCormick *et al.* (2016) definiram a gestão da mobilidade e comportamento sustentável em viagens como uma das dez áreas chave para pesquisa e execução de práticas sustentáveis; as iniciativas da Empresa X podem ser consideradas como exemplos de boas práticas na gestão da mobilidade de seus funcionários.

## 6.22 CRIAÇÃO DE SISTEMAS FECHADOS DE CONSUMO DE MATÉRIAS-PRIMAS

Como a criação de sistemas fechados de consumo de matéria-prima não seria utilizada em uma empresa focada na venda de serviços financeiros, como a Empresa X, os entrevistados também foram questionados sobre a existência de formas de reuso de matérias-primas com a seguinte questão: A empresa possui ciclos fechados de consumo de matérias-primas ou formas de reuso que agredam menos o meio ambiente?

As análises das respostas foram consolidadas na Tabela 30.

**Tabela 30 – Análise das respostas relacionadas à criação de sistemas fechados de consumo de matérias-primas.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
25 E1	Renovação	Visualiza formas de reuso como a água da chuva em vasos sanitários.
25 E2	Renovação	A empresa possui ciclos de reuso e a Empresa XY foi novamente citada como exemplo.
25 E3	Renovação	Citou ciclos de reuso de materiais e de redução de consumo de energia.
25 E4	Renovação	Citou ciclos de reuso de água nos novos edifícios, tanto na matriz quanto nas sucursais.
25 E5		Não visualiza ciclos fechados de consumo nem formas de reuso que agredam menos o meio ambiente.
25 E6	Renovação	Visualiza vários projetos voltados para a eco eficiência, como a água de reuso utilizada nos jardins e sanitários, o uso de ar-condicionado com filtros ecológicos.
25 E7		Não evidenciou ciclos fechados nem formas de reuso de materiais.
25 E8	Renovação	Evidenciou o uso de ciclo fechado em detergentes biodegradáveis para motores e a lavagem dos carros a seco.

Cinco dos entrevistados visualizaram formas de reuso como a utilização da água da chuva em vasos sanitários, a lavagem de carros a seco e vários outros projetos voltados para a eco eficiência das estruturas. Somente o entrevistado E8 citou um ciclo fechado no uso de detergentes biodegradáveis para a limpeza de motores nas operações da Empresa XY: “*A gente tem um operação de desmontagem de carros, ela tem que ser ecologicamente correta, então a gente não consome água para lavar o carro e para desmontar também não. Como é que a gente faz para lavar um carro que chega aqui imundo ou para desengraxar o motor desse carro para conseguir trocar essas peças? Lavamos o carro a seco, com um produto biodegradável, ainda mais em São Paulo que já teve crises hídricas. Mas o que é interessante, quando você fala em ciclo fechado, é que a gente tem um dispositivo que é um detergente biodegradável para lavar motores, câmbios e peças mecânicas, desengraxa toda a peça mecânica para ela ir para o estoque, e a cada quinze dias a gente tem uma parceria com uma empresa que vem retirar esse fluido biodegradável, e coloca um novo, dá um tratamento neste que foi utilizado e devolve pra gente*”.

Segundo McCormick *et al.* (2016), a estruturação das operações visando o *eco-design* e sistemas fechados de consumo de materiais é uma das dez áreas chave para pesquisa e execução de práticas sustentáveis, na qual a Empresa X possui iniciativas.

### 6.23 EXTENSÃO DA RESPONSABILIDADE DO PRODUTOR

Para avaliar se a Empresa X possui iniciativas que auxiliam na extensão da responsabilidade do produtor, foi questionado se a Empresa X estende a responsabilidade de coleta e descarte de produtos utilizados pelos consumidores, como projetos de logística reversa. Também foram solicitados exemplos. Os resultados das análises foram compilados na Tabela 31.

**Tabela 31 – Análise das respostas relacionadas à extensão da responsabilidade do produtor.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
26 E1		Não soube responder.
26 E2		Não soube responder.
26 E3		Não soube responder.
26 E4	Renovação	Citou o programa de coleta de cartões de crédito e de óleo de cozinha.
26 E5	Renovação	Citou os programas de coleta de cartões de crédito, de óleo de cozinha e de pilhas. Também citou a Empresa XY como forma de logística reversa.
26 E6	Renovação	Além do programa de óleo de cozinha e de cartões, citou um novo programa que coletará pequenos eletroeletrônicos nas casas dos segurados.
26 E7	Renovação	Resposta curta evidenciando a extensão da responsabilidade de coleta e descarte de produtos utilizados pelos consumidores.
26 E8	Renovação	Citou a logística reversa de pilhas, óleo de cozinha, a própria operação da Empresa XY e a coleta e destinação de sucata de 400 centros automotivos.

Todos os entrevistados que responderam a questão visualizaram programas de logística reversa promovidos pela Empresa X, como a coleta de pilhas e baterias, óleo de cozinha e cartões de crédito. Como a Empresa X é focada em serviços financeiros, não existem muitos produtos que precisem de descarte correto. Os únicos projetos que podem ser considerados extensões da responsabilidade do produtor pela Empresa X é o projeto de coleta e descarte de cartões de crédito, pois a mesma emite cartões e o projeto de logística reversa de sucatas dos centros automotivos que prestam serviços para a Empresa X, como citou o entrevistado E8: “*Hoje a gente tem lá, entre os nossos centros automotivos, dispositivos para você depositar a sua pilha, a sua bateria, o óleo da cozinha, isso é gratuito, simplesmente você só precisa armazenar esse produto ou esse fluído e descartar dentro de um dos nossos centros automotivos, sem ter custo nenhum. Além disso, dentro da Empresa XY a gente tem um programa de retirada de matéria-prima, de sucatas, de peças de veículos que foram substituídas no reparo, sem custo para a oficina*”.

Todos os outros programas podem ser considerados compensações verdes, criações de atividades que compensem outros danos causados pelo processo (Nowak *et al.*, 2011a), como o programa de coleta de óleo de cozinha, que visa transformar o óleo em biodiesel utilizado pela frota de guinchos e carros que a Empresa X mantém nas ruas, reduzindo as emissões de carbono na atmosfera, e programas de logística reversa de eletroeletrônicos, preservando os lençóis

freáticos que poderiam ser contaminados pelos metais pesados encontrados nos eletrônicos e reaproveitando os materiais na construção de outros produtos.

Sob a ótica de Nowak *et al.* (2011a), conclui-se que o programa de logística reversa de sucatas dos centros automotivos incorpora processos que podem ser executados de forma danosa por terceiros não capacitados ou que não possuem a tecnologia necessária para não agredir o meio ambiente. Como esses centros automotivos utilizam a marca da Empresa X em suas operações, esse processo de logística reversa foi desenvolvido para mitigar problemas com a imagem da empresa.

Diante do exposto, avalia-se que a empresa X possui iniciativas para a extensão da responsabilidade do produtor no descarte de produtos dos seus clientes.

#### 6.24 APLICAÇÃO DO TBL, POSSIBILITANDO ALTERAÇÕES DOS PROCESSOS / ESTRUTURA.

Avaliou-se a aplicação do TBL na Empresa X questionando se os resultados socioambientais são mensurados com os indicadores econômicos e, caso sejam, se o entrevistado poderia citar formas de mensuração utilizadas pela Empresa X e se esses indicadores são utilizados para se executar ações. Os resultados das análises estão compilados na Tabela 32.

**Tabela 32 – Análise das respostas relacionadas à aplicação do TBL e sua utilização para a alteração dos processos / estrutura.**

Questão Entrevistado	Estágio	Observação
27 E1		Não soube responder.
27 E2		Não soube responder.
27 E3		Não soube responder.
27 E4	Renovação	Citou relatórios das atividades sociais para os envolvidos no processo, mas não citou relatório das ações ambientais. Citou que o presidente dá importância para a causa.
27 E5		Não soube responder a questão.
27 E6	Renovação	Citou que são realizados relatórios mensais para acompanhar os indicadores socioambientais e o relatório anual era realizado utilizando o GRI. Querem continuar esse ano.
27 E7	Renovação	Citou que os resultados socioambientais são publicados no balanço anual da empresa, em conjunto com os indicadores financeiros.
27 E8		Não soube responder a questão.

