

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE

DESIGN INSTRUCIONAL: MAPA DE GESTÃO SISTÊMICA PARA  
EMPRESAS DE TECNOLOGIA SAAS

THAIS JORGE SCHROEDER

Joinville - SC  
2021

THAIS JORGE SCHROEDER

DESIGN INSTRUCIONAL: MAPA DE GESTÃO SISTÊMICA PARA EMPRESAS DE  
TECNOLOGIA SAAS

Relatório técnico apresentado ao curso de  
Mestrado Profissional em Design da  
Universidade da Região de Joinville –  
UNIVILLE, sob orientação do MSc Elcio  
Ribeiro da Silva.

Joinville – SC

2021

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

S381d	<p>Schroeder, Thais Jorge Design instrucional: mapa de gestão sistêmica para empresas de tecnologia SaaS / Thais Jorge Schroeder; orientação Msc. Elcio Ribeiro da Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2021.</p> <p>79 f. : il.</p> <p>Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)</p> <p>1. Empresas novas. 2. Processo decisório. 3. Desenho industrial. I. Silva, Elcio Ribeiro da (orient.). II. Título.</p> <p>CDD 658.4035</p>
-------	---

Elaborada por Rafaela Ghachem Desiderato – CRB-14/1437

Termo de Aprovação

“Design Instrucional: Mapa de Gestão Sistêmica para Empresas de Tecnologia SAAS”

por

Thais Jorge Schroeder

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestra em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.

Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva

**VICTOR RAFAEL LAURENCIANO** Assinado de forma digital por VICTOR RAFAEL LAURENCIANO AGUIAR:11856691837  
Dados: 2021.05.25 15:17:19

7 Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Banca Examinadora:

Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva  
Orientador (UNIVILLE)

Prof. Dr. Julio Cesar da Silva  
(UnC)

Prof. Dr. Luiz Melo Romão  
(UNIVILLE)

**VICTOR RAFAEL LAURENCIANO** Assinado de forma digital por VICTOR RAFAEL LAURENCIANO AGUIAR:11856691837  
Dados: 2021.05.25 15:02:19  
91837 Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar (UNIVILLE)

Joinville, 17 de maio de 2021.

## RESUMO

A partir da experiência de 2 anos e meio da autora no mercado de empresas startups, onde pôde observar os movimentos gerenciais dentro dessas organizações, surgiu a proposta do desenvolvimento de um instrumento de apoio, como um mapa que auxilie os gestores nas tomadas de decisões, tendo como princípio uma visão mais clara e dinâmica dos agentes interdepartamentais. Para tanto, foi definido um percurso metodológico de pesquisa aplicada, que contém uma fundamentação que reúne temas contemporâneos do Design e o uso de procedimentos com abordagem qualitativa. Já para o desenvolvimento do mapa, a estrutura do projeto foi composta pelas fases do Design Thinking, apresentadas por Vianna (2012), ilustradas com uso da ferramenta Duplo Diamante, proposta pelo Design Council (2018). Por fim, foi possível o protótipo da ferramenta para a realização de testes no mercado startup.

**Palavras chave:** Design Instrucional, Design de Serviços, SaaS e Startups<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> O termo Startup é usado para designar empresas em fase inicial, que possuem um modelo de negócio escalável e repetível (STARTUP.SC), no entanto não há regras claras e objetivas, em relação a quando essas empresas deixam de ser uma. Neste projeto, o termo será usado para designar empresas, independente do tempo de existência, considerando o modelo de negócios, a relação com a inovação, a estrutura e a cultura organizacional.

*A meus pais, meus irmãos e cunhados que me incentivaram a  
seguir por esta caminhada e sempre  
acreditaram e apoiaram meus sonhos.  
Ao meu amado filho, ainda sem idade para compreender a minha ausência no  
decorrer do desenvolvimento deste trabalho.  
Ao meu namorado, amigo e cúmplice por todo amor e incentivo durante esta  
jornada.  
Ao meu orientador, que abraçou a proposta e a todo momento me  
motivou a seguir confiante.  
A todos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado e aos amigos de curso,  
grandes companheiros durante a pesquisa.  
Gratidão.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As diferenças entre a organização linear e a organização funcional.....	16
Figura 02 – Modelo de gestão horizontal .....	18
Figura 03 – Gráfico do modelo de atuação das startups no Brasil .....	20
Figura 04 – Gráfico da localização das Startups SaaS no Brasil .....	21
Figura 05 – Principais comunidades de startups no Brasil .....	22
Figura 06 – Etapas do modelo ADDIE .....	25
Figura 07 – Exemplo de infográficos .....	27
Figura 08 – Tipos de infográficos .....	28
Figura 09 – Business Model Canvas .....	29
Figura 10 – Blueprint .....	31
Figura 11 – Mapa da Empatia .....	33
Figura 12 – Espaços do Design Thinking.....	36
Figura 13 – Diagrama Duplo Diamante .....	37
Figura 14 – Exercício de criação do mapa .....	50
Figura 15 – Evolução do mapa .....	51
Figura 16 – Mapa final memorial .....	52
Figura 17 – Mapa da atividade realizada na Operand .....	54
Figura 18 – Mapa de gestão sistêmica impresso.....	57
Figura 19 – Mapa de gestão sistêmica digital .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferenças entre o modelo de gestão tradicional e o Inovadora .....	19
Quadro 02 – Princípios do design de serviços .....	23
Quadro 03 – Percurso Metodológico .....	35
Quadro 04 – Análise sincrônica Canvas .....	40
Quadro 05 – Startups convidadas para a pesquisa de campo .....	42
Quadro 06 – Resumo das respostas das empresas participantes .....	44
Quadro 07 – Rascunho da construção do mapa .....	48
Quadro 08 – Etapas x Tempo gasto .....	53



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 OBJETIVOS</b> .....	10
1.1. Objetivo Geral .....	11
1.1.1 Objetivos específicos.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Problematização .....	14
1.4 Hipótese.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 A gestão de empresas tradicionais X startups.....	15
2.1.1 Empresas SaaS .....	19
2.2 Design de Serviços .....	22
2.3 Design Instrucional .....	24
2.4 Design da Informação .....	26
2.4.1 Infografias .....	26
2.4.2 Canvas para negócios .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 Mapa geral da pesquisa .....	34
3.2 Design Thinking .....	35
3.3 Diamante Duplo .....	37
3.4 Procedimentos de pesquisa .....	38
3.4.1 Pesquisa Bibliográfica.....	39
3.4.2 Análise sincrônica .....	39
3.4.3 Pesquisa de campo .....	41
3.4.4 Entrevistas .....	43
3.4.5 Análise de dados .....	47
3.4.6 Aplicação do Mapa .....	52
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
<b>APÊNDICE</b> .....	63

## INTRODUÇÃO

As empresas de tecnologia e startups estão desempenhando um papel importante na economia brasileira e mundial. Por serem inovadoras, assumem grandes riscos e precisam se adaptar rapidamente às transformações do mercado, acompanhar novos cenários e surpreender consumidores cada vez mais exigentes, o que confere a elas um desafio enorme.

A Startup é um empreendimento de fé baseado na visão dos fundadores e em uma ausência de fatos (BLANK, & DORF 2014) e muitas carecem de um processo estruturado para testar as hipóteses embutidas em seu modelo de negócios.

Conforme Abstartups (2017), apenas uma em cada quatro empresas sobrevivem aos cinco primeiros anos. É neste cenário, que um planejamento estratégico aliado a um modelo de gestão eficaz se torna fundamental para a viabilidade e sustentabilidade do negócio. Blank, & Dorf (2014) informam que a cada 100 empresas que recebem investimentos, 40 não conseguem sobreviver, 40 geram retornos moderados e apenas 20 se tornam casos de sucesso, mas que os empreendedores já compreenderam que Startups não são simplesmente versões menores de grandes empresas.

Para os gestores e colaboradores de empresas de tecnologia, o foco quase sempre será os resultados do setor de sua responsabilidade, porém a falta da compreensão do funcionamento do todo, e conseqüentemente a tomada de decisões que não consideram os possíveis impactos nas demais áreas, comprometem o desempenho e o crescimento da organização. A partir dessa realidade observada, este projeto de pesquisa trabalhou na sistematização de um instrumento de apoio aos empreendedores.

### 1 OBJETIVOS

Para uma melhor condução do projeto, foram organizados os objetivos da pesquisa que se dividem entre, "Geral" que ilustra uma projeção de resultados e os

"Específicos", com a sistematização e planejamento das etapas necessárias para atingir o objetivo geral.

## 1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um mapa de gestão que proporcione uma visão sistêmica para empresas de tecnologia SaaS.

### 1.1.1 Objetivos específicos

- Compreender os setores e players de uma empresa de tecnologia SaaS;
- Verificar pontos de integração, interligações e interdependências entre setores;
- Compreender fundamentos e recursos do Design que possam contribuir com o desenvolvimento do mapa sistêmico;
- Estruturar uma ferramenta de apoio que facilite a gestão e tomada de decisões estratégicas.

## 1.2 Justificativa

Observando as empresas de tecnologia e a sua corrida para estarem sempre alinhadas às tendências de consumo e novidades tecnológicas, e o frequente surgimento de novos players e áreas, constata-se que, de fato, a complexidade aumentou muito e por isso é crescente a necessidade de novos modelos e formatos organizacionais, que possam compreender essas necessidades de forma mais eficiente e garantir um crescimento escalável e sustentável. Com este cenário em questão, destacam-se as justificativas a seguir.

(1) Pessoais: devido ao fato da autora trabalhar em uma empresa de tecnologia e com base em uma pesquisa empírica com pessoas da área, além de vivenciar algumas dificuldades no cotidiano, surgiu o interesse pela exploração deste tema, estudo e compreensão de um instrumento de apoio e esclarecimento, como um mapa, com base na teoria sistêmica. (2) Profissionais: por se tratar de um mercado promissor, com as maiores perspectivas de crescimento (IDC BRASIL, 2021) e que está frequentemente se reinventando e inovando na gestão, acredita-se que há muita demanda por novas contribuições e estratégias. (3) Acadêmicas: o presente estudo, traz consigo problemas contemporâneos e atuais, que mudam em grande velocidade e desta forma, carecem de estudos e artigos relacionados. (4) Sociais: uma vez que o ambiente profissional, acaba por ser um reflexo da nossa sociedade, é inevitável que este estudo nos leve à uma reflexão sobre como nos comportamos, como nos comunicamos e nos relacionamos com nossos colegas de trabalho. Essa interação é de total interesse desta pesquisa justamente por ser o elemento central da visão sistêmica em uma organização. (5) Culturais: o objeto de pesquisa deste estudo traz consigo grandes mudanças culturais e organizacionais, que incitam à reflexão sobre os modelos de gestão e seus impactos na sociedade e, assim, busca de alguma forma, contribuir positivamente com a valorização e o bem estar das pessoas que compõem essas estruturas. (6) Mercadológicas: pretende-se com o mapa, fornecer um instrumento de apoio para a tomada de decisões estratégicas e, com isso, prospectar empreendedores para consultorias da autora, criando assim um produto. (7) Sustentabilidade: O projeto tem conexão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, pacto global das Nações Unidas, nos aspectos sociais, ambientais e econômicos. Sendo que tem o objetivo de trazer impactos positivos para a vida de trabalhadores e suas famílias, e para as organizações que são o público alvo do projeto, criando tecnologias que oferecem soluções sustentáveis para diversos setores que impactam o meio ambiente. Seus modelos de gestão abordam a redução de consumo de recursos naturais, assim como, a produção de resíduos que conecta-se com o ODS 8: “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015).

Diante das justificativas apontadas, entende-se que a investigação seja uma grande oportunidade para alcançar avanços significativos em cada uma das dimensões. Desenvolver essa pesquisa em um programa de natureza profissional

potencializa essas oportunidades, uma vez que os professores possuem grande aderência com o mercado.

É importante também ressaltar, que o projeto está vinculado ao projeto de pesquisa GBrand/Cnpq coordenado pelo professor e orientador Elcio Ribeiro da Silva, que propõe investigações acerca do impacto de técnicas contemporâneas do design dentro das organizações. Aspectos que fundamentam uma grande relevância para a jornada acadêmica.

### 1.3 Problematização

Acredita-se que é fundamental para uma organização, ter departamentos bem estruturados, com objetivos e processos bem definidos e claros, com responsabilidades específicas. O problema observado é que com isso, perde-se a visão do todo. E sem a visão do todo, é muito comum que decisões estratégicas sejam tomadas sem considerar todas as reais necessidades e, dessa forma, não sejam bem-sucedidas.

Em uma analogia, em que uma empresa é como um corpo humano, pode-se observar que assim como cada órgão tem uma função essencial e vital para o perfeito funcionamento do corpo, também cada setor ou departamento é de igual importância e relevância para o sucesso do negócio. Quando algo não vai bem em uma determinada área, é impossível que não haja impacto em outra. E quando cada área se isola, não estão bem integradas e alinhadas, ou com objetivos diferentes, é inevitável que haja conflitos que coloquem em risco a capacidade da empresa de crescer e se manter competitiva no mercado. Especialmente o mercado de empresas de tecnologia SaaS, que tem a necessidade de evoluir em um ritmo cada vez mais acelerado, com novas tecnologias que surgem a todo momento e desafiam a capacidade de inovação, e o produto sofre alterações quase que diariamente, com ajustes, novos módulos e funcionalidades.

Observam-se áreas extremamente dotadas de métricas e indicadores, totalmente independentes, como forma de garantir maior autonomia, produtividade e facilidade na gestão, porém, com uma grande dificuldade de unir esforços na mesma

direção e integrar os resultados, de modo que todos possam entender a sua participação e os impactos no todo.

Na era da comunicação, a comunicação ainda é um grande desafio.

Para os CEOs e gestores, é fundamental focar na estratégia do negócio e não no operacional. Por outro lado, precisam entender da operação de cada setor isoladamente, para que possam dar o direcionamento correto e, dessa maneira, saber usar os recursos e resultados obtidos. O desafio maior é entender como toda a engrenagem funciona, é entender o conjunto.

Como forma de minimizar esses problemas na gestão organizacional, muitas são as contribuições que podem ser observadas com foco no campo do Design. Metodologias como o Design Thinking contribuem de forma significativa no modo de gerir negócios e tomar decisões. Outras contribuições são as infografias, canvas e muitos outros instrumentos visuais, que facilitam a compreensão de sistemas complexos durante a capacitação e atuação de profissionais. Compreender os fundamentos do design, tornou-se parte fundamental para a elaboração deste projeto.

Diante desse cenário questiona-se: Como o design pode coadjuvar no desenvolvimento de um instrumento visual, que demonstra a visão sistêmica da operação (SaaS) e auxilie os gestores no processo de tomada de decisão?

#### 1.4 Hipótese

Como uma formulação provisória de resultados desta pesquisa, acredita-se que, "Com o uso de infografias, o mapa irá facilitar a compreensão da operação SaaS e auxiliar no desempenho dos empreendedores e gestores na tomada de decisões estratégicas". Essa hipótese será testada com a definição, construção e aplicação de um mapa, e os resultados relatados pelos empreendedores e gestores serão indicativos para uma possível validação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os principais temas que envolveram a pesquisa. As referências retratam as principais linhas de pensamentos que contribuíram com os objetivos e resultados esperados pelo projeto.

### 2.1 A gestão de empresas tradicionais X startups

A gestão de uma organização visa o controle de situações, pessoas e recursos para adoção das melhores estratégias e decisões, que levem a mesma ao alcance dos seus objetivos.

Conforme Chiavenato (2007), o sucesso de uma organização é fruto de uma série infundável e articulada de decisões, recursos, competências, estratégias e objetivos para alcançar resultados cada vez melhores. As estruturas organizacionais e o modo como as mesmas fazem esse gerenciamento, determina seu modelo de gestão e seu planejamento estratégico. Ainda, segundo idem (2004), o planejamento estratégico relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável e de incertezas, deve se dirigir para o futuro e abranger a organização de forma sistêmica, para compreender todas as potencialidades, capacidades, e interesses dos envolvidos de modo consensual.