Somente três entrevistados conseguiram responder esta questão. O entrevistado E4 reportou que existem relatórios das atividades sociais realizadas pela Empresa X com o apoio dos funcionários, de forma constante, como as ações relacionadas ao voluntariado. Esses programas são tão representativos que até o presidente da Empresa X participa das ações. O entrevistado E6 citou que são realizados relatórios mensais da atuação em projetos socioambientais da Empresa X e anualmente era realizada uma consolidação dos resultados com a metodologia da *Global Report Initiative* (GRI), entretanto, há alguns anos essa consolidação deixou de ocorrer: “*Eu quero retomar e continuar nesse modelo GRI, mas para colocar muito mais informações, porque o mercado hoje, ele busca esse tipo de informação, e a gente só tem o relatório anual*”. O entrevistado E7 citou que todos os investimentos e resultados socioambientais são publicados no balanço anual da empresa sob a forma de um balanço social.

É evidente a mensuração de resultados socioambientais pela Empresa X e observa-se que ela possui indicadores para mensurar o consumo de energia elétrica e água e monitora a emissão de gases do efeito estufa na atmosfera, entretanto esses relatórios não são tão divulgados, pois os outros entrevistados desconheciam essas práticas de monitoramento.

Não foram identificados como esses indicadores influenciam na operação da empresa como um todo ou se as ações são realizadas sem que a Empresa X leve em consideração esses indicadores.

#### **6.25 CRIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS VIRTUAIS, DESMATERIALIZADOS OU ORIENTADOS AO COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS.**

A avaliação da criação de produtos e serviços virtuais, desmaterializados ou orientados ao compartilhamento de recursos foi realizada questionando se a Empresa X possui produtos ou serviços virtuais ou que incentivam o compartilhamento de recursos entre seus clientes. Caso existam, se os mesmos atendiam a algum propósito socioambiental. As análises estão na Tabela 33.

**Tabela 33 – Análise das respostas relacionadas à criação de produtos e serviços virtuais, desmaterializados ou orientados ao compartilhamento de recursos.**

Questão	Entrevistado	Estágio	Observação
28	E1	Renovação	Existem iniciativas de compartilhamento, mas para funcionários, visando reduzir impactos ambientais.
28	E2	Renovação	Citou iniciativas de compartilhamento, mas para funcionários.
28	E3	Renovação	Citou um aplicativo de compartilhamento semelhante ao Waze no passado, citou serviços de compartilhamento de veículos para funcionários e clientes.
28	E4	Renovação	Citou um serviço virtual para o cliente fazer a vistoria pelo celular e o produto de locação de carros.
28	E5	Renovação	Não visualiza a empresa incentivando produtos e serviços virtuais ou formas de compartilhamento de recursos com clientes, mas citou com os funcionários.
28	E6	Renovação	Citou o aplicativo de caronas solidárias para os funcionários e o aplicativo de zeladoria das ruas do bairro, que é encaminhado para a prefeitura de São Paulo.
28	E7	Renovação	Citou o aplicativo de caronas solidárias para os funcionários.
28	E8	Renovação	Citou o aplicativo de caronas solidárias para os funcionários e o aplicativo para a locação de carros

Todos os entrevistados disseram que a empresa possui iniciativas para o compartilhamento de recursos, como o aplicativo de caronas para os funcionários. Somente o entrevistado E4 citou um serviço virtual por aplicativo, para que o cliente realize a vistoria de seu veículo e não seja necessária a vistoria física, e o E3 mencionou um aplicativo semelhante ao *Waze* que utilizava os carros monitorados pela Empresa X para informar as condições de trânsito, mas que foi descontinuado.

O aplicativo para a realização da vistoria pode ser entendido como a virtualização de produtos e serviços, preservando ou até melhorando sua qualidade (Tapscott, 2014).

## 6.26 AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se avaliar a cultura organizacional foi questionado como é o relacionamento entre os líderes e a equipe na Empresa X, se os líderes se portam como comandantes, se se sentem parte da equipe ou possuem mais o papel de facilitadores para a entrega dos objetivos. As análises das respostas se encontram na Tabela 34.

**Tabela 34 – Análise das respostas relacionadas à avaliação da cultura organizacional.**

<b>Questão</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Estágio</b>	<b>Observação</b>
10	E1	Revitalização	No geral, como parte da equipe e preocupado com o relacionamento da equipe.
10	E2	Revitalização	Citou que sua realidade hoje é de trabalhar com um líder que faz parte da equipe, e que o direcionamento da empresa é esse perfil de líder mais acessível. Existem líderes comandantes, mas que não estão alinhados com as diretrizes da empresa.
10	E3	Renovação	Citou a política de portas abertas da Empresa X, a ausência de hierarquia rígida e definiu os líderes como parte da equipe e como facilitadores.
10	E4	Reestruturação	Visualiza que o perfil dos líderes com os quais manteve contato passou de líderes mais participativos para mais autocráticos, sem muita abertura. Mas não se pode generalizar.
10	E5	Revitalização	Visualiza os líderes como parte da equipe.
10	E6	Renovação	Visualiza os líderes como facilitadores. Houve uma evolução nos 24 anos em que trabalha lá, na qual se trabalha muito o autoritarismo dos líderes.
10	E7	Renovação	Visualiza os líderes como facilitadores. Enfatizou que não existe distinção entre líder e equipe, mas os líderes possuem o dever de passar os direcionadores para a equipe.
10	E8	Renovação	Visualiza os líderes como donos de seus próprios negócios, sem perder a gestão com o calor humano. Assemelha-se ao papel de facilitadores

Quatro entrevistados visualizam os líderes como facilitadores, sendo uma evolução durante o tempo. Alguns dos fatores que auxiliam essa imagem é a política de portas abertas da empresa, a ausência de uma hierarquia rígida e a orientação para que os líderes sejam donos de seus próprios processos e negócios, conforme citou E8: “*A Empresa X te incentiva a agir como dono da tua área, independente de você ser líder ou não, de você ser um diretor, um gerente, um coordenador ou técnico. Todos são incentivados a agir como dono do seu próprio negócio e isso dá uma visão amplificada não só do seu processo, mas do negócio*”. Três dos entrevistados visualizam os líderes como parte da equipe, com um perfil mais acessível para a troca de *feedbacks* e somente um dos entrevistados vê os líderes com os quais já trabalhou como autocráticos, mas que não se pode generalizar.

Observa-se, a partir dessa questão e do restante do estudo de caso, que a Empresa X busca que seus funcionários possuam um alto nível de realização profissional, com programas de capacitação e integração e uma série de iniciativas que melhoraram o bem-estar das equipes. Os líderes da Empresa X também são capacitados a serem facilitadores do trabalho de suas equipes e se sentirem integrante das mesmas.

Também contribuem para a construção da cultura organizacional o acompanhamento de metas estruturadas, com monitoramento do RH e grande investimento em educação, gestão do

conhecimento e capacitação profissional. Todos esses fatores podem ser relacionados ao estágio de Renovação, que de acordo com McKeown & Philip (2003), compõe a capacitação empresarial, metas estratégicas e a aprendizagem coletiva.

No próximo tópico, foi identificado o estágio de transformação da Empresa X diante dos dados analisados neste capítulo e o sistema de pontuação. Em seguida serão identificados os principais *gaps* entre o modelo e a realidade, sugeridas recomendações e descritos os impactos do negócio da Empresa XY no mercado de seguros.

#### 6.27 DEFINIÇÃO DO ESTÁGIO DE TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA X

Após a avaliação e pontuação de todas as entrevistas, foram consolidadas e totalizadas as pontuações na Tabela 35, identificando o estágio de transformação da Empresa X.