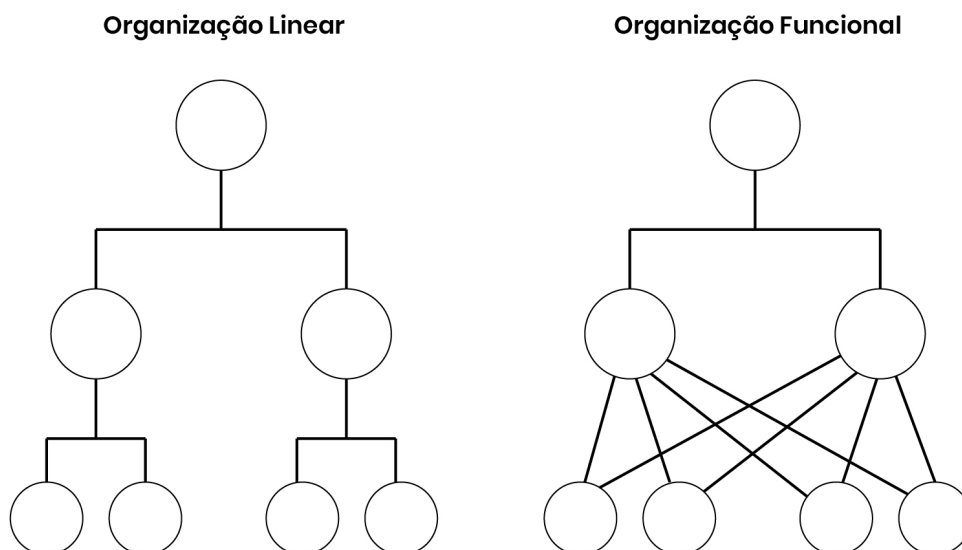
À medida que surgem novos cenários mundiais e transformações, sejam essas, políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, as organizações são afetadas por novas necessidades e valores, e precisam se adaptar cada vez mais rápido para se manterem competitivas no mercado. Diante desse desafio, a organização necessita de um sistema estrutural que garanta seu funcionamento, tendo bem definida a distribuição das tarefas, as relações e pessoas em seus papéis e funções dentro do modelo hierárquico que compõe essa estrutura formal e seus processos.

Nas teorias da Administração pode-se encontrar diversos modelos de estruturação de uma organização e geralmente é desenhada conforme o tamanho e

o porte da empresa. Segundo Chiavenato (2006), a teoria neoclássica da administração define que a organização formal consiste em camadas hierárquicas, ou níveis estabelecidos pelo organograma.

Para melhorar o entendimento desses modelos de estruturas organizacionais, a figura 1 exemplifica o organograma de uma organização linear e de uma organização funcional.

Figura 1 - As diferenças entre a organização linear e a organização funcional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

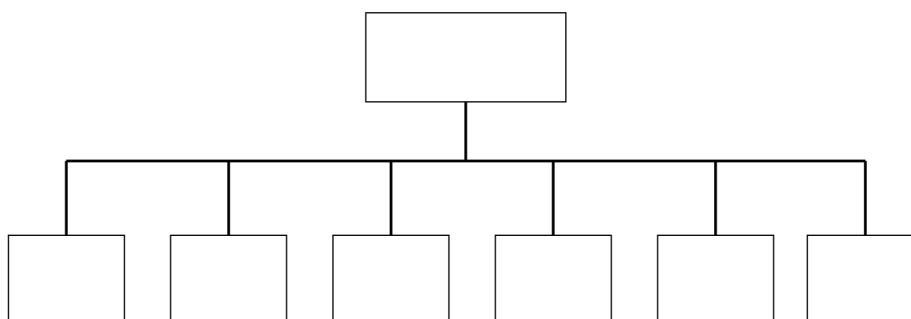
O Organograma é a representação gráfica da organização da estrutura dessas camadas e nos modelos tradicionais de gestão contemplam 3 níveis que, conforme Chiavenato (2004), são: Institucional ou estratégico (direção), intermediário ou tático (gerência e supervisão) e operacional (funcionários em geral), e se organizam por departamentos ou áreas podendo ser classificados por funções, tipo de produto ou serviço, processos ou tipos de clientes.

Esta estrutura linear possui formato piramidal, com uma pequena equipe estratégica no topo e muitos funcionários na base que, na teoria clássica é defendida por Fayol, pela ênfase dada à centralização da autoridade trazendo os princípios da previsão, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL,



1989), enquanto Taylor defendia a estrutura funcional, que é caracterizada pela descentralização da autoridade e tem foco na racionalização do trabalho (TAYLOR, 1990). Até 2010, o entendimento para as estruturas organizacionais eram baseadas na visão de teóricos clássicos da administração, citados acima, com clara hierarquia. Nos anos 2000, Chiavenato já ressaltava que as empresas estavam reduzindo seus níveis hierárquicos para tornarem-se mais simples, aproximando os níveis na busca por mais agilidade e competitividade diante das mudanças e transformações às quais estão expostas. Em 2011, é possível encontrar na literatura uma visão diferente em relação às estruturas organizacionais, sinalizando que muitas empresas estão tentando reformular as hierarquias e que criticam estratégias baseadas em autoridade. E o fato de quem está mais distante do topo da organização ter menos clareza quanto aos objetivos da mesma (McCHESNEY, 2013). Atualmente, a habilidade técnica de alguns profissionais conferem igual poder em relação à administração, e cada vez mais as empresas adotam uma cultura organizacional colaborativa, em que todos têm voz e participação na tomada de decisões. Ries (2019) conceitua a empresa moderna, como uma empresa que aproveita a criatividade e talento de cada um dos seus colaboradores, independente do nível e função que ele exerce. Este modelo organizacional de hierarquia horizontal, que conquistou as startups e grandes empresas globais como Google e Netflix, vem ganhando força entre as pequenas empresas e até em grandes estruturas tradicionais. Seu conceito consiste em uma estrutura sem valorização de relações de poder, conferindo maior autonomia aos funcionários e processos mais flexíveis, criando, assim, um ambiente mais propício para a inovação. A figura 2 apresenta o modelo de gestão horizontal.

Figura 2 - modelo de gestão horizontal



Fonte: Desenvolvido pela autora

Muito usado em startups, não se trata de uma organização sem liderança, mas o líder se posiciona e assume o papel de facilitador, a fim de que as pessoas de sua equipe consigam atingir os objetivos propostos pela empresa.

Ries (2018) define a startup como uma “instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” e, por isso, requer um novo tipo de gestão. Startups também são configuradas como empresas em fase inicial com potencial de rápido crescimento (ABSTARTUP, 2017).

Em um modelo de negócios tradicionais o planejamento e previsão são possíveis através de um histórico operacional longo e estável, já as startups não têm nenhum dos dois e precisam lidar com um futuro imprevisível, em que a administração geral não tem ferramentas projetadas para incertezas. Ries (2018) destaca, que a maioria das startups ainda é administrada por prognósticos padrões, enquanto algumas adotaram a estratégia “just do it” (“simplesmente faça”), que acredita que se a gestão é o problema, o caos é a resposta. Contudo, ao lidar com um cenário disruptivo, inovador e caótico, a gestão de uma startup tem desafios enormes e precisa de uma estratégia que conte com um sólido modelo de negócios, um plano de produto e entendimento do cliente que deseja atender, em um ritmo acelerado sem a constante intromissão da alta direção, como ocorre em modelos de gestão mais tradicionais. Em modelos mais tradicionais e verticais, as decisões são tomadas em níveis hierárquicos e em uma estrutura mais rígida, por isso, segundo Camargo (2016), a comunicação tende a ser mais lenta. Já em uma organização

horizontal há maior propagação do conhecimento entre as pessoas da mesma área. Idem (2016) considera que nesse modelo de estruturação, à medida que a empresa cresce, a comunicação entre os departamentos fica enfraquecida.

É importante ressaltar as diferenças entre modelos de negócios e modelos de gestão. Enquanto o modelo de negócios busca determinar o produto ou serviço que a organização irá produzir ou fornecer, o método de produção, o seu público alvo e as fontes de receita; modelos de gestão se referem a um conjunto de estratégias que buscam gerenciar o negócio, a fim de alcançar os resultados desejados.

Algumas diferenças entre modelos de gestão tradicionais e modelos de gestão inovadores são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças entre os modelos de gestão tradicional e inovadora

Modelos de gestão tradicional	Modelos de gestão inovadora
Foco na execução	Foco no aprendizado e descoberta
Foco na Data de Lançamento	Foco nas Hipóteses, Testes, Aprendizagem e Interação
Analista	Empreendedor
Planeje	Vá e faça logo
Como?	Porque?
Posso?	Precisa?
Inovação de cima para baixo, centralizada e previsível	Inovação de baixo para cima, descentralizada e imprevisível

Fonte: Desenvolvido pela autora

O quadro 1 apresenta uma síntese da autora diante das discussões dos autores reunidos no capítulo, no que tange ao modelo de gestão adotado, apontando as principais diferenças entre a gestão tradicional e a gestão inovadora, comumente usada nas empresas SaaS.

### 2.1.1 Empresas SaaS

A Sigla SaaS vem do inglês *Software as a Service*, são programas que não precisam ser instalados em um computador como era antes da popularização da

Internet, ou seja, são hospedados em nuvem sem a necessidade de hardware. FOX, & PATTERSON (2015), descrevem como um modelo em que a utilização de um software não está relacionada à compra de licenças, assim, o usuário utiliza e paga apenas por sua utilização, como um aluguel, e o provedor é responsável por manter os serviços funcionando, pela manutenção, atualização e segurança dos dados. As empresas SaaS são organizações que desenvolvem e comercializam estes softwares considerados como serviços.

No Brasil 44% das startups operam com o modelo SaaS (ABSTARTUPS, 2017). Na figura 3 e 4 é possível ver o gráfico do ranking dos principais modelos de atuação das startups e a localização das startups SaaS.

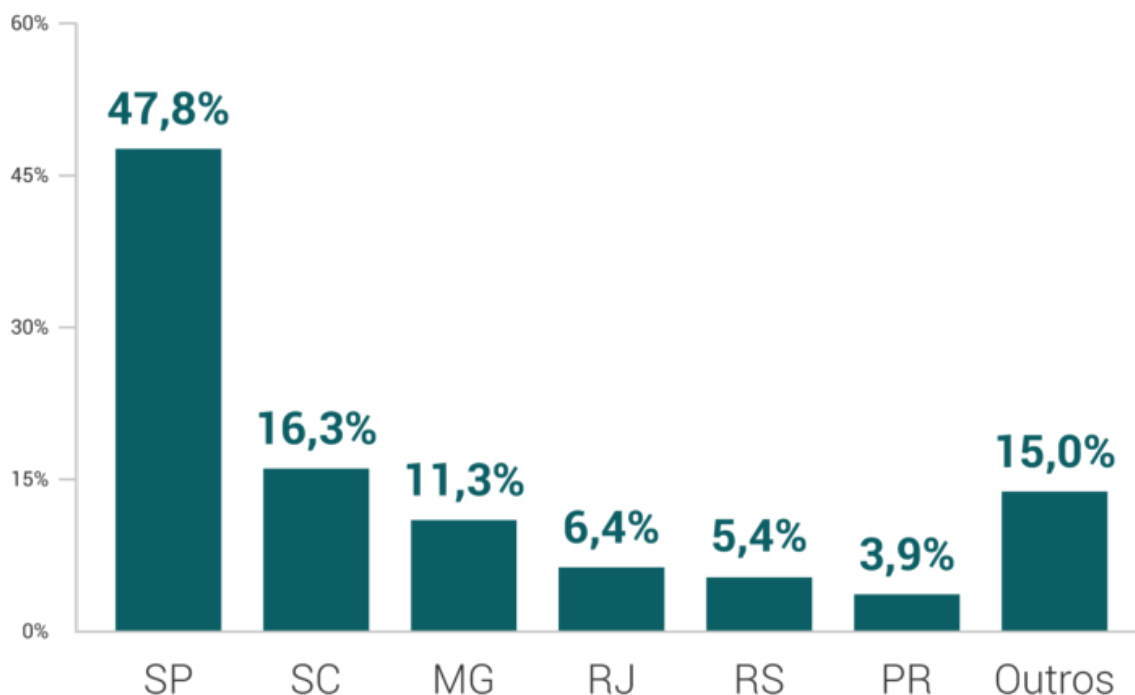
Figura 3 - Gráfico do modelo de atuação das startups no Brasil



Fonte: Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017.

No gráfico apresentado na figura 3 podemos conferir que entre os modelos de atuação das startups, o SaaS corresponde à maior parte com 44,20%, em seguida, Marketplace com 25,06%. As demais áreas correspondem aos 30% restantes.

Figura 4 - Gráfico da localização das startups SaaS no Brasil

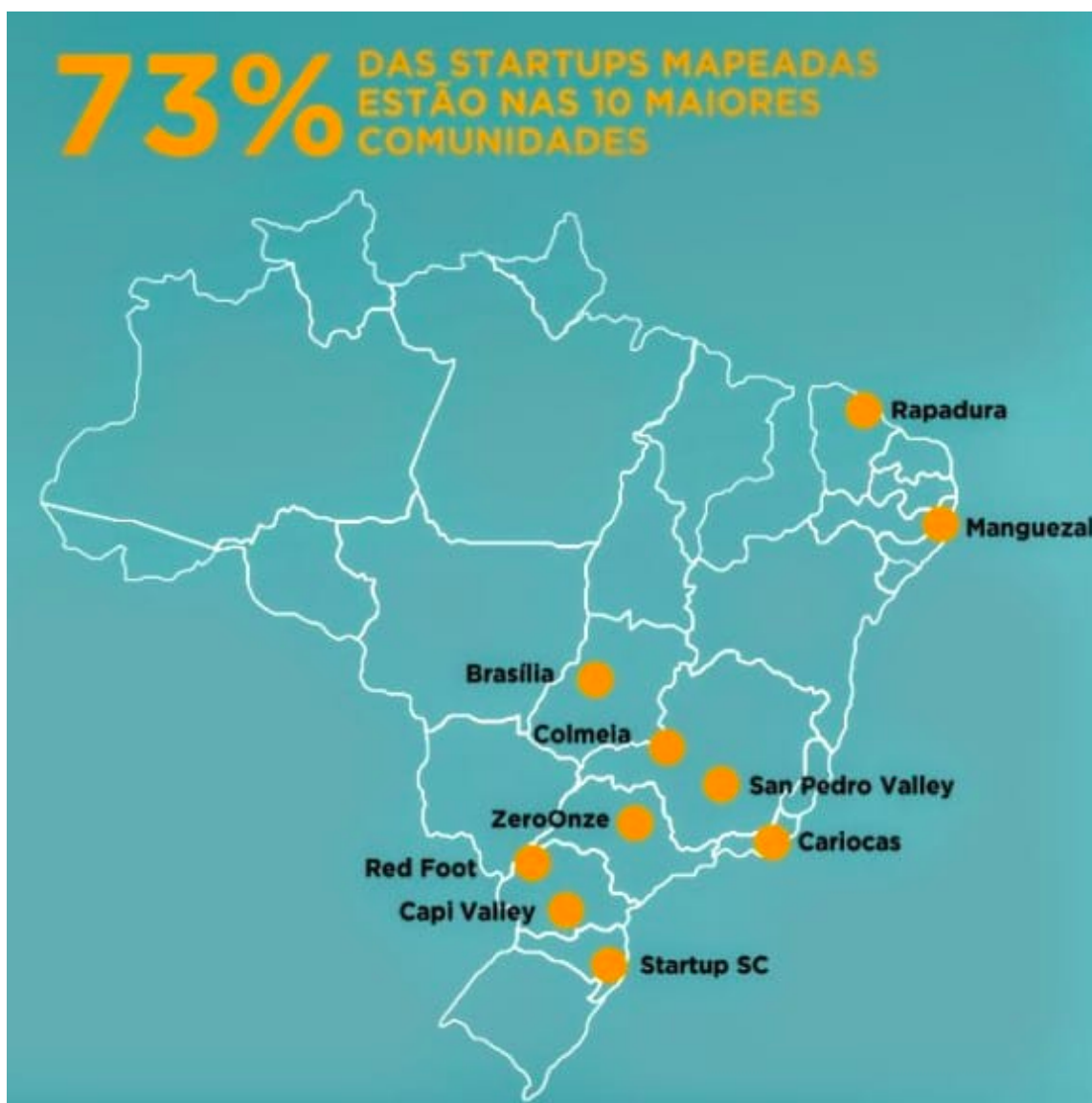


Fonte: Brasil SaaS Landscape Research 2017

Quanto à localização das startups que atuam no modelo SaaS, São Paulo é considerada a capital do SaaS. No estado residem 47,8% das startups. Segundo a mesma pesquisa, o ecossistema de startups SaaS no Brasil está em crescimento acelerado, sendo que 71% delas são movidas com investimentos próprios, ou seja, com reservas financeiras pessoais dos sócios.

Ainda, sobre o perfil das startups brasileiras, a radiografia realizada pela Abstartups e Accenture em 2017 apontou que 63% delas têm até 5 pessoas, 41% delas estão buscando escalar seu primeiro negócio e 46% têm até 2 anos de constituição. Esses dados comprovam a necessidade de fortalecer um ecossistema relevante capaz de criar e manter um ambiente favorável para o amadurecimento. Isso explica porque 73% das startups mapeadas se encontram dentro das maiores comunidades do Brasil, como podemos observar no mapa da figura 5:

Figura 5 - Principais comunidades de startups no Brasil



Fonte: Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017

As comunidades ajudam os empreendedores a afirmarem uma cultura e mobilizarem os players do ecossistema em busca de apoio, talentos, acesso à capital e investimentos, e ambiente regulatório favorável.

## 2.2 Design de Serviços

O Design de Serviços ajuda a inovar e melhorar os serviços tornando-os mais eficientes e eficazes para as organizações e clientes (MORITZ, 2005). O autor

destaca que “o campo complexo e multidisciplinar do Design de Serviços pode abordar alguns dos principais desafios que a nossa sociedade e economia estão enfrentando”, encorajando competências e especialistas de diversas disciplinas para contribuírem com diferentes perspectivas. Stickdorn *et al.* (2020), fala sobre esse desafio e afirma que a revolução digital faz com que os clientes desejem experiências cada vez mais poderosas. As empresas que sabem proporcionar uma boa experiência tem desempenho superior no mercado e mais chance de serem recomendadas para outros clientes, além de ver seus clientes retornarem para comprarem novamente. Fritsche (2010), define o Design de Serviços como uma disciplina holística dos negócios, usada para que as empresas possam repensar o seu funcionamento e, dessa forma, propor para o mercado mais qualidade nos serviços, além de trazer inovação como um fator chave para o sucesso e satisfação do cliente. Ibidem (2020), ainda traz 6 princípios da abordagem na prática como mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Princípios do Design de Serviços

Centrado no ser humano	Considera a experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço
Colaborativo	Stakeholders de diversos contextos e funções podem participar ativamente
Iterativo	Abordagem exploratória, adaptativa e experimental
Sequencial	O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas
Real	As necessidades dos usuários devem ser reais, as ideias devem ser prototipadas e os valores devem ser tangibilizados
Holístico	Devem ser consideradas, de forma sustentável, as necessidades de todos os stakeholders ao longo do serviço.

Fonte: Adaptado de Stickdorn et al.: Isto é design de serviços na prática (2020).

Considerando os princípios apresentados, o design de serviços utiliza diversas ferramentas e métodos no processo, como pesquisas, personas, diversos

mapas como da jornada e do sistema, blueprint, design thinking, canvas, protótipos, entre outras, com abordagens centradas no ser humano (STICKDORN *et al.*, 2020).

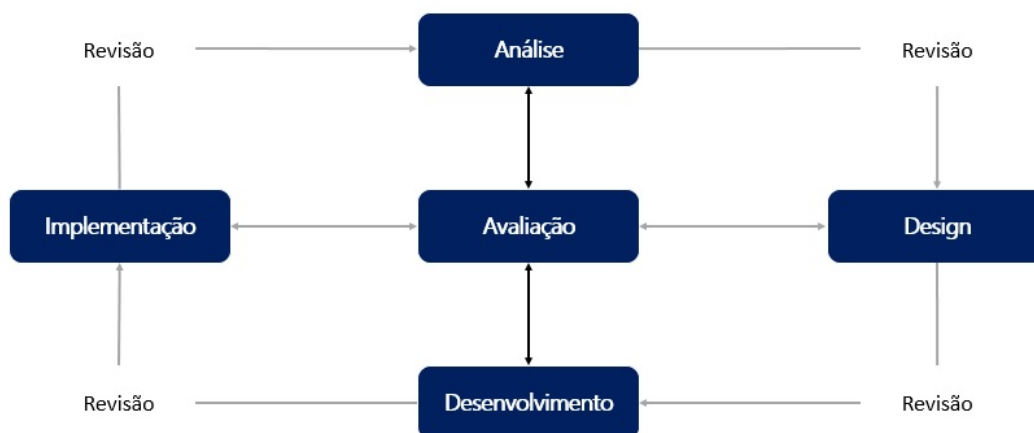
### 2.3 Design Instrucional

O Design Instrucional é definido por Smith e Ragan (2005), como um processo sistemático de traduzir princípios de aprendizagem para o planejamento de materiais didáticos, atividades, fontes de informação e processos de avaliação. Essa metodologia, orientada por pesquisas de psicólogos americanos, inicialmente para fins militares, é destacada por Branch (2009), como uma ferramenta centrada na aprendizagem individual e seleciona estratégias que levam em consideração questões comportamentais, cognitivas, humanistas e sociais. Com a popularização da Internet e o aumento da quantidade de informações disponíveis, o desafio é destacar-se com conteúdos mais objetivos e fáceis de serem absorvidos, melhorar a comunicação e transmissão de informações, seja digital ou impressa.

Existem diversos modelos de design instrucional, um dos mais usados é conhecido como ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate), (BRANCH, 2009), apresentado na figura 6:



Figura 6 - Etapas do modelo ADDIE



AS 5 ETAPAS DO MODELO ADDIE



Fonte: <https://claritybr.wordpress.com/2015/02/24/entenda-o-modelo-addie-para-desenho-instrucional/>

O método consiste em cinco etapas, conforme Branch (2009):

1. **Análise:** Levantamento dos objetivos, levando em consideração as habilidades e conhecimentos do público alvo, resultado esperado, contexto e ambiente de aprendizado, bem como dos recursos que poderão ser utilizados.
2. **Design:** Esta fase tem como objetivo determinar os conteúdos, ferramentas, temas, planejamento, recursos e estratégias para apresentação dos temas escolhidos, a fim de que se alcance o desempenho desejado.
3. **Desenvolvimento:** Na fase de desenvolvimento, é hora de colocar em ação o planejamento e a estratégia elaborada nas etapas anteriores, produzindo os conteúdos, materiais didáticos e atividades de aprendizado.
4. **Implementação:** Fase para análise do desenvolvimento, obtenção de feedbacks, aprendizado, ajustes, melhorias e atualizações para garantir a eficiência máxima.
5. **Avaliação:** Esta etapa visa identificar se os objetivos traçados foram alcançados, o tratamento dos feedbacks coletados, bem como, o desempenho obtido, mensuração dos resultados e, assim, identificar

melhorias que podem ser realizadas. Desta forma, a etapa de avaliação não é final, e sim, um processo contínuo, este é o motivo pelo qual a etapa está no centro da figura.

Neste sentido, o design instrucional pode contribuir com o desenvolvimento de um instrumento que facilite a compreensão e promova visão sistêmica de processos interdepartamentais, levando em consideração aspectos da aprendizagem e tendo o design da informação como aliado nesse processo.

## 2.4 Design da Informação

O Design da informação é um campo do design que busca desenvolver e pensar em formas de apresentação das informações, que permite ao público entender a mensagem de maneira clara e eficaz. A Sociedade Brasileira de Design da Informação define como:

“Design da informação é uma área do Design Gráfico que objetiva equacionar os aspectos sintáticos, semânticos e pragmáticos que envolvem os sistemas de informação através da contextualização, planejamento, produção e interface gráfica da informação junto ao seu público alvo. Seu princípio básico é o de otimizar o processo de aquisição da informação efetivado nos sistemas de comunicação analógicos e digitais” (SBDI, 2008).

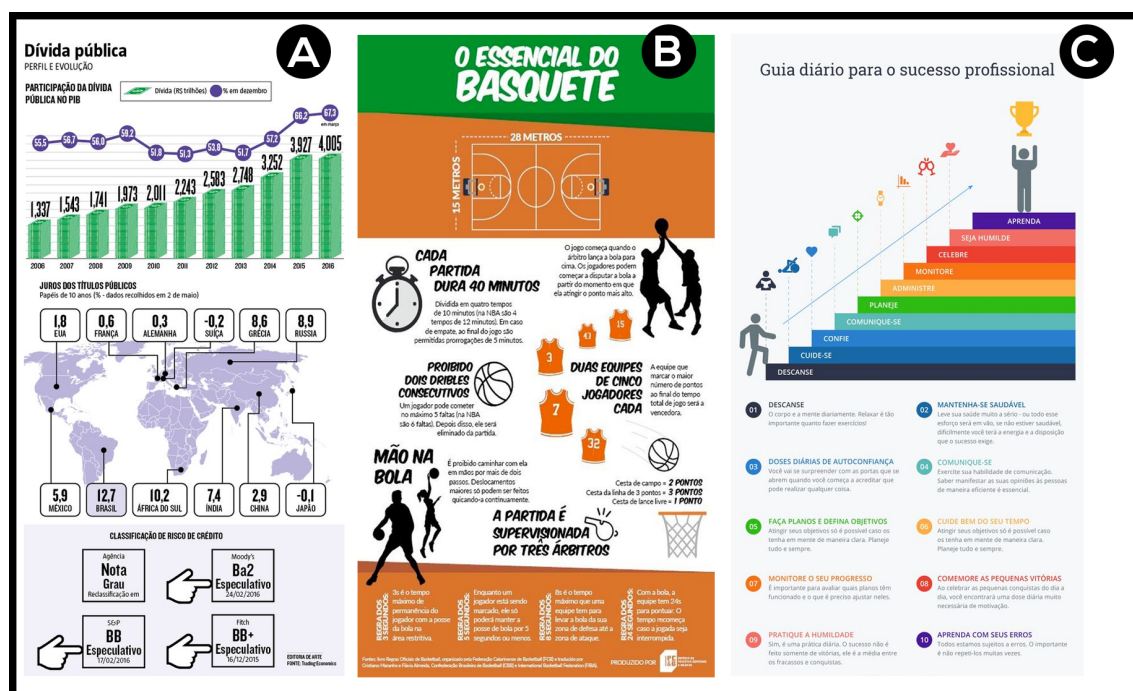
Já Lipton (2007) define o design da informação como o estudo e a prática que tem como objetivo trazer clareza e compreensibilidade, para produtos visuais produzidos para orientar, informar e ensinar. A preocupação do design da informação é reduzir a carga informacional, tornando a informação mais acessível, funcional e prazerosa na assimilação, e para isso usa artefatos como mapas, ilustrações, ícones, infográficos entre outros.

### 2.4.1 Infografias

De fato a comunicação visual precedeu a escrita e tem influência direta na forma como os seres humanos reagem a sinais visuais como gestos, cores e

símbolos. Neste cenário, a infografia torna-se uma ferramenta cada vez mais utilizada para trazer clareza e atrair a atenção dos seus consumidores, diferenciando-se do texto convencional e propondo uma nova alternativa de entendimento. Segundo Kanno (2013), a principal vantagem da infografia é a combinação de textos explicativos a elementos visuais não verbais como fotos, gráficos, desenhos, sons etc., quando apenas um texto ou uma foto não consiga representar com eficiência, propondo ao leitor uma “navegação” com maior facilidade, de forma não linear, mais rápida e maior compreensão.

Figura 7: Exemplo de Infográficos



Fonte: Primária com base em Pinterest.com (2020)

Na figura 7, pode-se observar que a coluna A apresenta informações e dados fazendo o uso de diversos elementos visuais, combinando infográfico estatístico e geográfico, enquanto a coluna B apresenta um infográfico de processo descrevendo o funcionamento, características e regras de uma partida de basquete. Já na coluna C, pode-se ver um infográfico de lista com dicas para o sucesso profissional. Atualmente, há diversos tipos de infográficos com diferentes recursos visuais e finalidades, conforme demonstra a figura 8:

Figura 8: Tipos de infográficos



Fonte: Desenvolvido pela autora

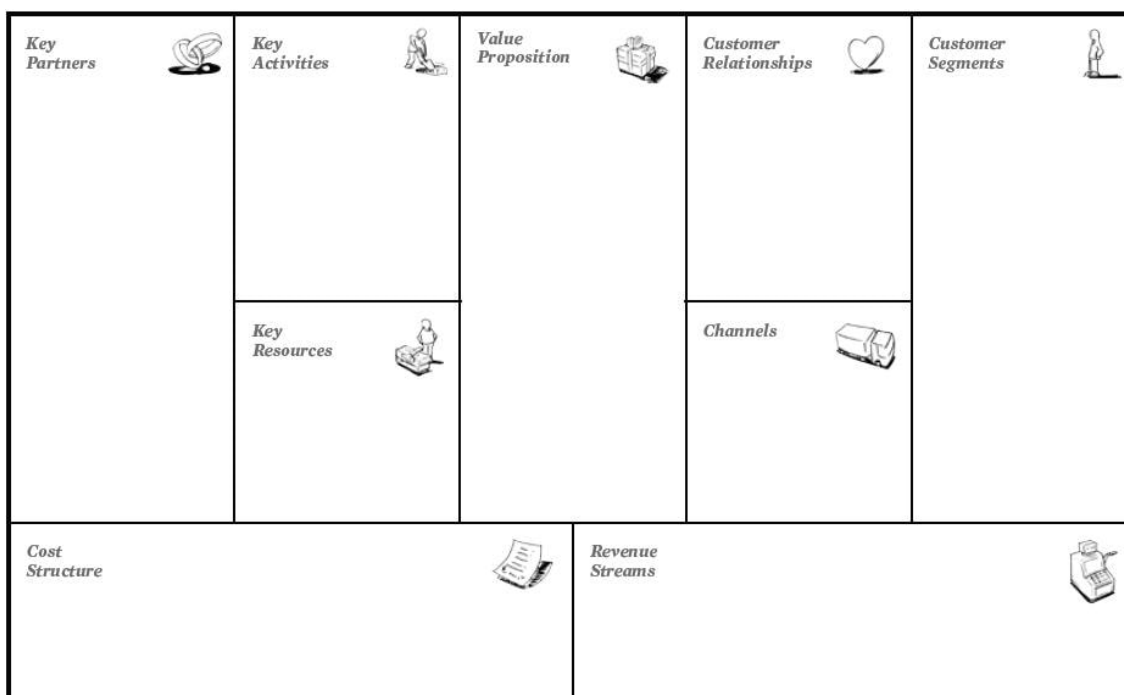
É possível observar que cada tipo de infográfico tem como objetivo apresentar a informação de forma atrativa e clara, facilitando o entendimento e a compreensão dos dados.

## 2.4.2 Canvas para negócios

A palavra canvas significa “tela”. O conceito do termo como uma ferramenta para negócios foi desenvolvido por Alexander Osterwalder, com o objetivo de sintetizar as funções da empresa em um único quadro. Trata-se de uma ferramenta estratégica de gestão de negócios que ajuda o empreendedor a planejar e visualizar as oportunidades de inovação do seu negócio, de forma simples e visual (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011), e pode ter diversas aplicações como desenhar ou modificar um modelo de negócio, para fazer a gestão de projetos, planejar o lançamento de novos produtos e serviços, explorar novos mercados e ter uma melhor visualização do negócio como um todo pois aborda as principais áreas de um negócio: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira. Desde então, surgiram diversos modelos:

1. Business Model Canvas: Modelo que ficou famoso após a publicação do livro Business Model Generation em 2010 e serviu de inspiração para a criação de outros modelos. É composto por 9 componentes divididos em blocos como pode ser observado na figura 9.