**Tabela 35 – Pontuações das entrevistas.**

Questão	E1 Reestruturação Revitalização Renovação	E2 Reestruturação Revitalização Renovação	E3 Reestruturação Revitalização Renovação	E4 Reestruturação Revitalização Renovação	E5 Reestruturação Revitalização Renovação	E6 Reestruturação Revitalização Renovação	E7 Reestruturação Revitalização Renovação	E8 Reestruturação Revitalização Renovação	Total Reestruturação Revitalização Renovação																		
2																											
3	1,93	1,93	1,61	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	3,22 7,72 3,06																		
4									1,61																		
5		1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	9,66																		
6									1,61																		
7		1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	9,66																		
8	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	9,66																		
9	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	11,27																		
10	1,93	1,93	1,53	1,61	1,93	1,53	1,53	1,53	1,61 5,79 6,12																		
11	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
12	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
13	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,61	1,93	1,53	3,86 7,65																		
14	1,53	1,53				1,53	1,53	1,53	9,18																		
15	1,93	1,93	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	3,86 9,18																		
16	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	15,44																		
17	1,61	1,93	1,61	1,61	1,61	1,93	1,93	1,93	6,44 7,72																		
18	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,93	3,86 9,18																		
19	1,61	1,61	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	4,83 9,65																		
20	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	15,44																		
21	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
22	1,61	1,61	1,93	1,93	1,53	1,53	1,53	1,53	3,22 1,93 7,65																		
23	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
24	1,53	1,53			1,53	1,53	1,53	1,53	10,71																		
25	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53		1,53	1,53	9,18																		
26					1,53	1,53	1,53	1,53	7,65																		
27					1,53		1,53	1,53	4,59																		
28	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
29	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
30	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53	12,24																		
<b>Total</b>	<b>8,05</b>	<b>9,65</b>	<b>19,89</b>	<b>9,66</b>	<b>13,51</b>	<b>18,36</b>	<b>9,66</b>	<b>7,72</b>	<b>19,89</b>	<b>8,05</b>	<b>5,79</b>	<b>26,01</b>	<b>12,88</b>	<b>7,72</b>	<b>21,42</b>	<b>3,22</b>	<b>9,65</b>	<b>27,54</b>	<b>6,44</b>	<b>11,58</b>	<b>22,95</b>	<b>6,44</b>	<b>11,58</b>	<b>24,48</b>	<b>64,40</b>	<b>77,20</b>	<b>180,54</b>

Observa-se que a Empresa X se encontra no estágio de Renovação, pois alcançou a maior pontuação neste estágio na consolidação das entrevistas (180,54). A observação direta e a análise documental corroboraram a maioria dos achados da pesquisa com os entrevistados.

A seguir serão detalhados os principais *gaps* em relação à realidade encontrada na Empresa X e o modelo de transformação em estágios por meio do DPM. Essas lacunas resultam nas pontuações dos estágios de Reestruturação (64,40) e de Revitalização (77,20) encontrados na pesquisa.

## 6.28 GAPS E RECOMENDAÇÕES

Para se avaliarem quais são os principais tópicos que a Empresa X precisa melhorar para que ela alcance plenamente o estágio de renovação, se identificou as questões nas quais as respostas de cinco ou mais entrevistados confirmaram o estágio de Reestruturação ou de Revitalização.

### 6.28.1 Análise das lacunas do estágio de Reestruturação.

Foram identificadas no estágio de Reestruturação as perguntas 5, 7, 8 e 9 que juntas totalizam 40,25 pontos e representam 62,5% da pontuação do estágio. Deduz-se que a Empresa X está realizando uma revisão de sua estrutura organizacional e em seus processos de negócios. Um dos fatores dessa revisão pode ser explicado pela sobrecarga identificada e, em função disso, existem projetos de automações de processos sendo desenvolvidos.

A compra ou criação constante de unidades de negócio obriga a Empresa X a repensar sua estrutura diante da nova realidade, promovendo executivos ou criando outras áreas de gestão na empresa. Essas revisões podem ser caracterizadas pelo aumento natural das operações, não sendo possível uma recomendação que mitigue tais revisões.

A sobrecarga identificada nos processos e operações poderia ser atenuada com a criação de equipes molecularizadas, com contratos mais flexíveis em

determinadas épocas do ano ou terceirizações de processos pontuais que não impactassem no atendimento ao cliente final da Empresa X.

Como as automações de processos só foram identificadas por observação direta das áreas da Empresa X que já passaram por essa fase, entende-se que esse item é caracterizado pelo diferente nível de maturidade dos negócios. Enquanto alguns negócios já pensam em como a tecnologia pode agregar valor ao produto ou serviço entregue ao cliente, outros ainda precisam que seus processos sejam automatizados para a eliminação de trabalhos manuais desnecessários ou para obter ganhos de desempenho. A recomendação neste caso é a utilização dos negócios que já passaram por essa fase de automações como uma forma de *benchmark* interno, para que as lições aprendidas em projetos anteriores sirvam como formas de redução de esforço, tempo e recursos.

#### 6.28.2 Análise das lacunas do estágio de Revitalização.

No estágio de Revitalização foram identificadas as perguntas 16, 19 e 20, que totalizaram 40,53 pontos e representam 52,5% do total da pontuação do estágio. Deduz-se que a Empresa X realiza o mapeamento de oportunidades e tendências, mas ainda não possui processos estruturados para essas atividades e possui produtos e serviços customizáveis, mas isso não é visto como um diferencial ou incentivo aos prosumidores, nem é visto como um no médio e longo prazo.

As respostas da questão 20 não podem ser entendidas como uma lacuna, pois essa questão não possibilita a identificação de um estágio superior ao de revitalização. A Empresa X atendeu as expectativas nessa questão, pois possui iniciativas para o uso de novas tecnologias em seus processos.

Apesar das perguntas 16 e 19 também não possibilitarem a identificação de um estágio superior ao de revitalização, identificam-se lacunas, pois a Empresa X não atendeu plenamente os requisitos, que eram processos estruturados de mapeamento de tendências e oportunidades e incentivo aos prosumidores, por customização massiva de produtos ou serviços.

Como recomendações, sugere-se a construção de processos constantes de mapeamento de oportunidades e tendências, com rotinas estruturadas e constantes de mapeamento de redes sociais e outras fontes digitais, inserindo continuamente essas

informações nos modelos de tomada de decisão e a construção de iniciativas que motivem a customização em massa de seguros, como um portal voltado ao cliente para a construção facilitada de sua apólice.

No final do processo, o cliente poderia ser direcionado para o fechamento do produto customizado com o corretor que o atende. Esse processo, caso fosse integrado ao sistema de interface da seguradora com seus corretores, já possibilitaria a consulta da cotação customizada pelo corretor, otimizando seu tempo e o processo da seguradora, ao passo que facilita o entendimento e a contratação dos serviços pelo próprio segurado. Algumas seguradoras concorrentes da Empresa X já possuem iniciativas semelhantes.

No próximo tópico, serão avaliados os fatores do estágio de renovação que propiciaram a construção da Empresa XY e seu impacto no mercado de seguros como um todo.

#### 6.29 PRINCIPAIS FATORES DO ESTÁGIO DE RENOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA EMPRESA XY E OS IMPACTOS NO MERCADO DE SEGUROS.

Dentre os fatores que se avaliam como propulsores para a construção da Empresa XY pela Empresa X, a incorporação de questões sociais e ambientais como parte dos processos estratégicos é o mais evidente. Como foi ressaltado ao longo deste estudo de caso, a Empresa X, por meio de seu setor de gestão socioambiental, promove inúmeras ações para conscientização dos seus funcionários e parceiros para o consumo sustentável, como programas de redução de consumo de água e energia; criação de agentes de mudança por capacitação e incentivo ao voluntariado; extensão da responsabilidade do produtor, como o programa de logística reversa de cartões de crédito; programas de compensação ambiental como a coleta de óleo de cozinha para a geração de biodiesel, compensando a emissão de suas frotas de carros e de parceiros, dentre outros exemplos.

Esse ambiente voltado para questões ambientais e a tendência para a renovação de competências essenciais propiciou a criação da Empresa XY, considerada uma unidade de negócio totalmente voltada a práticas sustentáveis.

Por meio dessa unidade, a empresa: criou sistemas fechados de consumo, a exemplo dos desengraxantes que retornam aos fornecedores para serem tratados e são enviados novamente para a operação da Empresa XY; reforçou a responsabilidade do produtor, possibilitando que os centros automotivos que utilizam sua marca se beneficiassem da infraestrutura de logística reversa por meio do descarte correto das sucatas provenientes das manutenções dos carros e também reforçou a responsabilidade da própria seguradora, que apesar de não ser a fabricante dos carros salvados, é uma peça fundamental para o tratamento adequado desses veículos que se acumulam em seus pátios.

Ao analisar o impacto da Empresa XY no mercado segurador como um todo, ela se mostra um modelo de desmanche que viabiliza o seguro popular no Brasil e traz mais uma fonte de renda sem externalidades para o mercado de seguros, pois a venda das partes dos veículos é mais rentável que a venda do salvado sem nenhum tratamento ou desmonte.

O modelo de negócio da Empresa XY pode ser copiado por outras seguradoras. Caso essas seguradoras não vejam vantagens em criar uma operação semelhante, os salvados podem ser disponibilizados para a Empresa XY para que ela só preste os serviços de desmonte, categorização e descarte correto dos refugos, retornando as peças recondicionadas com o selo de procedência, para que a seguradora cliente conte com peças de reposição para seus produtos de seguro popular. Esse modelo de cooperação entre seguradoras já é utilizado na Argentina, por exemplo, mas sem tanto foco no descarte correto dos materiais (Monteiro *et al.*, 2015). Tais possibilidades podem ser consideradas transformações na cadeia de valor de todas as seguradoras, sendo viabilizadas pela da criação da Empresa XY.