Figura 9: Business Model Canvas



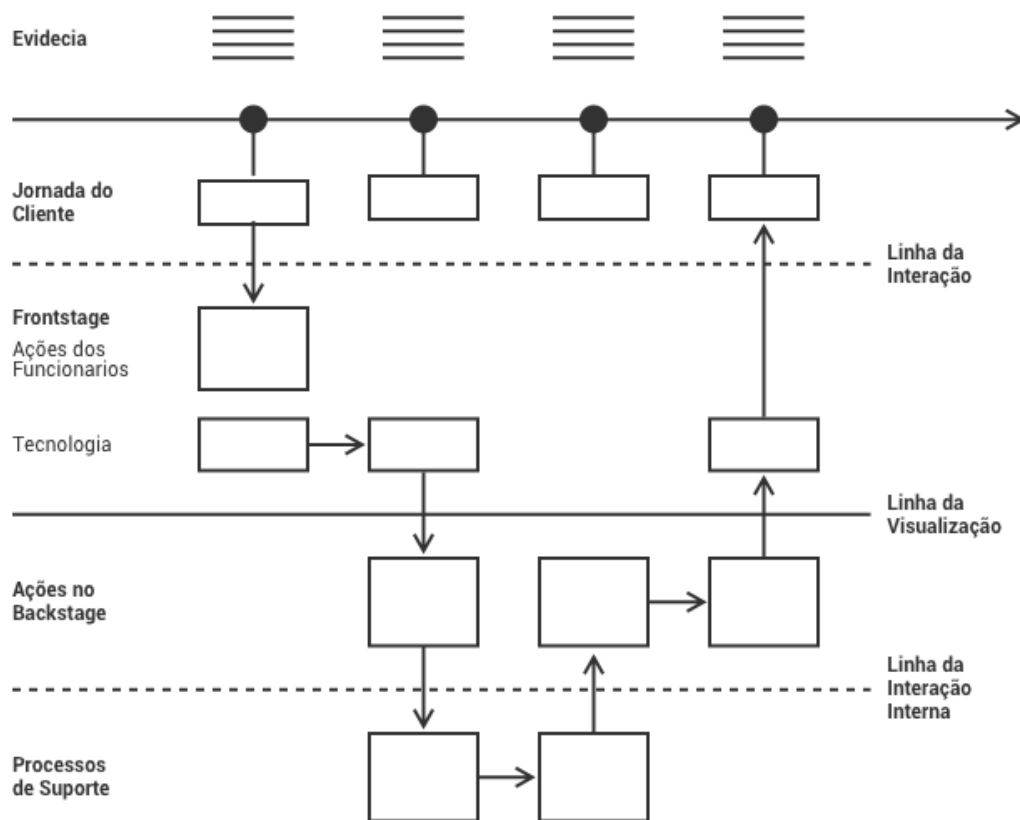
Os elementos que compõem os blocos são:

1. Principais parcerias
2. Atividades chaves
3. Proposta de valor
4. Relacionamento com clientes
5. Segmentos de clientes
6. Recursos principais
7. Canais
8. Estrutura de custos
9. Fontes de receita

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a aplicação funciona melhor se o quadro for impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os elementos com anotações em adesivos, criando um ambiente que promova criatividade e análise.

2. Blueprint: Esta ferramenta do Design Thinking representa as interações que um cliente tem durante a prestação de um serviço de forma simples e visual, mapeando pontos de contato com o cliente e ações do mesmo, com o objetivo de identificar pontos de melhorias e oportunidades de inovação (VIANNA, 2012), permitindo visualizar as experiências como uma sequência de etapas, conforme pode-se observar na figura 10, do ponto de vista do ator principal, que pode ser um usuário, um cliente, um colaborador, um personal ou um público alvo (STICKDORN *et al*, 2020).

Figura 10: Blueprint



Fonte: <https://vidadeproduto.com.br/blueprint-de-servico/>

Conforme observa-se no esquema visual do Blueprint apresentado na figura 10, deve-se preencher as linhas que contemplam os pontos:

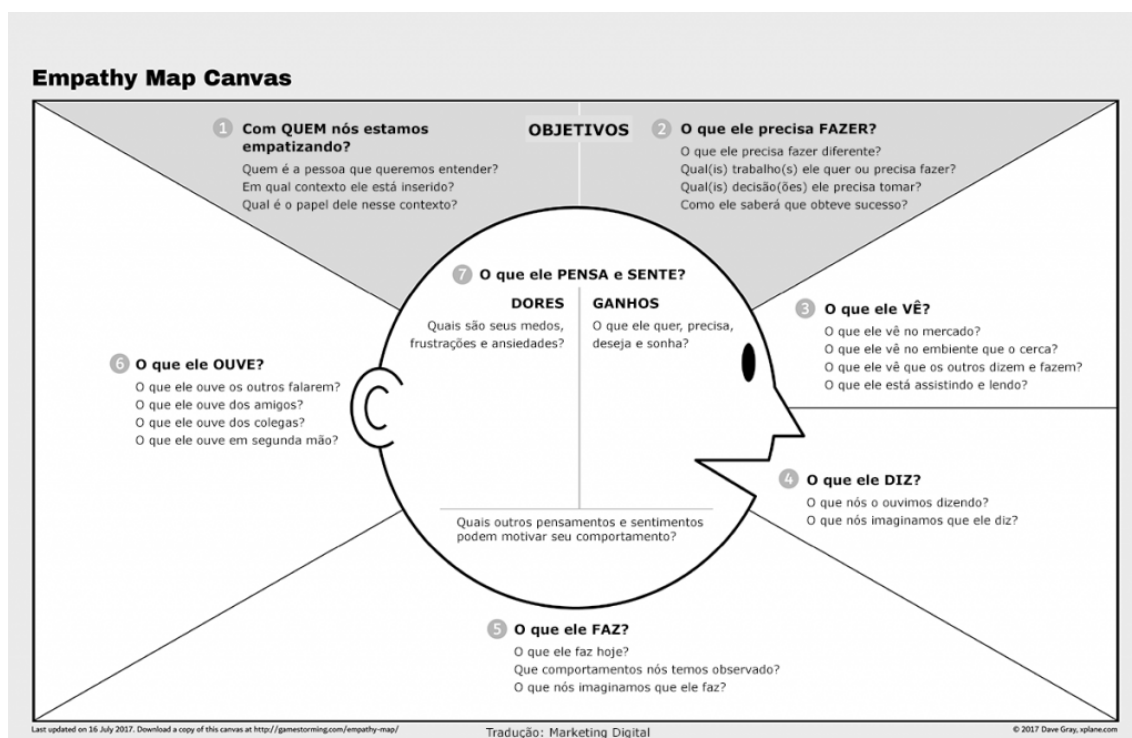
1. Evidências físicas: Elementos físicos com os quais o cliente se depara durante o serviço.
2. Ações do cliente: Quais ações o cliente realiza durante a jornada.
3. Linha de interação: Esta linha divide as ações do cliente e as ações da linha de frente, e representam as atividades geradas nas interações visíveis de um cliente com um funcionário.
4. Linha de visibilidade: esta linha separa as ações da linha de frente e de bastidores por seus funcionários de linha de frente, que não são perceptíveis ao cliente.
5. Linha de interações internas: Abaixo desta linha, as atividades e processos de suporte que são realizadas pelo resto da organização.

Através da análise do cruzamento destas variáveis, é possível identificar os pontos exatos, em que um cliente pode ser impactado negativamente em uma interação, ou na ação do funcionário de linha de frente, ou no mal funcionamento dos processos adotados na prestação do serviço, bem como, visualizar possíveis entraves que dificultam a interação.

3. Canvas de empatia: Esta ferramenta visual criada pela consultoria de Design Thinking X Plane, tem o objetivo de auxiliar no processo de se colocar no lugar do cliente, para uma compreensão em maior profundidade de sua persona. Vianna (2012), afirma que a mesma possibilita a organização dos dados da fase de imersão proporcionando o entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e aspirações do usuário. O mapa está apresentado na figura 11:



Figura 11: Mapa da empatia



Fonte: <https://controll5mkt.com.br/blog/mapa-de-empatia-atualizado/>

Como pode-se observar, o mapa é composto por 7 questões:

1. Quem são as pessoas por quem temos empatia?
2. O que estas pessoas precisam fazer?
3. O que estas pessoas veem?
4. O que estas pessoas dizem?
5. O que estas pessoas fazem?
6. O que estas pessoas ouvem?
7. O que estas pessoas pensam e sentem?

O resultado deste questionamento serve como base para a identificação de necessidades do cliente e oportunidades que podem ser usadas na fase de Ideação.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as abordagens metodológicas para a condução do projeto. Sua classificação e percurso, abordados no mapa geral da pesquisa, trazem com maior detalhamento os procedimentos antes de serem executados. Após aprovação na qualificação, a autora conduziu cada etapa realizando os devidos registros para oportunizar as análises e, posteriormente, o início do desenvolvimento do mapa. A abordagem metodológica se deu pelo Design Thinking com o apoio da ferramenta Duplo Diamante, na tentativa de tangibilizar o processo tornando-o mais claro e visual. Outro critério considerado na escolha das ferramentas, se deu pelo fato da autora não ter o Design em sua formação acadêmica anterior e desta forma enxergou a oportunidade de aprofundar-se em abordagens específicas da área.

#### 3.1 Mapa geral da pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, pois teve o objetivo de propor um instrumento prático para auxiliar e facilitar a gestão organizacional. Quanto à abordagem dos dados, foi qualitativa para interpretação dos cenários observados e exploratória para a construção do mapa e de diretrizes que servissem de apoio para empresas de tecnologia SaaS. Os procedimentos aplicados foram pesquisas bibliográficas e estudos de casos. Também foram realizados levantamentos e entrevistas com players envolvidos com o problema objeto desta pesquisa.

Para a condução da pesquisa foram definidos os objetivos e posteriormente a metodologia do design thinking de Vianna (2012), com uso do diamante duplo, desenvolvido pelo Design Council (2018). Esse percurso com os resultados esperados está apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Percurso Metodológico

Percurso Metodológico							
Objetivo Geral	Objetivos específicos	Abordagem metodológica		Procedimentos	Resultados Esperados		
Desenvolver uma mapa de gestão que proporcione uma visão sistêmica para empresas de tecnologia SAAS.	Compreender os setores e players de uma empresa de tecnologia SAAS;	Design Thinking Vianna (2012)	Diamante Duplo Design Council	Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo Entrevistas Análise Sincrónica	Contextualização nos cenários e conceitos das organizações objeto das pesquisas		
		Imersão	Descobrir (pesquisa)			Personas	Definição estratégica
		Síntese	Elaborar (ideação)			Alternativas	Mapa de gestão sistêmica para empresas de tecnologia SAAS como guia de gestão organizacional
	Ideação			Entregar (prototipar)	Matriz de decisão		
		Prototipação	Ações estratégicas			Gestão e integração de setores	
	Verificar pontos de integração, interligações e interdependências entre setores;			Compreender fundamentos e recursos do Design que possam contribuir com o desenvolvimento do mapa sistêmico;	Estruturar uma ferramenta de apoio que facilite a gestão e tomada de decisões.		

Fonte: Desenvolvido pela autora

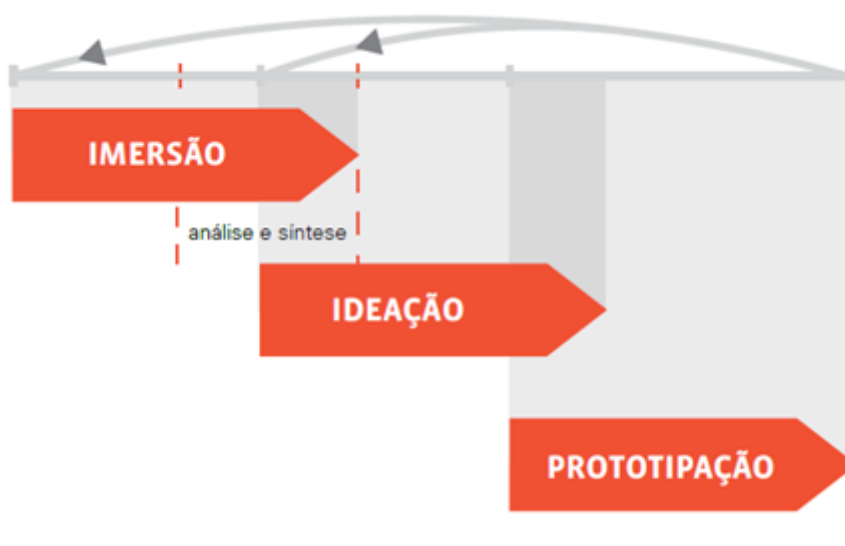
Através do percurso metodológico, apresentado no quadro 3, foi possível analisar e definir os procedimentos a serem aplicados em cada etapa metodológica, bem como os temas a serem abordados na fundamentação teórica.

### 3.2 Design Thinking

Literalmente, o termo Design Thinking significa “pensamento do design”, que se refere à maneira como o designer percebe as coisas e identifica problemas sob diversos contextos, ângulos e perspectivas e, assim, ser mais assertivo na busca por soluções (VIANNA, 2012). A apropriação deste conceito no meio dos negócios veio da necessidade de inovação, uma vez que as empresas perceberam que precisavam de novas ferramentas e caminhos para se diferenciarem em um mercado cada vez mais competitivo. Brown (2018) diz que a essência do Design Thinking é explorar possibilidades e confrontar padrões existentes pensando “fora da caixa”. Este tipo de raciocínio é conceituado por Vianna (2012), como pensamento abduativo, sendo a habilidade de se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano. O

processo apresentado pelo autor na figura 12 não é linear, e pode ser moldado e configurado de acordo com a natureza do projeto ou problema em questão, passando por 3 etapas: imersão, ideação e prototipação.

Figura 12 - Espaços do Design Thinking



Fonte: Vianna (2012)

A fase da Imersão pode ser dividida em duas etapas:

1. Preliminar: Tem como objetivo o entendimento inicial do problema, e inclui pesquisas exploratórias e desk, bem como a definição do escopo do projeto, e identificação de atores chaves e áreas de interesse a fim de gerar insumos para a definição dos pontos que serão investigados na imersão em profundidade.

2. Profundidade: Busca identificar as necessidades e oportunidades, através de um plano de pesquisa, que inclui o mapeamento dos contextos que serão estudados com várias técnicas como entrevistas e observações com o intuito de entender anseios, necessidades e valores relacionados ao universo do uso do produto ou serviço explorado no projeto.

Ao final destas etapas, é hora da análise e síntese das informações. Para organizar as informações e insights gerados existem ferramentas como cartões, diagrama de afinidades, mapa conceitual, personas, mapa da empatia, jornada do usuário, blueprint, entre outras.

A fase de ideação, é a fase da geração de ideias. Nesta etapa, é importante contar com diferentes perspectivas e expertises para que o resultado seja mais rico e assertivo. Algumas ferramentas usadas: brainstorming, workshop de cocriação, matriz de posicionamento.

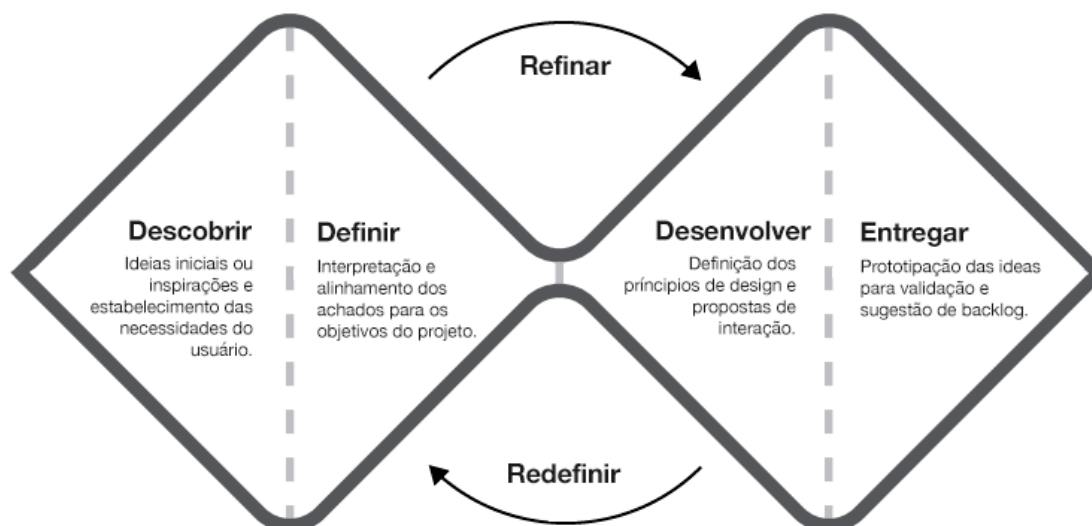
A fase de prototipação, tem como objetivo validar as idéias, tangibilizando-as através de simulações que possam ratificar a solução com uma amostra do público. Os resultados são analisados, e esse ciclo pode se repetir várias vezes até que se chegue a uma solução final. Dessa forma, é possível identificar eventuais problemas e resolvê-los com antecipação, diminuindo os riscos e custos.

### 3.3 Diamante Duplo

O Diamante Duplo é uma representação visual de um processo, criado em 2003 pela Instituição Design Council, como parte da necessidade de descrever e ilustrar melhor o processo de design mas que pudesse ser usado em qualquer campo e por qualquer pessoa. O processo conta com 4 fases conforme pode-se observar na figura 13:

Figura 13 - Diagrama Duplo Diamante

### O diagrama do duplo diamante



Fonte: <https://paxliber.weebly.com/dt/como-os-designers-pensam-o-duplo-diamante>

O método, muito utilizado no Design Thinking, é projetado por um formato que representa a convergência e divergência de ideias da equipe em torno do projeto (ZABAN, 2018). Assim como, o conceito visual do Duplo Diamante auxilia na compreensão do processo de design, o mapa proposto por este projeto de pesquisa buscou auxiliar nos processos de gestão de startups e empresas de tecnologia SaaS.

#### 3.4 Procedimentos de pesquisa

Como parte do processo de imersão, fase que tem como objetivo principal o entendimento do problema, atores chaves, e contextos relacionados, foram realizados procedimentos como, pesquisa bibliográfica, análise sincrônica, pesquisa de campo, entrevistas e definição da persona. Buscou-se desta forma gerar e coletar dados que possibilitaram um diagnóstico, além de insumos para a fase de ideação.

### 3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa consiste no levantamento de bibliografias, em forma de livros, revistas e artigos, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já foi publicado sobre determinado assunto, e oferecer meios para definir e resolver, não só problemas conhecidos como explorar novas áreas, oportunidades e demandas (LAKATOS, 1992). Nesta etapa procurou-se reunir dados, pesquisas e publicações relacionadas aos seguintes tópicos: (1) Gestão e Estruturas organizacionais: para o melhor entendimento e compreensão das estruturas organizacionais, buscou-se realizar uma breve reflexão sobre a evolução dos conceitos relacionados à administração, passando pelas principais teorias e seus fundadores como a teoria científica de Frederick Taylor, teoria clássica de Henry Fayol, analisando as empresas tradicionais segundo a teoria geral da administração de Idalberto Chiavenato, e fazendo um comparativo com a estrutura organizacional e desafios da gestão de uma startup com Eric Ries. (2) Universo das startups - cenário brasileiro: buscou-se pesquisas e dados que trouxessem um panorama sobre a realidade das startups brasileiras, através da Associação Brasileira de Startups - Abstartups. (3) Ferramentas do design de apoio ao aprendizado e à gestão: para a condução do projeto bem como para o desenvolvimento do mapa que tem como objetivo trazer uma visão sistêmica para a gestão de empresas SaaS, pesquisou-se sobre as principais ferramentas do Design, como o Design de serviços apresentado por Moritz, Design instrucional apresentado por Smith e Ragan, Design Thinking de Vianna e Diamante Duplo de Design Council.

### 3.4.2 Análise sincrônica

Esta análise, segundo Bonsiepe (1984), serve para o reconhecimento do 'universo' do produto em questão, traçando parâmetros comparativos de acordo com critérios comuns entre os objetos. Para este estudo foram definidos critérios de

classificação e qualitativos. A escolha dos critérios listados a seguir levou em consideração características antes apresentadas e discutidas no capítulo 2, para a avaliação da ferramenta Canvas.

1. Elementos visuais: Esse questionamento pretendeu fazer um levantamento de quais elementos visuais o canvas trabalha como fotos, textos e ícones, entre outros, pois estes proporcionam um melhor entendimento e clareza na proposta, além de atribuir valor e diferencial na identidade visual da ferramenta.

2. Interação com o usuário: Essa questão teve como objetivo compreender de que forma ocorre a interação com o usuário em relação às informações. A mesma pode ocorrer através da escrita, com ou sem adesivos, canetas coloridas, ou demais materiais complementares, que auxiliem no processo e proporcionem uma experiência positiva com a ferramenta.

3. Objetivo: Identificar o objetivo do canvas auxiliou na compreensão da estrutura do mesmo e gerou insights na estratégia da composição e construção do mapa objetivo desta pesquisa.

4. Texto de apoio: Este critério buscou avaliar a presença de textos que funcionam como um guia para o usuário, trazendo reflexões sobre o tema, além de motivação para a interação.

5. Material de instrução vinculado: A partir deste questionamento pretendeu-se identificar possíveis demandas referentes à construção de materiais que pudessem conduzir, auxiliar, e explicar com mais detalhes a ferramenta.

A partir dos critérios estabelecidos, foi realizada uma análise qualitativa para comparar as características entre os canvas conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4 - Análise sincrônica Canvas

Critérios	Business Model Canvas	Blueprint	Mapa da empatia
Elementos Visuais	Quadro com nove blocos, identificados com siglas e ícones	Esquema visual com elementos de um fluxograma com símbolos, textos e setas que indicam o fluxo do processo	Quadro com 7 blocos que possuem numeração, textos de questões que devem ser respondidas. O centro do mapa tem o formato de uma cabeça



Como acontece a interação	Cada campo é referente a um dos nove componentes e deve ser preenchido de acordo com o modelo de negócio em questão. A sugestão do criador é que seja impresso e preenchido por vários grupos de pessoas, promovendo entendimento, discussão, criatividade e análise	Ferramenta de fácil interação e preenchimento dos campos, seguindo o fluxo indicado	Ferramenta de fácil interação. Todas as informações que precisam ser preenchidas estão nas perguntas dentro do quadro
Objetivo geral	Descrever, analisar e projetar modelos de negócios. Permite uma visualização simples mas que abrange a complexidade do funcionamento de uma empresa	Identificar pontos de interação em que um cliente pode ser impactado negativamente ou mal funcionamento de processos adotados na prestação de um serviço	Identificar necessidades do cliente em maior profundidade, possibilitando entender comportamentos, preocupações e aspirações do usuário
Texto de apoio	A ferramenta original não contém, mas é possível encontrar diversas variações com textos de apoio	Sim	Sim
Material de instrução	Sim, possui um livro que aborda detalhadamente cada um dos nove componentes	Não. No entanto, há bastante conteúdos na Internet que detalham e exemplificam o uso da ferramenta	O material é autoexplicativo, o texto de apoio é o suficiente para um entendimento completo

Fonte: Desenvolvido pela autora

A partir do cruzamento das informações, foi possível identificar demandas para a construção do mapa, que levaram em consideração o uso de elementos visuais, e uma interação que facilitou a instrução e condução da atividade.

### 3.4.3 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo consiste “na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises” (RUIZ, 1982, p.50). É uma investigação que tem o objetivo de observar os fatos como ocorrem na realidade para compreender e contextualizar o problema, que é objeto de estudo da pesquisa. A delimitação da investigação foi realizada na definição da amostra “porque nem sempre se pode abranger todo âmbito onde o fato se desenrola” (LAKATOS, 2003, p.161.). Neste caso, foi considerado o estado de Santa Catarina, onde reside a autora e é o segundo estado com a maior população de Startups SaaS no Brasil, conforme abordado no capítulo 2.1.1.

As startups selecionadas estão em Florianópolis, onde se encontra um dos principais polos tecnológicos do país e se destaca com um ecossistema bem consolidado, e em Joinville que possui uma das maiores comunidades de startups do estado, com 62 startups ativas, contando com incubadoras como a Softville e parques tecnológicos, como Ágora Tech Parq e InovaParq (ABSTARTUPS, 2019).

A abordagem foi qualitativa com o objetivo de compreender a realidade destas empresas, através de entrevistas por videoconferência. Os fenômenos investigados foram relacionados a modelos de gestão, comunicação, visão sistêmica e demanda por ferramentas visuais de apoio à gestão. As startups convidadas a participar e que integram o cenário apresentado, estão apresentadas no quadro 5:

Quadro 5 - Startups convidadas para a pesquisa de campo

Startup	Localização	Quantidade de colaboradores
Resultados Digitais	Florianópolis/SC	+ 800
Exact Sales	Florianópolis/SC	+ 350
Conta Azul	Joinville/SC	+ 400
Mercos	Joinville/SC	+ 80
Operand	Joinville/SC	+ 30

Fonte: Desenvolvido pela autora

Além da localização, outro ponto considerado na definição da amostra, deu-se pela fase de vida da startup. As empresas selecionadas já passaram da fase de ideação e operação, ou seja, já estão consolidadas e alcançaram a fase de

tração, e possuem uma estrutura organizacional mais robusta, que se enquadra na problematização deste projeto.

#### 3.4.4 Entrevistas

Vianna (2012), define entrevistas como um método que procura, através de uma conversa com o entrevistado, obter informações para compreender a história por trás das experiências do mesmo, expandindo assim o entendimento sobre o ponto de vista de cada um, percebendo diferentes perspectivas de um todo e, assim, identificar polaridades que auxiliarão no desenvolvimento de Personas e na geração de ideias na fase de ideação.

Foi utilizada a pesquisa semiestruturada, combinando perguntas abertas e fechadas, proporcionando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema, seguindo um conjunto de questões previamente definidas em um contexto semelhante a uma conversa, com perguntas adicionais para elucidar questões que eventualmente não ficaram claras. A estruturação das perguntas está a seguir:

1 - Como funciona a divisão de sua organização entre departamentos e áreas? Essa questão possui como objetivo compreender a estrutura organizacional. Posteriormente será possível comparar os resultados entre as empresas envolvidas e propor áreas globais para a organização do mapa, bem como, identificar possíveis áreas de conflitos, tendências para novas demandas e departamentos.

2 - Quais são as principais decisões estratégicas que têm impacto sistêmico na organização? Com os resultados desse questionamento foi possível identificar os principais desafios de gestão da organização, observar como os impactos sistêmicos acontecem e mapear os seus fluxos, que podem ser similares ou diferentes entre empresas.

3 - Como você percebe que acontece esse impacto? Esse questionamento pretendeu compreender a visão da persona e gerar insights na criação do mapa.

4 - Existe alguma dificuldade para ter uma visão sistêmica da organização nos momentos de tomada de decisão? A partir desse questionamento, foi possível identificar quais as principais dificuldades dos gestores ao considerarem os impactos

de suas decisões estratégicas, que envolvem a gestão do negócio dentro das organizações. Com os resultados obtidos será possível definir os principais pontos de abordagem para o mapa.

5 - Você utiliza algum tipo de instrumento para verificar impactos e auxiliar no processo de tomadas de decisões? Quais? Com os resultados desse questionamento foi possível realizar um levantamento de recursos utilizados e poderá ser confirmada a demanda por um instrumento de apoio.

As entrevistas foram agendadas e aplicadas com dois CEOs e quatro gestores das cinco empresas convidadas. Os entrevistados receberam um breve resumo do objetivo do projeto e, em seguida, foi iniciada a conversa com as perguntas estruturadas. Todos os registros foram feitos por gravação de celular, mediante autorização dos entrevistados. Os resultados foram transcritos e podem ser consultados no apêndice, e posteriormente foram avaliados para a construção da ferramenta.

Após a criação do mapa, foi realizada a aplicação da ferramenta na Operand pela condutora da pesquisa juntamente com os demais gestores da empresa. A atividade de aplicação encontra-se no item 3.4.6.

Pretendeu-se, dessa forma, que a construção da ferramenta fosse feita com base em um problema real e de acordo com as expectativas dos gestores, e posteriormente, validada na prática com o objetivo de entender se o mapa de fato irá facilitar a compreensão da operação SaaS, auxiliando no desempenho dos empreendedores e gestores na tomada de decisões estratégicas.

Breve resumo apresentado aos gestores e CEOs antes da entrevista:

Esta pesquisa é para um projeto de mestrado em Design, que envolve empresas e startups de natureza SaaS, com o objetivo de compreender e investigar a dinâmica dessas empresas, e como fruto dessa investigação propor melhorias que possam ser aplicadas e que auxiliem os gestores no processo de tomadas de decisões estratégicas, através de fundamentos e recursos do design que contribuam para uma visão sistêmica da organização.

O quadro 6 tem o objetivo de sintetizar as respostas obtidas durante as entrevistas, propondo assim uma melhor visualização. Devido ao acordo de sigilo dos dados, os nomes das empresas e participantes foram anonimizados para não expor publicamente as informações fornecidas. As entrevistas, na íntegra, encontram-se no apêndice.

Quadro 6 - Resumo das respostas das empresas participantes da pesquisa de campo

	Empresa A		Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
	CEO	PO	CEO	Coordenadora Design	Coordenadora de Pré Vendas	Coordenadora Design e Marketing
Como funciona a divisão de sua organização entre departamentos e áreas?	A empresa possui 3 níveis de divisão: CEOs e Sócios, Coordenadores e especialistas e colaboradores. Possui 7 áreas. Financeiro/Administrativo, RH, Marketing, Vendas, CS, Suporte, Desenvolvimento do Produto.	A empresa antes era formada apenas pelo CEO, sócios e desenvolvedores e, de acordo, com as necessidades criou as demais áreas como Comercial, Suporte, CS, financeiro, marketing e RH. Hoje sente falta de uma área que faça a ponte entre a área de desenvolvimento com as áreas de relacionamento e atendimento.	Áreas de apoio: Financeiro, RH e Operações. Áreas de tecnologia: Programadores, designers de produto e gerente de produto e Infraestrutura. Áreas que geram demanda: MKT, Parcerias, Receitas (SDRs, Vendedores, CS e suporte. trabalha com Squads (estrutura Cross)	Sistema lateralizado e "horizontal. estrutura" Cross". Área financeira e RH, área P&D (técnicos, engenheiros, desenvolvedores, designers e gestão do produto, área de Operações (funil de mkt e vendas) e BI.	Empresa muito departamentalizada. Área de RH, Diretoria de negócios - MKT, Pré vendas e vendas. Área de implantação, CS, Suporte e área de desenvolvimento de produtos.	Adotamos uma estrutura "Cross". A área de MKT é dividida entre Branding que absorve o time de design, Project Marketing, Geração de demanda, Comunicação corporativa. Time de produto que possui os desenvolvedores, designers e engenheiros, Rh, Compras, Financeiro, CS, Operações, Vendas, Time de Parceiros, Infraestrutura e Diretoria.
Quais são as principais decisões estratégicas que têm impacto sistêmico na organização?	Direcionamento do produto, Objetivos macros e OKRs das áreas.	Direcionamento do produto de forma sustentável e não por pressões externas.	-Roadmap do produto - Posicionamento de MKT -Escolha de prioridades -RH no desenvolvimento de lideranças e treinamento.	Todas as decisões impactam. Exemplos de mudança no produto, e do modelo de negócio.	ICP - Perfil de cliente ideal é fundamental para o desenvolvimento do produto, vendas e CS	As decisões relacionadas à estratégia do negócio para o ano que se desdobram em estratégias dos times.
Como você percebe que acontece esse impacto?	Exemplo citado em relação à mudanças no produto que impactam diretamente as áreas de vendas, CS e suporte, bem como, toda a base de clientes.	Quando são decisões pautadas em maior planejamento os impactos são positivos, funcionando como um combustível para as demais áreas, mas no geral, acontecem muitos atritos, pois a área de tecnologia tem uma visão muito binária e lógica, enquanto as áreas de atendimento tem um pensamento mais humano.	Pessoas sempre se sentirão preteridas. Não temos como priorizar todas as demandas, é preciso escolher bem as batalhas. Acontece de a área de produto, por exemplo, estar focando em desenvolver funcionalidades que atendem um segmento que não é prioridade para empresa e isso afeta o comercial.	As pessoas vão tomando decisões e o negócio vai evoluindo, mas quando uma área vai ser impactada ela, muitas vezes, ainda não foi comunicada. As pessoas têm muita autonomia que somada à velocidade, acabam negligenciando uma comunicação mais eficiente.	Se a área de CS, por exemplo, reportar que um determinado segmento tem uma alta taxa de churn, o comercial vai parar de prospectar esse mercado e isso pode prejudicar o resultado de vendas. Se a área de MKT não bate a meta, a área de pré-vendas, também não bate e vendas,consequentemente, também não.	Quando solicitamos algo pra outra equipe por uma dependência de um projeto que é prioridade em nossa área, esse projeto não é prioridade para a outra equipe.
Existe alguma dificuldade para ter uma visão sistêmica da organização	Sim, nunca tem uma visão completa e sistêmica de tudo. Falta informações 100% transparentes,	Tenho uma visão boa pelo tempo de casa, mas sente a falta de dados para tomar decisões mais assertivas.	Sim, sempre tem, porque as pessoas que tocam as áreas são especialistas funcionais naquilo que fazem e não necessariamente entendem do	Há um gap muito grande pra trazer visibilidade pra tudo o que acontece ao mesmo tempo.	Não sinto essa dor latente na minha área porque temos uma cultura muito baseada em dados pra tomada de decisões, mas já aconteceu de uma	Sim, existe essa dificuldade porque ainda que a gente tenha todos esses alinhamentos, a gente trabalha separadamente em diversos sentidos,

nos momentos de tomada de decisão?	estruturadas e disponíveis no momento das tomadas de decisão.		negócio e dos desafios de cada área.		decisão na área de RH, por exemplo, afetar a área de vendas negativamente. Sinto falta de uma proximidade maior com a área de CS.	os times tratam suas prioridades e seus objetivos de forma independente e, nem sempre, existe uma noção de que as coisas têm uma conexão e da interdependência para alcançar seus próprios objetivos.
Você utiliza algum tipo de instrumento para verificar impactos e auxiliar no processo de tomadas de decisões? Quais?	Ferramenta própria de gestão de projetos e planilhas compartilhadas entre as áreas com os principais indicadores e dos OKRs.	Não. Decisões mais técnicas não consigo prever os impactos pois não tenho eles mapeados.	Não. Usamos os OKRs pra saber se estamos no caminho certo, mas não consigo medir impactos com ela.	Usamos ferramentas para melhorar a comunicação, como Slack, Newsletter, aplicativos para vídeos, e OKRs.	Para medir impactos não. Usamos algumas metodologias como OKR, Processo A3 que junta várias ferramentas que ajudam na tomada de decisões.	Aqui no marketing, estamos implantando uma ferramenta pra fazer a gestão dos nossos projetos. Hoje, temos as cerimônias que conectam as áreas, que são eventos que reúnem a empresa para falar de um determinado assunto. Temos cerimônias semanais, mensais e anuais. O objetivo é o alinhamento com o planejamento estratégico do ano que se desdobra.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Como se pode observar na pergunta 1, em relação à estrutura hierárquica das empresas participantes, contêm basicamente 3 níveis hierárquicos, sendo colaboradores, gestores de áreas e especialistas, e diretoria. Enquanto a empresa A e D são mais departamentalizadas, as empresas B, C e E adotaram uma estruturação de times “cross”, os chamados “Squads”, termo que ficou conhecido e ganhou visibilidade por ser usado na Spotify, empresa de streaming de música. Neste modelo não há uma figura de liderança formal, pois os times são compostos por profissionais de diferentes áreas com diferentes competências, sem uma divisão de papéis tradicionais, trabalhando conjuntamente em um determinado projeto.