## 7 CONCLUSÕES

Esse estudo de caso teve como objetivo construir e aplicar em uma organização brasileira um *framework* de *Business Transformation* que permita identificar o estágio de transformação das organizações e os próximos passos necessários para a modificação dos negócios.

Concluiu-se que a Empresa X já se encontra no estágio de Renovação em função de ter incorporado as questões ambientais em seus processos de negócio. Essa incorporação foi facilitada por uma área focada na responsabilidade socioambiental de toda a organização, auxiliando todos os grupos empresariais, apesar dos diferentes níveis de maturidade de seus negócios.

Essa incorporação socioambiental capacitou a empresa a construir uma unidade de negócio que visa resolver externalidades da cadeia de seguros, como o aumento constante do volume de carros salvados em seus pátios, renovando o portfólio econômico da Empresa X com um serviço totalmente diferente dos já prestados pela seguradora.

Além dessa nova operação, concluiu-se que a Empresa X busca diversificar seu portfólio econômico com uma carteira de produtos que foge do segmento de seguros, como serviços de telecomunicações, de conveniência e de locação de veículos.

Esses produtos e serviços diferenciados só foram viabilizados diante da proximidade que a Empresa X tem dos seus clientes em função do atendimento acima da média de outras empresas brasileiras e internacionais. A qualidade desse atendimento é evidenciada em sua estratégia de atuação (Figura 14), que apontou a busca de um alto nível de serviços baseados no atendimento familiar, com foco no relacionamento a longo prazo, com clientes e corretores.

Concluiu-se também que a Empresa X está se preparando para as disruptões digitais, investindo na aceleradora de *startups* voltadas à tecnologia e nas iniciativas em *Business Analytics* em praticamente todos os seus negócios, apesar da falta de investimentos em *Big Data* e na Internet das Coisas.

Outros fatores que se destacam na Empresa X são os investimentos em capacitação de seus funcionários e da população, assim como o programa de

voluntariado. Essas iniciativas são entendidas como formas de fomentar a criação de agentes de mudança. O emponderamento dos líderes e a capacitação não só da liderança, mas de todo os funcionários, também merece destaque por integrar e engajar todos em busca das metas definidas pela organização.

Apesar de todos os aspectos do estágio de Renovação, a Empresa X ainda enfrenta problemas relacionados aos outros estágios, como a sobrecarga operacional de processos de negócio, a ausência de mecanismos estruturados de detecção de tendências e oportunidades e a falta de incentivo aos prosumidores, por meio da customização massiva de produtos ou serviços.

As recomendações para essas lacunas foram a criação de equipes molecularizadas e mais flexíveis, para o atendimento de demandas pontuais; a construção de processos estruturados para o mapeamento de redes sociais, incluindo essas informações na tomada de decisão e a construção de iniciativas que motivem a customização em massa de seguros, como um portal voltado ao cliente para a construção facilitada de sua apólice.

Diante do que foi apresentado, conclui-se que a Empresa X está atenta à nova realidade do mercado e às mudanças de hábitos de seus consumidores, sendo um exemplo de como as empresas podem utilizar o *Business Transformation* para se manter competitivas, apesar de ainda ter alguns pontos a desenvolver em suas operações.

Como lições aprendidas ao longo do estudo, em relação ao modelo de transformação em estágios por meio do DPM desenvolvido na Tabela 4, ressalta-se que a revisão da estrutura organizacional, apesar de ser uma característica do estágio de Reestruturação, também está presente nos estágios de Revitalização, no qual para se expandir as operações naturalmente se expande a estrutura organizacional, e no estágio de Renovação, com a criação de novas unidades de negócio também se altera naturalmente a estrutura organizacional. O questionamento pode ser realizado em pesquisas futuras por exemplo enfatizando iniciativas de enxugamento da estrutura ou *downsizing*.

O mesmo ocorre com a revisão e desenvolvimento de processos eficientes e ágeis com o mínimo de recursos. Como essa iniciativa é constantemente realizada em qualquer estágio e todo entrevistado afirma ser realizada, talvez o questionamento para se identificar esse ponto nas empresas deva ser repensado.

A seguir serão listadas as contribuições deste estudo de caso para a teoria relacionada a *Business Transformation* e sua prática, assim como as limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Conclui-se que a construção do *framework* intitulado como Modelo de Transformação em estágios por meio do DPM atualiza o modelo proposto por McKeown & Philip (2003), com os conceitos atuais que auxiliam as empresas na modificação de seus negócios no século XXI: BPM, SD e DE, preenchendo a primeira lacuna de pesquisa encontrada.

A elaboração do DPM consiste na construção do relacionamento entre BPM e SD por meio do *Green BPM* e *BPM Sustentável*; entre BPM e DE por meio das Capacidades Dinâmicas, IBPM e *Social BPM* e entre o SD e DE por meio do Compartilhamento de Recursos e Desmaterialização - pode ser considerada como um avanço no entendimento de todos esses temas.

A aproximação de conceitos utilizados na prática, fontes acadêmicas e casos de transformação - como o Manifesto do *Business Transformation* de Furlan & Jesus (2016); fontes acadêmicas de McKeown & Philip, (2003) e casos de transformação por meio da gestão de projetos, gestão de processos, tecnologia, sustentabilidade e metodologias para a gestão da transformação como os trabalhos de Bergh *et al.* (2016), Loebbecke e Picot (2015), Muller e Pfleger (2014), Qingfeng *et al.* (2008) e Röglinger *et al.* (2016) – é uma evolução no entendimento da transformação dos negócios, em função dos vários pontos de vista ressaltados.

Por fim, contribuiu-se para a teoria com a elaboração de um estudo de caso profundo sobre *Business Transformation* no Brasil, preenchendo a segunda lacuna de pesquisa encontrada.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A aplicação do modelo de transformação em estágios por meio do DPM na Empresa X possibilitou a criação de um método de análise estruturado para identificar o

estágio de transformação das organizações e a identificação das lacunas entre teoria e prática, possibilitando a definição de um plano de ação concreto que auxilie na transformação das organizações.

A aplicação das atividades chave definidas no modelo de transformação em estágios por meio do DPM auxiliam as empresas no emprego dos conceitos de BPM, SD e DE de modo prático, facilitando a construção e o monitoramento de indicadores chave atrelados especificamente ao negócio.

O levantamento e estruturação de informações sobre a representatividade do mercado segurador e seus desafios, assim como o detalhamento da Empresa X e suas estratégias para a superação dos desafios e suas operações se caracterizam como contribuições para os pesquisadores que necessitam conhecer o mercado de seguros e as atividades de uma empresa referência no setor.

A análise detalhada dos fatores que alavancaram a construção da Empresa XY pode auxiliar outras empresas que necessitam iniciar a construção de negócios sustentáveis desde a concepção inicial a traçar um plano que vise o desenvolvimento de tais fatores em suas operações.

### 7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como o estudo de caso tratou de um caso único, não é possível a generalização dos achados para outras empresas ou segmentos de atuação.

Em função de restrições de linguagem do pesquisador, só foram avaliados trabalhos nas línguas portuguesa, espanhola e inglesa. Trabalhos sobre transformações de negócio que não possuíam ao menos o resumo em alguma dessas línguas não foram avaliados.

A pesquisa documental limitou-se aos documentos públicos disponibilizados pela Empresa X e suas controladas. Como a Empresa X possui capital aberto, foi possível a análise de relatórios semestrais e anuais da administração, balanços patrimoniais e relatórios de sustentabilidade, entretanto podem existir documentos que

evidenciem melhor alguns fatores que orientem a transformação que não foram avaliados.

Em função das entrevistas serem gravadas, considera-se como ameaça a validade dos achados por meio das análises, pois os participantes podem não se expressar naturalmente enquanto gravados. Essa ameaça foi parcialmente mitigada em função da triangulação realizada pela análise documental, observação direta e a análise das entrevistas.