Com as respostas da pergunta 2, observa-se que as empresas A e B, enxergam que as decisões relacionadas ao produto são as que mais impactam o negócio como um todo. A empresa C disse que todas as decisões impactam. A empresa D acredita que a principal decisão está relacionada à definição do ICP do cliente ideal, que direciona o produto e as estratégias das áreas de marketing e vendas e CS, enquanto a empresa E define que a principal decisão estratégia de impacto na organização se dá pelos objetivos estratégicos do negócio.

Quando na pergunta 3 foram questionados sobre a forma que esses impactos acontecem, as empresas A, C e D citaram exemplos e mudanças que são tomadas

a partir de uma área que afeta outras áreas, e esses impactos podem gerar conflitos e afetar resultados. A empresa B disse que as pessoas sempre se sentirão preteridas pois não é possível priorizar as demandas de todos os times ao mesmo tempo, enquanto a empresa E citou que existe uma dificuldade relacionada com a interdependência entre os setores na definição das prioridades.

Na pergunta 4, percebe-se que somente a empresa D não sente uma dificuldade latente em relação a uma visão sistêmica que facilite a tomada de decisões. As empresas A, B, C e E responderam que sentem falta de visibilidade de informações estruturadas sobre tudo o que acontece ao mesmo tempo, por mais que haja alinhamentos dos objetivos.

Em relação à pergunta 5, observa-se que todas as empresas usam ferramentas de comunicação, e de definição de objetivos da empresa através do planejamento anual, também fazem reuniões frequentes e periódicas como forma de trazer alinhamento para todas as áreas da empresa, entretanto nenhuma delas tem uma ferramenta de mensuração de impactos e conexão entre as áreas e times, mesmo que sintam dificuldades na tomada de decisões por falta de uma visão mais integrada e sistêmica da empresa.

#### 3.4.5 Análise de dados

A estrutura desta pesquisa possui um pré-projeto, composto por elementos que auxiliaram na identificação da demanda existente que possibilitou a busca por uma solução, bem como definir os objetivos para delimitar sua abrangência. Com a conclusão do capítulo 1, entende-se o mérito da proposta com uma perspectiva positiva para com os seus resultados.

Com os temas abordados na fundamentação teórica, foi possível a imersão da autora no campo do Design e uma atualização em sua área de atuação, e a partir das literaturas e dados encontrados, a construção de conhecimentos necessários para a aplicação do Design na criação de um instrumento de apoio à gestão de negócios.

Os procedimentos metodológicos adotados tiveram por objetivo, identificar comportamentos, interações e dificuldades relacionadas à gestão, no ambiente

corporativo. Em paralelo com a investigação sincrônica, foi possível definir aspectos antes não abordados nas ferramentas encontradas, o que pode se tornar um grande diferencial para o instrumento desenvolvido. Entendeu-se que a partir das análises obtidas com os procedimentos aplicados foi possível (1) estabelecer a relevância do conteúdo para o instrumento, (2) identificar a hierarquia das informações, (3) elementos gráficos para o tratamento dos dados, (4) as relações interdepartamentais e os desdobramentos causados nas tomadas de decisões, (5) o formato e a dinâmica de interação proposta pelo instrumento e (6) os canais de distribuição/implantação da ferramenta em forma de consultoria.

Através da análise das entrevistas realizadas, observou-se que as principais decisões e ações de cada área são tomadas com base nos objetivos gerais da empresa, propostos no planejamento anual através do OKR, metodologia introduzida por Andy Grove, cofundador da Intel na década de 70, e que se disseminou quando passou a ser usada no Google. Por mais que haja um alinhamento dessas decisões e ações com o objetivo geral, os exemplos e respostas na entrevista mostraram que existe uma dificuldade em conectar os objetivos das áreas entre si. Dessa forma, este projeto buscou contribuir na construção de uma ferramenta que facilite essa conexão, através de um exercício de cocriação proposto pelo mapa.

No protótipo apresentado no quadro 6, a ideia inicial é que cada gestor liste as principais decisões estratégicas tomadas diariamente, ou que estão previstas no planejamento de seu setor, e que aponte os possíveis impactos que acredita ter nos demais setores e departamentos. O objetivo é promover a empatia e ampliar a visão e noção de como cada ação e decisão afeta as outras áreas. Neste exercício, é importante que impactos precisam ser validados pelas áreas afetadas, sendo assim, o primeiro rascunho da ferramenta surgiu como um quadro, exposto a seguir:

Quadro 7 - Rascunho da construção do mapa

	Área A	Área B	Área C	Área D	Área E
Área A	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-



-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Área B	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Área C	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Área D	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Área E	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

Fonte: Desenvolvido pela autora

Na coluna vertical cada gestor lista as principais decisões e ações e nas colunas horizontais os respectivos impactos que acreditam ter nos demais setores e departamentos. Nessa dinâmica os gestores das respectivas áreas devem ler, também podem acrescentar e contribuir com os impactos que sentem que ocorrem.

Através dos exemplos citados na pesquisa, buscou-se realizar um exercício para validar o rascunho apresentado no quadro 7 conforme apresentado na imagem da figura 14:

Figura 14 - Exercício de criação da ferramenta

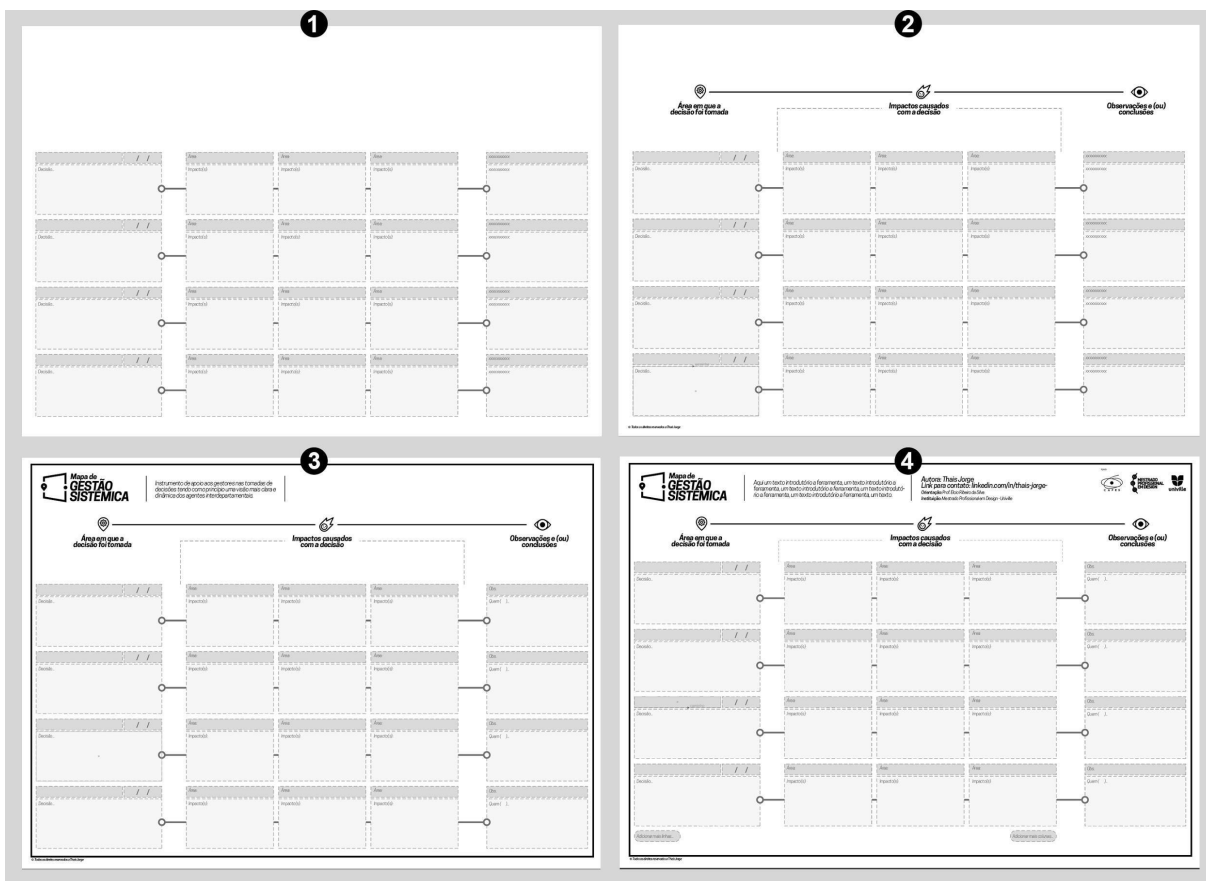


Fonte: Desenvolvido pela autora

A pesquisa identificou que existe uma variedade de estruturas de empresas de tecnologia SaaS, e esse ponto foi um indicativo de que o mapa deve ser flexível em sua configuração, podendo ser personalizável e livre na criação das colunas que forem necessárias de acordo com a divisão de áreas e departamentos, ou de times interdepartamentais. Em relação à dinâmica e idéias diversas, também em torno dos critérios de priorização em relação a decisões estratégicas, observadas nas respostas da pergunta dois, o mapa precisa de campos para apontar comentários, opiniões, e ações decorrentes e, desse modo, ganhou na versão final uma coluna extra. Sobre a forma que os impactos ocorrem na visão dos entrevistados, é possível perceber a necessidade de links e indicações entre os departamentos, por esse motivo foram incluídos sinais que indicam a conexão. Foi possível identificar também, que a maioria sente a necessidade de um instrumento sistêmico e que a perspectiva positiva em relação à adaptação do mapa proposto por esse projeto, visto que, as empresas já estão habituadas a trabalhar com ferramentas de apoio à gestão, dessa forma, a proposta do mapa evoluiu e ganhou uma nova versão

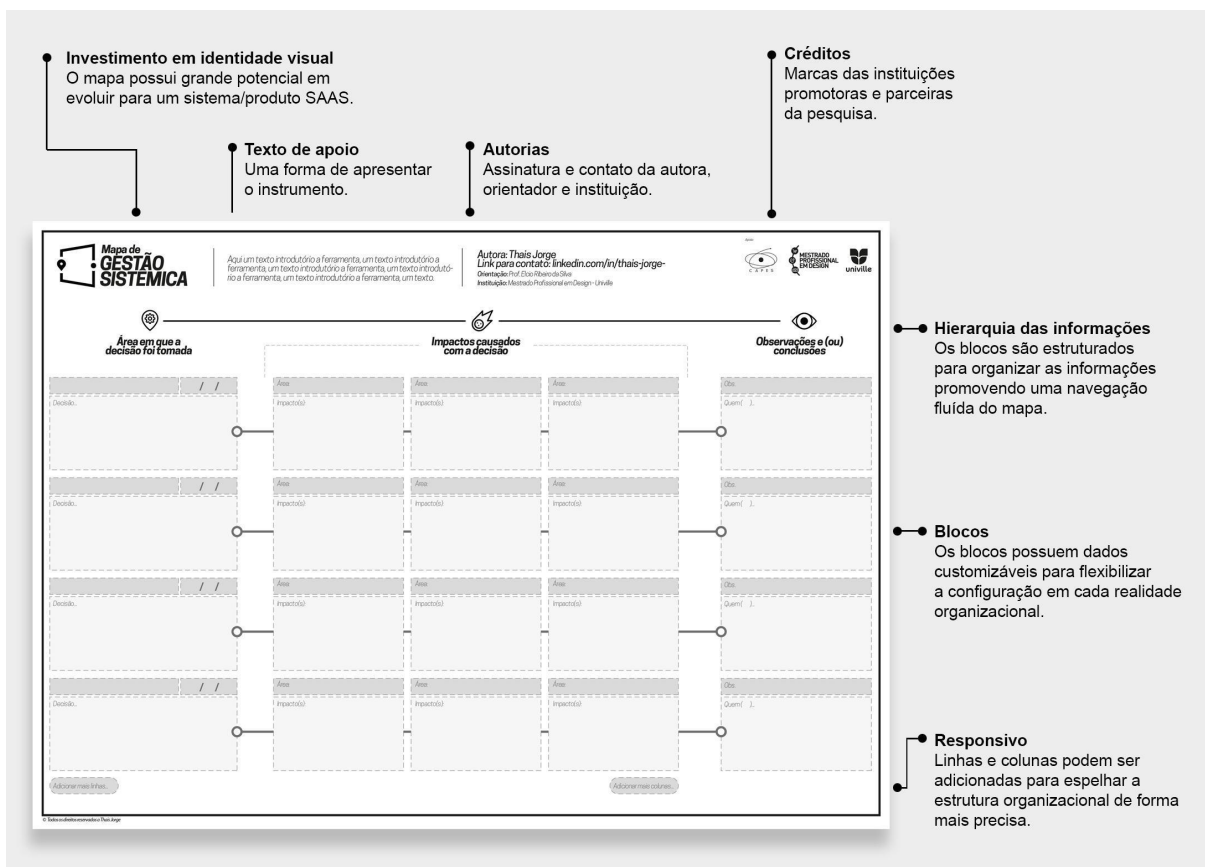
desenvolvida em parceria com o grupo de pesquisa Gbrand, do qual a autora faz parte. O grupo conta com a participação de bolsistas do curso de Design Gráfico e, também, do professor orientador dessa pesquisa, como mostra as figuras 15 e 16:

Figura 15 - Evolução do mapa



Fonte: Desenvolvido pela autora em parceria com o grupo de pesquisa Gbrand

Figura 16 - Mapa final memorial



Fonte: Desenvolvido pela autora em parceria com o grupo de pesquisa Gbrand

A ferramenta tem potencial para evoluir para o modo digital e possibilitar o download do material personalizado, sendo responsiva. Portanto a figura 16 é um modelo conceitual.