Outra limitação importante do trabalho é que todas as etapas (pesquisa documental, observação direta e entrevistas) foram desenvolvidas por um único pesquisador, podendo enviesar alguns dos resultados. Essa ameaça foi atenuada por duas ações: (i) a criação do roteiro de entrevista e aplicação do método de tabulação, a fim de padronizar as análises das entrevistas e (ii) a avaliação de outros pesquisadores, mais experientes, dos resultados da pesquisa documental e da observação direta, a fim de balizar os entendimentos e minimizar possíveis problemas.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugerem-se outros estudos de caráter quantitativo com base no modelo de transformação em estágios por meio do DPM que possam ter uma amostragem adequada entre segmentos de mercado e portes de empresas, viabilizando assim uma generalização por meio de métodos estatísticos.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. (2013). *CBOK - Guia para o gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum do Conhecimento* (Vol. 3). Brasil: ABPMP.
- Agarwal, N., & Brem, A. (2015). Strategic business transformation through technology convergence : implications from General Electric ' s industrial internet initiative Nivedita Agarwal \* Alexander Brem. *International Journal Technology Management*, 67, 196–214.
- Al-hashem, A., & Yaseen, S. G. (2010). Business Transformation and its Effects Upon Strategic Alignment Maturity Level, 1–25.
- ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos. (2015). Anuário da Indústria Automobilística Brasileira - 2015. Retrieved from <http://www.virapagina.com.br/anfavea2015/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- Bergh, J. V. D., Işık, Ö., Viaene, S., & Helsen, E. (2016). RE-POSITIONING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT : EXPLORING KEY CAPABILITIES.
- Bontinck, G., Isik, Ö., Bergh, J. V. D., & Viaene, S. (2016). Unlocking the Potential of the Process Perspective in Business Transformation. In *Conference on Business Process Management* (pp. 161–176). Rio de Janeiro: Springer International Publishing. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-45468-9\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-45468-9_10)
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). *Digital Vortex : How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation*. Lausanne.
- Brocke, J. V., Seidel, S., & Recker, J. (2012). *Green business process management: towards the sustainable enterprise*. (S. S. & B. Media., Ed.).
- Burlton, R. (2011). BPM Critical Success Factors Lessons Learned from Successful BPM Organizations. *BPTrends*, (October), 1–6.

- Capgemini. (2016). *World Insurance Report 2016*. Retrieved from  
<https://www.worldinsurancereport.com/>
- Castro, D. E. (2012). *Reciclagem e Sustentabilidade na Indústria Automobilística*. Belo Horizonte.
- CEPAL. (2016). *Horizontes 2030 - A igualdade no centro do desenvolvimento sustentável. Síntese (LC/G.2661(SES.36/4))* (Vol. 1). Santiago.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- COPAPROSE. (2016). *Para onde caminha o seguro na América Latina ?* Retrieved from <http://www.fenacor.org.br/download/EstudoCopaprose2016.pdf>
- Cowan-sahadath, K. (2010). Business transformation : Leadership , integration and innovation – A case study, 28, 395–404.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.005>
- Despeisse, M., Kishita, Y., Nakano, M., & Barwood, M. (2015). Towards a Circular Economy for End-of-Life Vehicles: A Comparative Study UK – Japan. *Procedia CIRP*, 29, 668–673. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.122>
- Dijkman, R., Lammers, S. V., & Jong, A. (2015). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Elkington, J. (2001). Enter the Triple Bottom Line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?*, 1(1986), 1–16. <https://doi.org/10.1021/nl034968f>
- Elo Group. (2010). BPM Ambidestro, 1–11.
- Fischmann, A. A., & Boaventura, J. M. G. (2003). A Epistemologia da Estratégia : Uma Proposta para a Classificação de seu Conteúdo. *Xvi Congreso Latinoamericano De Estratégia - Slade*, 2003, 11.

- Furlan, J. D. (2015). *Business Transformation: Construindo organizações para o século 21*. São Paulo: Amazon.
- Furlan, J. D., & Jesus, L. (2016). Business Transformation Manifesto. Retrieved from <http://www.businesstransformation-br.org/sobre-bt/bt-manifesto>
- Ghose, A., Hoesch-Klohe, K., Hinsche, L., & Le, L.-S. (2009). Green Business Process Management : a Research Agenda. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2), 103–117. <https://doi.org/10.3127/ajis.v16i2.597>
- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.12.006>
- Harmon, P. (2010). The Scope and Evolution of Business Process Management. *Handbook on Business Process Management 1*, 37–81. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2>
- Hoesch-Klohe, K., & Ghose, A. (2010). Carbon-aware business process design in Abnoba. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 6470 LNCS, 551–556. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17358-5\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17358-5_38)
- Hu, S., & Wen, Z. (2015). Why does the informal sector of end-of-life vehicle treatment thrive? A case study of China and lessons for developing countries in motorization process. *Resources, Conservation and Recycling*, 95(November), 91–99. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.12.003>
- Institute, W. W. (2014). *Estado do mundo 2014: Como governar em nome da sustentabilidade*. (Uma, Ed.). Salvador, BA.
- Iritani, D. R., Pádua, S. I. D., Ometto, A. R., & Jabbour, C. J. C. (2013). Sustentabilidade organizacional e gestão por processos de negócios : uma integração necessária. *Revista de Globalizacion, Competitividad Y Gobernabilidad*, 6, 34–49.
- Ko, R. K. L., Lee, S. S. G., & Wah Lee, E. (2009). *Business process management*

- (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal* (Vol. 15).  
<https://doi.org/10.1108/14637150910987937>
- Kotler, P., Dingena, M., & Pfoertsch, W. (2015). *Transformational Sales: Making a Difference with Strategic Customers*. Springer.
- Lee, J., Akkiraju, R., Tian, C. H., & Jiang, S. (2008). Business Transformation Workbench : A Practitioner ' s Tool for Business Transformation, 378–381.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics : A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157.
- Martins, G. A. M. (2014). *Cadeia de Suprimentos Verde: Uma análise sobre um programa de logística reversa para destinação final de embalagens recicláveis*. Universidade Nove de Julho, São Paulo.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- MCCormick, K., Neij, L., Mont, O., Chris, R., Rodhe, H., & Orsato, R. (2016). Advancing sustainable solutions : an interdisciplinary and collaborative research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 1–4.
- McKeown, I., & Philip, G. (2003). Business transformation , information technology and competitive strategies : learning to fly, 23, 3–24.
- Monteiro, M. J., Glycério, C. M., Santos, R. C. L., Arruda, F. S., & Fonseca, A. P. (2015). The challenges of reverse logistics management of end-of-life vehicles in Brazil. *Business and Management Review*, 4(Special Issue), 344–352.
- Muller, A. L., & Pfleger, R. (2014). Business transformation towards sustainability ". *Business Research*, 313–350. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0011-y>
- Nadarajah, D., & Latifah, S. S. A. K. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM Journal*, 26(5), 522–531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>

- Neto, P. S. (2015). Sobre o desenvolvimento de um mercado diante dos desafios da sustentabilidade. *Edição 183*, 58–67.
- Nowak, A., Leymann, F., Schleicher, D., Schumm, D., & Wagner, S. (2011). Green Business Process Patterns.
- Nowak, A., Leymann, F., & Schumm, D. (2011). The Differences and Commonalities between Green and Conventional Business Process Management The Differences and Commonalities between Green and Conventional Business Process Management.
- Opitz, N., & Kolbe, L. M. (2014). Environmentally Sustainable Business Process Management – Developing a Green Bpm Readiness Model.
- Opitz, N., Krüp, H., & Kolbe, L. M. (2014). Green business process management - A definition and research framework. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3808–3817.  
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.473>
- Pádua, S. I. D., & Jabbour, C. J. C. (2015). Promotion and evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: from a literature review to a pentagonal proposal. *Business Process Management Journal*, 21(2), 403–418.
- Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture : The Role of Competency , IS and TQM, 22(6), 624–636.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.026>
- Pimmer, C., & Uhl, A. (2011). Transdisciplinary Knowledge for Business Transformation - The Diverse Potential of a Global Network of Experts. *360° - The Business Transformation Journal*, (1), 21–28.
- Porter, M. E., & Linde, C. Van Der. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Long Range Planning*, 28(6), 128–129.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99997-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99997-E)
- Qingfeng, Z., Wenbo, C., & Lihua, H. (2008). E-Business Transformation : An Analysis