### 3.4.6 Aplicação do Mapa

Na empresa Operand para a aplicação do mapa, foi proposto aos gestores e ao CEO a realização da atividade durante 3 horas através de videoconferência, utilizando a plataforma digital Mural que oferece um quadro colaborativo muito útil para processos criativos em equipe. O processo foi conduzido pela pesquisadora, com o apoio do gestor do RH que é responsável por ações de integração entre as áreas. Durante a explicação da atividade, objetivos da mesma e apresentação do

mapa, houve o esclarecimento de dúvidas iniciais e alguns gestores contribuíram com a confirmação da problematização, relatando dificuldades em relação à noção dos impactos de suas ações em outras áreas. Esse momento durou 50 minutos. Em seguida, para o preenchimento dos quadrantes do mapa, foram oferecidos 20 minutos, sendo necessário oferecer mais 20 minutos para a conclusão. Após o preenchimento individual dos gestores, foi proposto que cada um fizesse a leitura da linha correspondente a sua área e que posteriormente cada gestor fizesse a validação dos impactos citados em relação a seus setores bem como contribuíssem com outras ações e impactos sentidos por esse em seu dia a dia. Esse processo consumiu o tempo restante de 1 hora e 30 minutos sem conseguir concluir a leitura de duas áreas. O quadro 8 lista as etapas da aplicação:

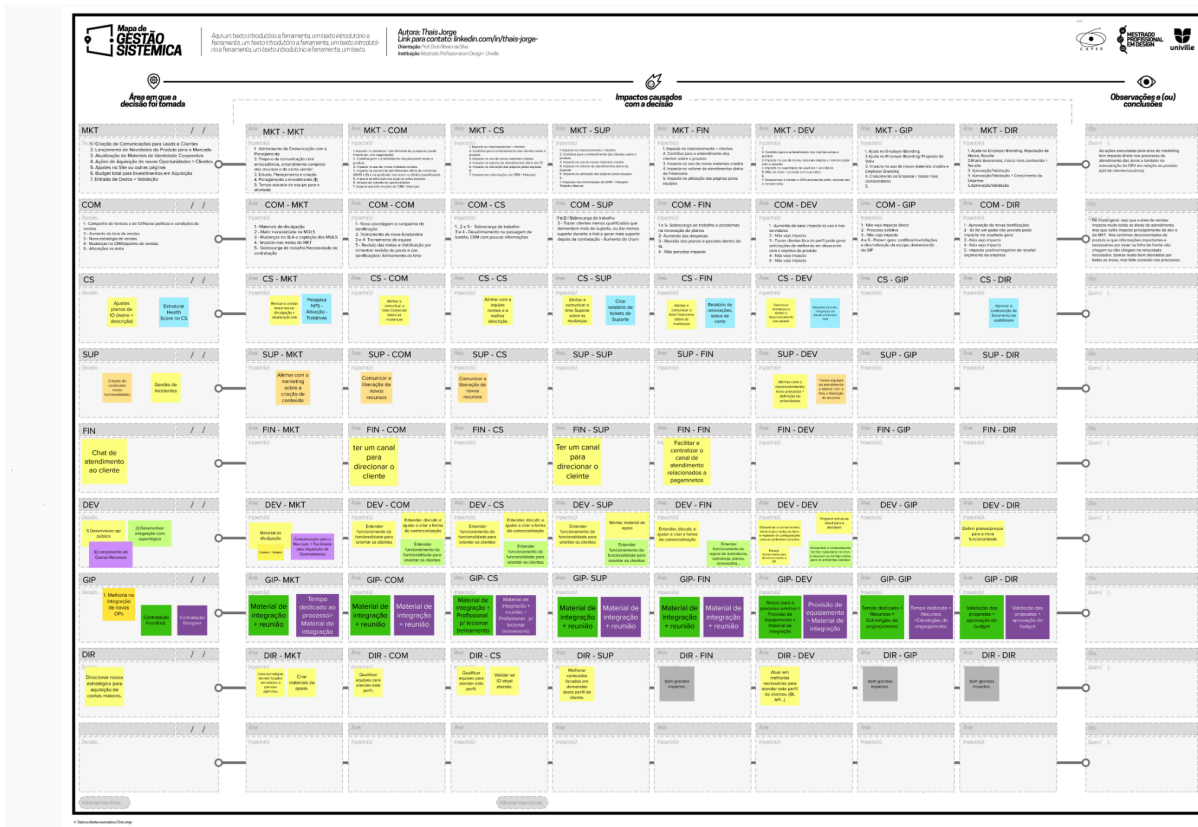
Quadro 8 - Etapas x Tempo gasto

Etapa	Tempo
Explicação da atividade, objetivos e apresentação do mapa	50 minutos
Preenchimento do mapa	40 minutos
Leitura do mapa	1 hora e 30 minutos

Fonte: Desenvolvido pela autora

O tempo de 3 horas destinadas para a aplicação do mapa não foram suficientes. Sentiu-se a necessidade de se dedicar mais tempo para essa atividade. Ficou claro tratar-se de um exercício, em que a prática e a continuidade de aplicação poderia evoluir o resultado obtido com o quadro, aperfeiçoando-o e deixando-o mais completo a cada aplicação. O resultado da atividade desenvolvida na Operand encontra-se na figura 17:

Figura 17 - Mapa da atividade realizada na Operand



Fonte: Desenvolvido pela autora

Nesta primeira condução, os gestores ficaram livres para usar textos ou post-its, e o campo de observações não foi apresentado como preenchimento obrigatório. Pretendeu-se, dessa forma, observar como seria a usabilidade e preferência dos usuários em relação às possibilidades de uma plataforma digital para a aplicação do mapa. Nota-se que para a ferramenta digital, o uso de texto deixou mais clean visualmente e organizado o quadro. Alguns gestores reconheceram que a dificuldade de trazer dados para o mapa, deve-se à falta de visão do todo e por isso acabou por trazer ações ao invés de impactos. No momento em que cada gestor fez a leitura, houve uma troca de contribuições que geraram ajustes imediatos no preenchimento. Estes mencionaram que essa aplicação deixou essa interação mais clara, e que isso poderá afetar positivamente os próximos resultados de aplicação do mapa. A frequência e periodicidade ideal de aplicação ainda não está clara. Acredita-se que após o mapa evoluir, seria interessante o desdobramento mais detalhado para cada área. Um dos gestores sugeriu que cada quadro contemplasse apenas uma área para possibilitar um maior nível de detalhamento. De fato, foi possível notar essa possibilidade em uma etapa mais

avançada. A continuidade do uso da ferramenta foi aceita por todos e os feedbacks verbais ao final da aplicação foram positivos. Os feedbacks sinalizaram a relevância do exercício realizado com o mapa e validaram a problematização presente neste projeto. Os principais comentários foram para parabenizar a iniciativa e ressaltar a importância de uma melhor integração entre departamentos, e da noção referente à impactos entre os mesmos. Assim, novos encontros para aplicação foram agendados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho com a criação de um mapa com uma visão sistêmica para empresas de tecnologia SaaS pode envolver uma série de fatores, além do modelo criado e apresentado neste estudo. Na procura por referências, ficou claro que o tema ainda é pouco debatido e está longe de se ter uma fórmula exata, que compreenda toda a complexidade de uma empresa e sua dinâmica. No decorrer das pesquisas, o que se pôde observar foi que a falta de uma visão sistêmica não se trata da falta de planejamento, ou falta de comunicação na organização, mas, sim, a falta de conexão e alinhamento entre o planejamento das áreas que a compõem e a velocidade da comunicação que, muitas vezes, não consegue acompanhar a velocidade das iniciativas e tomadas de decisões.

O gatilho desta constatação iniciou uma busca por métodos e ferramentas que puderam auxiliar na criação do mapa e trazer uma percepção mais ampla, que de forma personalizável conseguiu encontrar os pontos de conexão entre as áreas, mapeando os impactos causados por ações entre as mesmas. Nesta busca, diversas metodologias como o Design Instrucional, Design Thinking e Duplo Diamante se mostraram capazes de trazer ótimos resultados na criação da ferramenta. E ferramentas como Canvas são eficazes e servem de inspiração para a criação de modelos, que representem as interações e conexões de um processo, permitindo uma visão mais ampla e sistêmica.

Além da busca acadêmica, a vivência na área possibilitou uma visão macro do projeto. Fato que facilitou a conexão dos conceitos abordados com a criação e aplicação do mapa. As entrevistas realizadas validaram uma dor e necessidades latentes, condizentes com a problematização do projeto, servindo como combustível para a continuidade do mesmo. O desenvolvimento do projeto em tempos de pandemia trouxe momentos difíceis. A realização das entrevistas e aplicação da ferramenta de forma virtual, em virtude da inviabilidade de encontros físicos durante este período, trouxe uma melancolia em certo ponto. Por outro lado, mostrou o potencial de evolução do mapa para o digital, tanto em sua aplicação como através do desenvolvimento de um aplicativo ou plataforma digital, com o objetivo de mapear pontos de conexão entre departamentos. As figuras 18 e 19 apresentam o mapa final, que poderá ser impresso a fim de ser usado em reuniões presenciais de



lideranças, e o mapa para personalização e preenchimento digital para reuniões realizadas por videoconferências.

Figura 18 - Mapa Gestão Sistêmica impresso



Fonte: Projeto Gbrand com base em <a href='\"<https://br.freepik.com/psd/maquete>\">\"<https://br.freepik.com/psd/maquete>\">Maquete psd criado por freepik - [br.freepik.com](https://br.freepik.com)</a>

Figura 19 - Mapa Gestão Sistêmica Digital



Fonte: Projeto Gbrand com base em <a href='https://br.freepik.com/psd/maquete'>https://br.freepik.com/psd/maquete</a> Maquete psd criado por rezaazmy - [br.freepik.com](https://br.freepik.com)</a>

O resultado obtido, com o mapa de gestão sistêmica para empresas de tecnologia SaaS, atingiu o objetivo geral e os objetivos específicos descritos no item 1.1 e são pontos de partida para um projeto que pode ser muito maior.

Entende-se que há muitas possibilidades de complementar o estudo, e evoluir diante de constatações a serem realizadas nas próximas aplicações da ferramenta, fazendo ajustes, melhorias e atualizações. Desta forma, a etapa de avaliação não é final, e sim, um processo contínuo, assim como o Design Instrucional.

Outra sugestão de desdobramento, seria tornar esse processo uma metodologia aplicável para qualquer tipo de empresa e segmento. As ferramentas podem ser adaptadas de acordo com as necessidades e, dessa maneira, outros tipos de negócios podem se beneficiar deste estudo.

Também, há o interesse em tornar o processo um tipo de consultoria, para comercialização, condução da aplicação e treinamentos, existe a possibilidade de comercializar um e-book, que possa auxiliar empresas a conectarem seus

departamentos, e possuem uma visão sistêmica que auxilie na gestão, tomada de decisões e minimização de conflitos.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS  
<https://abstartups.com.br>. Acesso em: junho/2020.

BONSIEPE, et al. **Metodologia experimental: desenho industrial**. Brasília: CNPq, 1984.

BRANCH, Robert Maribe. **Instructional Design: The ADDIE Approach**. Springer, 2009.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim de velhas idéias**. Tradução de Cristina Yamagami, Rio de Janeiro, Alta Books, 2018.

CAMARGO, Renata de Freitas. **A importância dos tipos de estruturas organizacionais para um negócio de sucesso**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>. Acesso em Abril/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CLARITY SOLUTIONS. **Entenda o Modelo ADDIE para desenho Instrucional**. <https://claritybr.wordpress.com/2015/02/24/entenda-o-modelo-addie-para-desenho-instrucional/>. Acesso em: agosto/2020.

CONTROL F5 MARKETING. **Mapa da empatia: como é e como usar para entender seu cliente**. Disponível em: <https://controlf5mkt.com.br/blog/mapa-de-empatia-atualizado/>. Acesso em: Agosto/2020.

DESIGN Council. **The Design Process: What is the Double Diamond?** Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>. Acesso em: julho/2020.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10 edição. São Paulo, Atlas, 1989.

FOX, Armando, & PATTERSON, David. **Construindo Software Como Serviço: Uma abordagem ágil usando computação em nuvem**. 1 edição. Strawberry Canyon LLC, 2015.

FRITSCHÉ, Kristin R. **O que é Design de Serviço?** Disponível em <https://translate.google.com/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://serve4impact.blog/2005/12/31/stefan-moritzs-2005-thesis-practical-access-to-service-design/&prev=search&pto=aue>. – Acesso em: junho/2020.

IDC BRASIL. **Previsões da IDC Brasil apontam que o mercado de TIC crescerá 7%**. Disponível em <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA47452221>. – Acesso em: junho/2021.

KANNO, Mário. **Infografe: Como e porque usar infográficos para criar visualizações e comunicar de forma imediata e eficiente**. São Paulo: Edição eletrônica, Infolide.com, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria & Marconi. Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. edição. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIPTON, Ronnie. **The practical guide to Information Design**. New Jersey. John Wiley & Sons, 2007.

McCHESNEY, Chris. **As 4 disciplinas da execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes/** Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling; tradução Criterium Tradução e Editoração. - 1. ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MORITZ, Stefan. **Service Design: Practical access to an evolving field**. London: Bookman, 2005.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre : Bookman, 2011.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL, Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> Acesso em: agosto/2020.

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAXLIBER. **Como os designers pensam: O Duplo Diamante**. Disponível em: <https://paxliber.weebly.com/dt/como-os-designers-pensam-o-duplo-diamante>. Acesso em: agosto/2020.

RIES, Eric. **O Estilo Startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer.** Leya; Edição 1, 2018.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem sucedidos.** Sextante, 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos.** São Paulo. Editora Atlas, 1982.

SEGRETO, Pedro. **Caixa de Ferramentas.** Disponível em: <https://www.pedrosegreto.com/caixa-de-ferramentas> . Acesso em: julho/2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico. 2 edição.** São Paulo: Cortez Editora, 2017.

SMITH, P.L., & Ragan, T.J. **Instructional Design. 2 edição.** Toronto: John Wiley & Sons, 2005.

SOCIEDADE BRASILEIRA DO DESIGN DA INFORMAÇÃO. Disponível em: <https://sbdi.org.br/>. Acesso em: agosto/2020.

STICKDORN, M. et al. **Isto é design de serviços na prática: Como aplicar o design de serviço no mundo real.** – Porto Alegre : Bookman, 2020.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica. 8 edição** – São Paulo : Atlas, 1990.

VIANNA, M. et al. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIDA DE PRODUTO. **O que é Blueprint de serviço.** Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/blueprint-de-servico/>. Acesso em: Julho/2020.

ZABAN, Yuri. **Design Thinking: Duplo Diamante.** Disponível em <https://webframe.com.br/design-thinking-metodo-duplo-diamante/> Acesso em: junho/2020.

## APÊNDICE

Transcrição das entrevistas:

### **Entrevista 1: Empresa A / Cargo - CEO**

**Data 10/02**

Pergunta 1- Resposta: A gente tem praticamente 3 níveis de divisão: A Direção geral que é o CEO, abaixo tem os dois sócios, abaixo dos sócios temos as lideranças, coordenadores e, em alguns casos, especialistas de áreas, mas em relação a hierarquias são 3: sócios, líderes e colaboradores.

Temos também colaboradores indiretos, prestadores de serviço e terceiros.

A empresa é separada em 7 áreas: Comercial, Marketing, Customer Success, Suporte, Desenvolvimento do produto, RH e Administrativo/Financeiro.

Pergunta 2- Resposta: Dá pra destacar como decisões bem estratégicas como o direcionamento do produto, com base nesse estudo de mercado que a gente faz a gente decide qual o direcionamento do produto para aquele ano. Outras decisões estratégicas são a definição dos OKRs das áreas com os objetivos macros de cada setor, também decisões estratégicas baseadas em resultados, de acordo com o resultado que a gente espera no período, a gente toma determinadas decisões. E é claro que tem decisões menores.

Pergunta 3 - Resposta: Bem específico ao produto, essa decisão impacta totalmente todas as áreas porque todas tem relação com o produto, então impacta desde a áreas de vendas, tem muitas demandas também que são trazidas ao produto pela equipe comercial, então essas decisões do caminho que o produto vai seguir impacta, como, por exemplo, em uma apresentação do produto pelo comercial, que tem que saber qual o roadmap, quais atividades tem previstas ali pra frente, pra conseguir aproveitar isso nas negociações com base na expectativa, referente à definição do produto, impacta também na área de CS, e suporte que

atende os clientes. Então quando a gente toma essas ações, geralmente elas são bem aguardadas pelos clientes e acabam impactando a nossa base de clientes. São decisões que são tomadas para continuar atendendo a base, não ter muitos cancelamentos, manutenção da base e também, melhorias para atrair novos clientes. Essas duas frentes impactam toda a empresa, parte da empresa está focada em manter a base e a outra parte focada em atrair novos clientes.