- Framework Based on Critical Organizational Dimensions. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 408–413.
- Röglinger, M., Bolsinger, M., & Walter, M. (2016). JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY How to Structure Business Transformation Projects : The Case of Infineon ' s Finance IT Roadmap, 17(2), 5–21.
- Rosa, I., & Mira, M. (2015). Management. <https://doi.org/10.1109/CBI.2015.30>
- Rosing, M. Von, Scheer, A., Scheel, H. Von, Adam, D. M., Kokkonen, A., Ross, A. M., ... Gunnarsdottir, Y. (2015). *Business Process Trends. The Complete Business Process Handbook*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799959-3.00011-2>
- Safrudin, N., Rosemann, M., Recker, J., & Genrich, M. (2014). A Typology of Business Transformations. *360° - The Business Transformation Journal*, (10), 25–41.
- Samsung. (2016). Samsung Shows Dedication to IoT with \$1.2 Billion Investment and R&D.
- SÃO PAULO. (2014). Lei N° 15.276/2014 Dispõe sobre a destinação de veículos em fim de vida útil e dá outras providências. São Paulo.
- SAP. (2016). Digital Thought Leadership & Enablement (formerly: Business Transformation Academy). Retrieved from [https://www.linkedin.com/company/business-transformation-academy?goback=.bzo\\_\\*1\\_\\*1\\_\\*1\\_%2Fbusiness\\*5transformation\\*5academy](https://www.linkedin.com/company/business-transformation-academy?goback=.bzo_*1_*1_*1_%2Fbusiness*5transformation*5academy)
- Silva, M. P., & Alves, C. G. M. F. (2013). O Perfil de Pesquisa Científica sobre Triple Bottom Line : uma análise bibliométrica dos últimos 13 anos . *XVI SEMEAD*.
- Swiss Re. (2014). *World insurance in 2013. Sigma* (Vol. 3). Retrieved from [http://www.tsb.org.tr/images/Documents/sigma3\\_2014\\_en.pdf](http://www.tsb.org.tr/images/Documents/sigma3_2014_en.pdf)
- Swiss Re. (2015). *World insurance in 2014. Sigma* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1016/j.icrp.2009.12.007>
- Swiss Re. (2016). *World insurance in 2015 : steady growth amid regional disparities*.

- Sigma*. Retrieved from  
[http://media.swissre.com/documents/sigma\\_3\\_2016\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma_3_2016_en.pdf)
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy : Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy - 20TH Anniversary Edition - Rethink Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dinamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turano, L. M., Cherman, A., & Franca, L. S. (2014). Sustentabilidade em uma Grande Corporação: Uma Análise da Discrepância entre Discurso e Prática. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(0), 111–128.  
<https://doi.org/10.5902/1983465913043>
- Uhl, A., & Gollenia, L. A. (2012). *A handbook of Business Transformation Management Methodology*. Ashgate Publishing Group.
- Uhl, A., & Gollenia, L. A. (2013). *Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles*. Gower Publishing Limited.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos de relatórios de pesquisa em administração*.
- Wallsten, S. (2015). The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis? *Technology Policy Institute*, (June), 22. Retrieved from <https://techpolicyinstitute.org/wp-content/uploads/2015/06/the-competitive-effects-of-the-2007713.pdf>
- WCED, W. C. O. E. A. D. (1987). *Our Common Future*. Oxford paperbacks (Vol. Report of). <https://doi.org/10.2307/2621529>
- World Bank. (2016). Produto Interno Bruto Mundial. Retrieved from [http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&start=1961&view=chart&year\\_high\\_desc=true](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&start=1961&view=chart&year_high_desc=true)
- Yi, H. C., & Park, J. W. (2015). Design and Implementation of an End-of-Life Vehicle

Recycling Center Based on IoT (Internet of Things) in Korea. *Procedia CIRP*, 29, 728–733. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.007>

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para a execução desse estudo de caso foi desenvolvido um roteiro de entrevista que visa identificar em qual estágio de transformação o Grupo Empresa X se encontra, qual sua estratégia de atuação, quais atividades são identificadas pela análise de suas operações e qual a cultura organizacional.

As entrevistas foram executadas com o intuito de trazer perspectivas de perfis diferentes, sendo aplicada em pessoas que trabalham tanto no nível operacional quanto no nível estratégico da Empresa X.

Todas as perguntas foram baseadas no *framework* desenvolvido na Tabela 4 – Modelo de transformação em estágios por meio do DPM. Logo abaixo de cada pergunta foram descritas as possíveis respostas, com o intuito de evitar divagação das ideias e também facilitar na análise das entrevistas. Em seguida foi desenvolvido um gabarito e uma pontuação para cada resposta, para ser mensurado qual estágio de transformação alcança a maior nota.

### **Questões Desenvolvidas**

1. Quanto tempo você possui de atuação na Empresa X? Conte-me um pouco sobre sua trajetória de trabalho aqui na seguradora e o que te fez escolher trabalhar nessa empresa.
  
2. Qual é o objetivo principal da Empresa X, em sua opinião? Alcançar o ponto de equilíbrio, expandir vendas, aumentar a rentabilidade dos negócios ou construir negócios sustentáveis em longo prazo?
  - a. A empresa busca encontrar o ponto de equilíbrio de suas operações – estágio de Reestruturação.
  - b. Expansão de vendas ou maior rentabilidade dos negócios – estágio de Revitalização.
  - c. Construção de negócios sustentáveis em longo prazo – estágio de Renovação.

3. Dentre as opções abaixo, quais são as estratégias mais evidentes da Empresa X atualmente? Pode selecionar mais de uma:

- a. Reduzir custos.
- b. Aumentar a capacidade produtiva
- c. Otimizar suas operações, em busca de excelência operacional.
- d. Orientar seus processos para o cliente, o atendendo de forma plena.
- e. Se atentar para a qualidade dos serviços, entregas e prazos.
- f. Repensar processos para que eles adicionem mais valor aos negócios.
- g. Criar vantagens competitivas por meio do conhecimento de seus clientes e novas tecnologias.
- h. Criar sistemas contínuos de eliminação de resíduos.
- i. Criar novos produtos e serviços, renovando o portfólio econômico.

Caso os itens a, b ou c estejam nas principais prioridades, a empresa possui estratégias características do estágio de Reestruturação. Caso os itens d, e ou f sejam priorizados, a mesma possui estratégias relacionadas ao estágio de Revitalização. Caso sejam priorizados os itens g, h ou i, possui estratégias características ao estágio de Renovação.

4. A Empresa X possui a gestão de suas operações alinhada com a estratégia, missão e visão corporativa?

- a. Não possui - caracteriza necessidade de alinhamento da gestão à estratégia, fase de Reestruturação.
- b. Possui – caracteriza estágios já estruturados como Revitalização ou Renovação.

5. A empresa está realizando, de forma geral, uma revisão na sua estrutura organizacional? Por exemplo a revisão de cargos, funções ou até mesmo áreas inteiras? Caso não esteja, essa revisão é necessária no seu ponto de vista?

- a. Sim, caracteriza a revisão da estrutura organizacional, estágio de Reestruturação.

- b. Não, mas no meu ponto de vista, ela é necessária – caracteriza a necessidade de promover a revisão da estrutura organizacional, estágio de Reestruturação.
- c. Não e ela não é necessária – caracteriza estágios já estruturados, como Revitalização ou Renovação.

6. A Empresa X está descontinuando produtos ou agregando vários produtos e serviços em um único produto? Se sim, sabe dizer o motivo?

- a. Sim, o motivo é a redução do número de produtos, muitos produtos semelhantes, ou o cliente não vê valor nos produtos atuais - indica redução de portfólio de produtos, estágio de Reestruturação.
- b. Não, a Empresa X não possui iniciativas como estas - a negativa não indica redução de portfólio, caracterizando estágios como Revitalização ou Renovação.

7. Existem processos sendo revistos ou criados na Empresa X, com o intuito de agilizar as operações, ganhar eficiência ou reduzir o consumo de materiais e energia? Se sim, pode citar algum?

- a. Sim, como integrações de sistemas, automações de tarefas ou aplicação de boas práticas de mercado – indicam o estágio de Reestruturação.
- b. Não, essas práticas já foram adotadas e não são mais o foco – indicam estágios já estruturados, como Revitalização ou Renovação.

8. Existem processos sobrecarregados na Empresa X? Processos que às vezes não atendam as demandas, em épocas específicas do ano ou que necessitem de um aumento de capacidade operacional?

- a. Existem, por exemplo, processos de *help desk* ou o atendimento ao cliente - indicam problemas no dimensionamento correto da operação, sendo um problema a ser resolvido no estágio de Reestruturação.
- b. Não existem – Indica que os processos são bem dimensionados, indicando estágios como Revitalização ou Renovação.

9. Existem processos sendo automatizados por meio de sistemas de informação, na Empresa X? Esses processos já existem há muito tempo?

- a. Ainda estão sendo implementados – Indica uma necessidade ainda do estágio de Reestruturação
- b. Sim, existem processos automatizados como *workflows*, por exemplo, mas acabaram de ser implementados – indica uma necessidade ainda não desenvolvida e integrada plenamente na empresa, indicando o estágio de Reestruturação.
- c. Sim, eles já existem há algum tempo e funcionam bem – caracteriza que a empresa já passou pela fase de automações de processos, indicando estágios como Revitalização ou Renovação.

10. Como é o relacionamento entre os líderes e a equipe na Empresa X? Eles se portam como comandantes, sentem-se como parte da equipe ou possuem mais o papel de facilitadores para a entrega dos objetivos?

- a. Os gestores possuem o perfil de comando e os liderados cumprem as tarefas – indica uma hierarquia rígida, característica do estágio de Reestruturação.
- b. Os gestores se sentem como parte da equipe, e são capacitados pelos programas corporativos como os seus liderados – indica que a empresa está focada na capacitação de sua equipe, característica do estágio de Revitalização.
- c. Os líderes são vistos como facilitadores para a entrega dos objetivos e a equipe possui autonomia total – Indica um ambiente no qual a empresa alcançou a capacitação empresarial e aprendizagem coletiva, característica da etapa de Renovação.

11. Como é a gestão de metas na Empresa X? Por quem são definidas e como os resultados são monitorados?

- a. As metas são definidas pelos gestores e/ou não são muito claras para todos os níveis da organização, sendo necessário que os gestores repassem constantemente para a equipe - caracteriza uma organização

que não possui metas estratégicas enraizadas, indicio de uma empresa na fase de Reestruturação.

- b. As metas são claras e são definidas pelas equipes, chegando a todos os níveis da organização, entretanto não se possui um sistema de monitoramento dos resultados – caracteriza uma empresa que possuem metas estratégicas definidas, mas não monitoradas corretamente, indicando uma fase intermediária, como a Revitalização.
- c. As metas são definidas pelas equipes e são monitoradas por metodologias específicas de gestão de pessoas / gestão organizacional. – Indica uma empresa com o ciclo completo de definição e monitoramento das metas estratégicas, caracterizando o estágio de Renovação.

12. Em sua opinião, a visão da empresa está alinhada à realidade do mercado ou precisaria ser redefinida?

- a. Ela necessita ser redefinida em função de novos avanços tecnológicos, novos comportamentos de consumidores, novos concorrentes... – a redefinição de visão organizacional é uma característica do estágio de Revitalização.
- b. Ela está alinhada a realidade do mercado em todos os aspectos – indica estágio mais elevado, como a Renovação.

13. As ações e atitudes dos líderes e gestores da Empresa X são sempre bons exemplos? Como você os avalia? A empresa possui programas para a capacitação dos líderes?

- a. Os líderes dão bons exemplos e a organização possui programas recentes para a capacitação dos mesmos – significa que a empresa está investindo na criação de líderes exemplares e comprometidos, característica da etapa de Revitalização.
- b. Os líderes dão bons exemplos e a organização sempre investiu em programas de capacitação – significa que esse comportamento já faz parte da organização, levando a crer que a mesma já se encontra no estágio de Renovação.
- c. Os líderes não dão bons exemplos e a empresa não possui nenhum programa de capacitação dos mesmos – Indica um estágio onde a prática

da criação de líderes comprometidos e exemplares ainda não é foco da organização, caracterizando o estágio de Reestruturação.

14. Nos projetos que podem ser definidos como estratégicos pela Empresa X (por exemplo, a entrada em um novo mercado), as decisões são tomadas rapidamente ou percorrem um longo caminho, muitas vezes até burocrático?

- a. Quando se tratam de decisões estratégicas, as decisões são rápidas, pois tais projetos possuem processos mais flexíveis e ágeis, mas essa situação é recente – caso estejam criando mecanismos ágeis recentemente para a tomada de decisões em projetos estratégicos, é caracterizado o estágio de Revitalização.
- b. Há muito tempo os projetos estratégicos possuem uma velocidade adequada à sua urgência / Sempre foram tomadas decisões estratégicas de forma rápida – essas respostas caracterizam uma consolidação da agilidade das decisões estratégicas, não sendo mais o foco da organização no momento, caracterizando o estágio de Renovação.

15. As equipes que trabalham nos projetos estratégicos possuem características diferentes das demais, como por exemplo, perfil multidisciplinar, flexibilidade de integrantes e horários ou interação mais direta com a cúpula executiva? Essas diferenças causam algum tipo de desconforto com as outras equipes?

- a. Sim, as equipes que trabalham em projetos estratégicos possuem algumas características diferentes das demais e isso gera desconforto para o restante da organização. – essa situação indica que a organização está investindo em equipes diferenciadas para a gestão de projetos estratégicos, entretanto essa nova dinâmica de trabalho ainda não é vista como algo normal para o restante da organização, não estando plenamente aceita, caracterizando o estágio de Revitalização.
- b. Sim, as equipes de projetos estratégicos possuem muitas características diferentes das demais e isso não gera desconforto para o restante da organização – essa situação indica que equipes diferenciadas já são parte da cultura organizacional, caracterizando o estágio de Renovação.

- c. Não existem equipes diferenciadas para a gestão de projetos estratégicos – essa situação remete ao estágio de Reestruturação, no qual a organização ainda não possui necessidades de equipes diferenciadas para a gestão de projetos estratégicos.

16. A Empresa X mapeia constantemente tendências e oportunidades em seu mercado de atuação? Por quais canais de divulgação essas informações chegam a você e com qual periodicidade?

- a. Sim, são mapeadas tendências e oportunidades do mercado. Essas informações chegam por meio de sistemas de informação constantemente, de x em x dias / semanas... – essa situação remete à consolidação do mapeamento de tendências e oportunidades, caracterizando o estágio de Revitalização.
- b. Sim, são mapeadas as tendências e oportunidades de mercado, mas recebo esporadicamente essas informações por meio de e-mails, reuniões ou muitas vezes essas informações não chegam até mim – essa situação caracteriza um mapeamento esporádico de oportunidades e a falta de uma rotina de divulgação, não caracterizando o estágio de Revitalização, mas se aproximando do mesmo.
- c. Desconheço ações constantes de mapeamento de tendências e oportunidades na empresa. – característica do estágio de Reestruturação, na qual a empresa se foca estritamente em seu negócio e ambiente interno.

17. A Empresa X possui processos integrados com seus fornecedores? Por exemplo a gestão de estoques compartilhada, na qual o próprio fornecedor consulta os estoques da Empresa X e envia os produtos que faltam?

- a. Sim, existem processos integrados com fornecedores por meio de sistemas de informação – Essa situação caracteriza o estágio de Revitalização, no qual são aproximados fornecedores e parceiros por meio da integração tecnológica.

- b. Não existem processos integrados com fornecedores e parceiros – situação caracterizada como Reestruturação, na qual essa necessidade ainda não foi identificada.
18. A Empresa X possui iniciativas para a eliminação de intermediários em seus processos? Essas iniciativas visam aproximar a empresa de seus fornecedores, de seus clientes ou em ambas as frentes?
- A Empresa X possui iniciativas para eliminação de intermediários como a compra de produtos de materiais dos próprios produtores / o atendimento dos clientes dos produtos não seguros pela própria empresa – Essa resposta indica o estágio de Revitalização.
  - Não existem práticas para aproximar a empresa de fornecedores ou clientes – essa situação caracteriza o estágio de Reestruturação, no qual a empresa ainda não avaliou seus processos adequadamente.
  - Não são necessárias tais iniciativas, pois os processos já são orientados para o menor número de intermediários possíveis – Essa resposta indica que a empresa já superou a fase de readequação de seu modelo de negócio, chegando mais próximo do estágio de Renovação.
19. A Empresa X possui produtos ou serviços customizáveis, no qual o cliente pode interagir no processo, escolhendo certos atributos do produto? Se não possui, existem iniciativas para a criação de produtos / serviços desse tipo?
- Sim, existem produtos nos quais o cliente pode customizar e interagir no processo / Não existem produtos desse tipo, mas existem planos para o desenvolvimento dos mesmos – essa situação caracteriza o estágio de Revitalização, no qual os prossumidores começam a ganhar relevância.
  - Não existem tais produtos e não há planos para a criação dos mesmos - essa situação caracteriza uma realidade na qual os prossumidores ainda não ganharam relevância, sendo indícios do estágio de Reestruturação.
20. A Empresa X possui projetos que visam à utilização de novas tecnologias para melhorar o desempenho de seus negócios? Por exemplo a utilização de redes sociais

tanto corporativas quanto para o relacionamento com seus clientes ou a adesão de inteligência artificial em seus processos?

- a. Sim, existem áreas que se dedicam à aplicação de novas tecnologias, de acordo com as tendências de mercado / Sim, existem projetos que visam melhorar os processos por meio de novas tecnologias – Essas são características do estágio de Revitalização.
- b. Não existem projetos para o uso de novas tecnologias / A empresa só utiliza tecnologias que já foram massivamente usadas por outras organizações para mitigação de riscos – Não são características do estágio de Revitalização.

21. Existem programas de capacitação profissional na Empresa X (por exemplo: subsídios para a educação superior ou cursos de idiomas)? E programas de integração entre os profissionais (por exemplo, cafés com diretores, presidentes, eventos de integração entre áreas, endomarketing)?

- a. Existem programas de capacitação profissional e de integração constantes, esses programas já estão consolidados há muito tempo – essa situação mostra que a conexão interna entre profissionais e a capacitação da equipe já são inerentes à cultura organizacional, sendo uma característica do estágio de Renovação, na qual a capacitação empresarial já foi alcançada.
- b. Existem somente programas de capacitação profissional ou existem somente ações de integração, porém as mesmas foram implementadas há pouco tempo – esse cenário remete a uma organização que está investindo em iniciativas para reforçar a conexão interna entre profissionais e a capacitação de equipe, sendo uma característica da etapa de Revitalização.
- c. Não existem esses programas nem iniciativas – nem a capacitação profissional tampouco a conexão interna entre profissionais foi reconhecida ainda como fatores críticos de sucesso, remetendo ao estágio de Reestruturação.

22. A Empresa X hoje foca somente na gestão das empresas que já integram o grupo, na aquisição de empresas já consolidadas no mercado ou na criação de negócios sustentáveis desde sua concepção (que consideram aspectos socioambientais desde sua concepção)? Pode citar algum exemplo que embase sua resposta?

- a. Caso a empresa foque somente na gestão das empresas que integram o grupo, há indícios que alguns desses negócios ainda necessitam de apoio total para o alcance do limite mínimo de rentabilidade, não sendo indicado assumir maiores riscos com novas aquisições ou negócios – característica do estágio de Reestruturação, de algumas unidades.
- b. Caso a empresa foque na aquisição de negócios já consolidados no mercado, indica que a mesma está atenta ao risco, à necessidade da diversificação de seus negócios, à busca de negócios com boas rentabilidades e talvez à expansão do *Market Share*, caracterizando o estágio de Revitalização que visa maior rentabilidade e crescimento.
- c. Caso a empresa foque na construção de negócios sustentáveis desde sua concepção, é provável que a mesma vise a modificação de seu mercado por meio de práticas que sejam melhor reconhecidas pela sociedade na qual está inserida, visando a diferenciação em relação aos seus concorrentes e a sustentabilidade de suas operações a longo prazo, caracterizando o estágio de Renovação.

23. Questões socioambientais fazem parte da estratégia e cotidiano da Empresa X? Caso a resposta seja afirmativa, pode citar alguns exemplos?

- a. Sim, a empresa possui programas de coleta seletiva, logística reversa, responsabilidade social no bairro onde atua – práticas socioambientais incorporadas na estratégia da empresa indicam o estágio de Renovação.
- b. Não, a empresa não possui programas desse tipo – Essa resposta indica que a empresa não alcançou o estágio de Renovação.

24. Existem iniciativas para o consumo sustentável ou programas de conscientização ambiental para os colaboradores da Empresa X?

- a. Sim, existem iniciativas como o incentivo à redução de consumo de água, energia... – incentivo ao consumo sustentável e a criação de agentes de mudança indicam o estágio de Renovação.
- b. Não, a empresa não possui iniciativas desse tipo - indica que a empresa ainda não se preocupa com o consumo sustentável nem com a formação de agentes de mudanças em seu quadro de funcionários, não apresentando o estágio de Renovação.

25. A empresa possui ciclos fechados de consumo de matérias-primas? Ou formas de reuso que agridam menos o meio ambiente?

- a. Sim, a empresa possui ciclos fechado de consumo ou ciclos de reuso – indica o estágio de Renovação.
- b. Não, a empresa não possui tais ciclos – indica que a empresa ainda não se preocupa com esse tipo de gestão, não apresentando o estágio de Renovação.

26. A Empresa X estende a responsabilidade de coleta e descarte de produtos utilizados pelos consumidores, como projetos de logística reversa? Se sim, pode citar alguns deles?

- a. Sim, a empresa possui programas de logística reversa de cartões de crédito, pilhas, baterias... – a extensão da responsabilidade do produtor caracteriza o estágio de Renovação.
- b. Não, a empresa não possui tais programas – Indica que a empresa ainda não evidencia o estágio de Renovação.

27. Resultados socioambientais são mensurados em conjunto com indicadores econômicos? Se sim, pode citar alguma forma de mensuração utilizada na Empresa X? Esses indicadores são utilizados para tomar quais ações?

- a. Sim, resultados socioambientais são mensurados e demonstrados em relatórios anuais / por meio do GRI / por meio de demonstrativos como o balanço social. Tais indicadores são utilizados para viabilizar novos negócios – essa resposta mostra que princípios do *Triple Bottom Line* são utilizados para melhorar aspectos socioambientais dos negócios,

podendo alterar a estrutura ou os processos da empresa, caracterizando o estágio de Renovação.

- b. Sim, resultados socioambientais são mensurados e demonstrados em relatórios anuais, entretanto os indicadores não são utilizados para tomada de decisões relevantes – essa situação indica que o monitoramento de indicadores socioambientais ainda não interfere na empresa, não caracterizando o estágio de Renovação, mas estando bem próximo.
  - c. Não são mensurados resultados socioambientais – essa situação não caracteriza o estágio de Renovação.
28. A Empresa X possui produtos ou serviços virtuais ou que incentivam o compartilhamento de recursos entre seus clientes? Se sim, esses produtos possuem algum propósito socioambiental?
- a. Sim, existem produtos virtuais e / ou pautados no compartilhamento de recursos – esse fator indica o estágio de Renovação.
  - b. Não existem tais produtos - esse fator indica a despreocupação às tendências de desmaterialização ou compartilhamento de recursos, não indicando o estágio de Renovação.
29. A Empresa X possui iniciativas para a gestão do conhecimento, por exemplo, a criação de portais de ensino, fóruns ou redes sociais corporativas? Pode citar algumas delas?
- a. Sim a Empresa X possui tais iniciativas como... – caso a empresa possua mecanismos para a geração, digitalização e distribuição do conhecimento são indícios do estágio de Renovação.
  - b. Não, a Empresa X não possui tais iniciativas – essa situação indica que a empresa não chegou ainda no estágio de Renovação.
30. A Empresa X utiliza a tecnologia para facilitar o trabalho e mitigar impactos com a mobilidade urbana, como por exemplo, programas de *home-office* ou a utilização de reuniões virtuais?

- a. Sim, a empresa possui tais iniciativas – Indicativo do estágio de Renovação.
- b. Não, a empresa não possui essas iniciativas – indicativo que a empresa ainda não chegou ao estágio de Renovação.

### **Método para a tabulação e regras de pontuação**

Para facilitar a análise das entrevistas, foi desenvolvido o método de tabulação mostrado na Tabela 36. Como não existe um número igual de questões que consigam mensurar cada estágio de transformação, foi criada uma pontuação por meio da divisão da quantidade de questões que mensuram cada estágio pela quantidade total de questões que buscam mensurar os estágios de transformação (29, pois a primeira questão busca identificar melhor o entrevistado). Essa ponderação busca proporcionalizar o peso das questões para se pontuar corretamente os estágios. Por meio desse método, o estágio que obtiver a maior pontuação será caracterizado como vigente.

**Tabela 36 – Método para tabulação e classificação do estágio de transformação**

	<b>Reestruturação</b>	<b>Revitalização</b>	<b>Renovação</b>
Questão 1	N/A	N/A	N/A
Questão 2	a	b	c
Questão 3	a,b,c	d,e,f	g,h,i
Questão 4	a		
Questão 5	a,b		
Questão 6	a		
Questão 7	a		
Questão 8	a		
Questão 9	a,b		
Questão 10	a	b	c
Questão 11	a	b	c
Questão 12		a	b
Questão 13	c	a	b
Questão 14		a	b
Questão 15	c	a	b
Questão 16	c	a,b	
Questão 17	b	a	
Questão 18	b	a	c
Questão 19	b	a	
Questão 20		a	
Questão 21	c	b	a
Questão 22	a	b	c
Questão 23			a
Questão 24			a
Questão 25			a
Questão 26			a
Questão 27			a,b
Questão 28			a
Questão 29			a
Questão 30			a
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>19</b>
<b>Pontuação</b>	<b>1,61</b>	<b>1,93</b>	<b>1,53</b>