Pergunta 4 - Resposta: A gente sempre tem. Claro que a gente nunca tem uma visão completa e sistêmica de tudo, porque tem muita informação que não está 100% transparente e estruturada, então eu vejo que as informações precisam estar muito estruturadas, status e tempo que vai ser necessário, mas nunca tem tudo isso claro e disponível para tomar todas as decisões. Então, na minha visão, a gente tenta evoluir ao máximo essa visão sistêmica da empresa, a gente tenta melhorar os processos, criar quadros de análise de todos os setores e resultados, mas é claro que mesmo assim, nós nunca temos uma visão totalmente completa.

Pergunta 5 - Sim, hoje a gente tem a nossa própria ferramenta de gestão, que é um sistema próprio que faz a gestão financeira, e, além disso, a gente tem planilhas de indicadores, em que todos os líderes inserem as informações todos os meses e a gente faz esse acompanhamento com base nessas planilhas de apoio também.

## **Entrevista 2: Empresa A / Cargo - Gestor de produto**

**Data 11/02**

Pergunta 1- Resposta: A empresa foi criando setores à medida que foi surgindo a necessidade desses setores. Quando eu entrei na empresa, eu lembro que existia um único setor que era o de desenvolvimento, e uma das sócias fazia a gestão financeira. Então, a empresa foi descobrindo os setores que eram necessários pra ela com o passar dos anos e com as demandas que foram vindo do mercado. A primeira área que foi criada foi o suporte, porque o número de clientes foi aumentando e não dava mais pra uma pessoa só atender, em seguida, o CEO montou a área comercial com a vinda de uma pessoa que trabalhava com ele



anteriormente, e era do mercado, porque entendeu que só a área de suporte não era o suficiente, a gente precisava de uma área que não fosse só reativa, precisava de uma área de relacionamento e que buscasse também entender a usabilidade do produto e, assim, criou-se toda a área de relacionamentos, como também a área de Customer Success. Depois, também se enxergou a necessidade de uma área financeira, a sócia que fazia essa gestão não dava mais conta das demandas sozinha. A empresa foi crescendo organicamente por pressão e por influências externas, ou vindas dos prospects, ou dos próprios clientes. Ainda assim, hoje as áreas tem uma autonomia legal, mas ainda falta o “core” da empresa, que seria o setor ou a pessoa que faria a ligação entre a área de tecnologia, todas as demais áreas de atendimento e financeira da empresa, porque como a empresa começou pequena e só com os programadores, quem sempre deu todo o direcionamento do produto foi o proprietário que é o CEO e isso acabou criando alguns problemas, porque a empresa não tem uma organização em torno desse produto, as coisas são feitas assim como aconteceu com os setores, as coisas acontecem muito reativamente, então se a área comercial sofreu pressão dos prospects, ela pressiona o produto para funcionalidades novas, ao mesmo tempo, que o suporte e o CS faz pressão no produto para melhorar e que tenha coisas para atender quem já está na base de clientes, só que, não existe hoje um setor que faça essa organização, que seja responsável por fazer essa comunicação e construir uma base de conhecimento pra que todos saibam pra onde esse produto está indo... Acho que isso é uma coisa que deve começar desde o começo, e é uma coisa que traz muitos problemas pra entender o que vai ser do produto daqui há 1 ou 2 anos, e hoje, as áreas seguiram como podem, e tomam as decisões conforme as suas áreas precisam pra fazer a máquina continuar funcionando, mas entendo que essa não é a forma correta de fazer isso, está faltando um maestro na nossa orquestra, vamos dizer assim rss.

Pergunta 2 - Resposta: Eu vejo que as mudanças acontecem por pressões externas, e não por uma organização e planejamento mais ordenado. Os setores mais novos de atendimento, até por terem chegado depois acabam funcionando de uma forma um pouco mais ordenada, pois não tem os mesmos vícios... mas como a área de tecnologia sempre funcionou muito no direcionamento sobre pressão, eu entendo que ela não evoluiu como deveria e se tornou um ponto crítico na empresa,

porque ela está sempre correndo pra manter a coisa funcionando e não pensando em algo sustentável, ao longo do tempo, sem grandes esforços e investimentos, então a empresa peca muito ainda nesse ponto, mas as outras áreas como comercial, financeiro, área de CS e suporte são muito mais pró-ativos e fazer as coisas antes que aquela demanda, a água está batendo na bunda.. Outra coisa que vi, foi quando a empresa tomou uma proporção de crescimento que não era mais possível o próprio CEO contratar as pessoas e, assim, foi criada a área de recursos humanos...

Pergunta 3 - Resposta: Geralmente quando são decisões pautadas em algo que foi pensando e planejado, observa-se que isso funciona meio que como um combustível pras outras áreas, como um exemplo, você consegue contratar uma ferramenta que vai organizar e automatizar os processos daquela área, assim, as lideranças e os próprios colaboradores de outras áreas enxergam o quanto aquilo facilitou o trabalho do outro setor e isso faz as pessoas buscarem ferramentas pras suas áreas também.. Vejo também, que você tem uma área de tecnologia que pensa de forma mais binária, mais lógica e tem uma área de atendimento que tem um pensamento mais humanizado. Então, entendo que a tendência é que quando vem uma pressão externa e a área de atendimento coloca isso pra área de tecnologia, e você não tem uma área ou pessoa que faz esse meio de campo, pra orquestrar essa comunicação, alguém pra filtrar isso e colocar de uma maneira pra ficar fácil a área de tecnologia entender, acaba acontecendo um atrito. Você precisa de alguém que entenda desses dois mundos, que consiga avaliar os impactos, entender a real necessidade, se está de acordo com o alinhamento do produto, eu vejo que acaba trazendo essas pressões de fora de forma negativa e que traz atritos entre as áreas.

Pergunta 4 - Resposta: A visão do todo pelo tempo de casa que eu tenho, mas decisões de um direcionamento de produto, por exemplo, você não pode tomar só pelo "feeling", tem que tomar baseado em dados, e isso acaba sendo um problema grande, e acaba sendo um dos principais motivos das pressões externas, precisa ter tudo em números para decisões futuras... Você precisa saber quem é seu público de verdade e quer abraçar tudo, acaba tendo uma empresa enorme, com 20 concorrentes diferentes, vai ter problemas de precificar e pra saber pra onde quer levar o produto. Então um dos principais problemas é ter as informações pra

tomar as decisões, ter muita informação e números e não por uma demanda que surgiu essa semana, por exemplo: Ah o pessoal e os clientes estão pedindo muito isso agora é isso.... não dá pra trabalhar dessa forma.

Pergunta 5 - Resposta: Hoje não. A área de tecnologia se baseia em números de bugs e problemas que surgiram, e tenta equilibrar isso com as demandas de novas funcionalidades que a direção da empresa, colocando na balança o que vai gerar maior impacto pra empresa... mas, realmente falta muita informação sobre o direcionamento do público e mercado que queremos atingir no futuro... Decisões mais técnicas no impacto das áreas, têm coisas que você acaba não conseguindo prever, porque não consegue mapear tudo..

### **Entrevista 3: Empresa B / Cargo - CEO**

**Data 13/02**

Pergunta 1 - Resposta: Vou começar pelas áreas de apoio, a gente tem a área financeira, responsável pelo contas a pagar, a receber, contabilidade, tesouraria, previsões de resultados e estimativas, eles apoiam no dia a dia e no planejamento, apoiando as áreas e projetos. o RH que algumas empresas chamam de People.. hoje o RH tem 3 pessoas, o gestor da área e duas subáreas que são departamento pessoal, desenvolvimento e treinamento, e essa parte acaba fazendo um pouquinho de endomarketing que... Outro setor, é o setor de Operações que, a grosso modo, cuida do BI e que gera informações sobre a operação e detém o controle do CRM, da ferramenta de automação de marketing e as coisas de infra e estrutura de rede e da empresa, como se tivesse um mini setor de tecnologia ali dentro, mas, o mais importante é a geração de dados, de dashboard e inteligência pra outras áreas. A diferença entre o financeiro e operações, é que operações foca muito mais no dia a dia e nos detalhes de cada área, e o financeiro olha mais o macro, olhando o resultado, olhando ciclos mais longos... Além dessas 3 áreas de apoio, temos o setor de tecnologia, que chamamos de Produto e Desenvolvimento, que considero como um único setor que envolve os programadores, designers de produtos e gerente de produto que são as pessoas que constroem o produto,

definem o roadmap e solução de acordo com as necessidades do cliente e transformam em um software pros clientes usarem. Também tem uma subárea importante, que é a manutenção dos servidores, e outra subárea que faz o suporte de aplicação, com triagem de bugs, reporte de problemas no sistema, fazem uma triagem e, se realmente for um bug, reportam para o time de desenvolvimento corrigir. E temos setores que geram demandas, como o marketing que cuida do canal inbound, canais digitais e também da criação de conteúdos, comunicação mais funcional, redes sociais e a principal meta/entrega deles é a geração de leads no canal inbound. Aí temos também um setor que é um pouco análogo na função, que é o setor de parcerias, cuja principal função é gerar leads através dos parceiros de ERP. Temos parcerias com 180 fabricantes ERP, desde os grandes como os pequenos, então é através das parcerias com eles que essa área coleta os leads, a entrega dessa área é um pouco diferente do marketing, mas o objetivo é o mesmo, trazer leads. E depois, o outro grande setor seria a área de Receitas, que cuida de todo o ciclo de vida do cliente. O ciclo de vida começa no primeiro contato ativo que a gente faz, que seria com os SDRs, responsáveis por fazer o primeiro entendimento das necessidades do cliente, qualificar e agendar uma demonstração, passando a bola pro comercial. Na área de SDRs temos 3 divisões de segmentos: representantes autônomos, micro e pequenas indústrias e distribuidoras, e indústrias e distribuidoras do porte médias/grandes, que são empresas com faturamento acima de 10 milhões. Dentro do setor de receitas, temos squads com todas as funções de atendimento que são os vendedores, o pessoal que cuida da implantação, que faz o relacionamento e o suporte reativo.

Pergunta 2 - Resposta: A primeira, eu diria que é o roadmap do produto, o que a gente vai desenvolver, o que o mercado busca.. essa é uma decisão mais do diretor de produto, da pessoa que toca esse setor, mas ela impacta todo o resto. A segunda é a alocação de recursos e capital, quem decide sou eu, mas cada área tem que propor e defender esses investimentos a cada 3 meses. A gente faz revisões trimestrais, mas o planejamento mais completo é a cada ano, então cabe a cada um defender trazendo os porquês e benefícios do investimento que ele está propondo.

Outra decisão, eu diria que é a questão do posicionamento do marketing, então, como a gente vai se comunicar com o mercado, que tipo de cliente é melhor

pra nós adquirirmos, atrás de quais mercados a gente vai e isso impacta todo mundo. Além disso, uma decisão da área de Operações é a escolha de prioridades, o que vamos construir, porque como são eles que munem os outros de informação, então tem que ser bem escolhido, as prioridades, as batalhas e porque a gente vai desenvolver tal recurso. É um desafio, porque é muito fácil ficar no reativo. Todo mundo, todo gestor tem uma solicitação ou algum problema, mas decidir o que vai construir é algo que tem que estar bem atrelado com o que a empresa quer, com os objetivos do ano... No RH, acho que a questão do desenvolvimento de liderança e treinamentos dos funcionários, o que é importante e porque é preciso desenvolver em cada momento, é uma decisão que afeta muito todo mundo, a metodologia do acompanhamento e desenvolvimento do pessoal, como podemos ajudar as pessoas evoluírem na carreira. Essas são algumas das principais, que estou conseguindo imaginar aqui...

Pergunta 3 - Resposta: Acho que cada tipo de decisão que eu comentei ali tem um impacto diferente, mas um deles é que algumas pessoas sempre se sentirão preteridas, não importa qual seja o direcionamento... vou dar um exemplo: ano passado, a gente decidiu fazer um produto novo para um mercado novo de varejo, supermercados, então 70% da equipe ficou alocada nesse projeto novo, aí como era um projeto realmente novo, tinha duas ou três pessoas só das áreas de receita que estavam trabalhando em prol disso, todo mundo, do restante da empresa, senti que a gente não estava mais dando atenção pro cliente atual, que não estava evoluindo o produto, que não estava melhorando, e foram 6 meses de reclamação e atrito. Mas, esse é um exemplo extremo, porque a gente estava com uma equipe muito enxuta e querendo fazer um produto novo então de fato a gente não estava focando tanto no cliente atual, mas como eu falei, tem 3 segmentos de receita, então agora a gente está investindo bastante energia em fazer integrações nativas e são integrações que vão beneficiar só 1 segmento, então a galera que trabalha no segmento de representante se sente preterida, porque fala que a empresa não presta atenção no cliente do segmento deles, e de fato, não era a prioridade naquele momento, mas queremos manter toda a base, não queremos perder a receita desse segmento, só não é o mais importante investir. Outro problema, é quando o setor de produtos traz problemas, que não tem muito a ver com as prioridades do ano, isso já aconteceu muito. Outro exemplo, é quando o comercial estava tendo muita

dificuldade de fechar contas maiores, por causa de alguns recursos indisponíveis que precisavam de uns 6 meses de desenvolvimento, mas o produto estava focando em fazer automação de pagamentos pra entrar recorrência no cartão de crédito, pra base de clientes pré-paga, mas a base de clientes pré-paga é dos representantes, então o produto estava fazendo algo que era pra melhorar um segmento que não era mais prioridade na empresa ou seja fazendo outra coisa pra um segmento que não necessitava de tanto investimento e isso gerava uma tensão de que era uma decisão desalinhada. Esses são alguns exemplos falando de produto...

Pergunta 4 - Resposta: Sim, sempre tem porque normalmente as pessoas que tocam cada setor são especialistas funcionais naquilo que elas fazem, elas não necessariamente entendem do negócio. Então, por exemplo, o cara de tecnologia não necessariamente entende porque o comercial não está vendendo, ou porque o cliente está cancelando, ele entende de fazer software, mas ele não acompanha tão de perto a performance, a cada negociação o que está indo bem ou não... o RH, por exemplo, está sempre focado nas pessoas, mas sem o desafio de pensar mais no negócio, porque sempre querem fazer o melhor pras pessoas, mas não necessariamente consegue se conectar com o que a empresa precisa agora pro objetivo do ano. Então acho que isso são coisas que só se resolvem com muita conversa, tem que ter uma linha mestra lógica do que a gente espera pro ano, e por muito tempo, acho que eu não dei muito isso, porque a gente trabalhava muito em uma metodologia, em que eu definia junto com eles as metas financeiras, só então a gente falava assim: ano que vem a gente quer crescer tanto, e a gente quer ter tanto de lucro, e aí, delegava pra cada setor, como que cada setor iria propor projetos pra melhorar sua performance, então cada um acabava propondo coisas desconectadas, porque não conversavam entre si. Então não tinha uma linha mestra a seguir, porque a linha era só em torno do dinheiro, qualquer projeto que vagamente você conseguisse conectar com ganhar mais dinheiro parecia que fazia sentido, então deixa eu dar um exemplo aqui... teve uma época, que a gente financiou e estava rodando um projeto outbound, porque foi uma coisa que o gerente comercial defendeu, ele disse que os leads que chegavam do marketing e de parceiras, não eram o suficiente pra superar a meta, então tinha que fazer a própria operação de prospecção e o outbound, eu concordo que é um projeto que deveria estar dentro do comercial, são pessoas com o perfil comercial, que tem que estar lá, então foi uma coisa que foi financiada e aprovada, foram contratados três ou quatro

peças, o projeto rodou por 1 ano a 1 ano e meio, e tipo, nunca deu resultado de fato, e nunca foi entendido, porque não estava dando resultado... era a metodologia, ou era o mercado que não funciona com outbound, ou era o produto que não estava legal, ou era o perfil do profissional que não estava legal? Porque não tinha massa cinzenta suficiente pensando naquilo ali, era só um cara que defendeu um projeto, bateu no peito e tentou fazer e ele também não dominava o negócio, não entendia totalmente o cliente, então o projeto foi fácil de defender de um ponto de vista financeiro. Mas até um projeto desse performar, a gente viu que precisava de muito mais massa cinzenta de todo mundo pensando na empresa, até porque a forma de se implantar em um cliente que veio de outbound pode ser diferente. Não é só uma venda como qualquer outra, talvez a necessidade do produto dele é diferente e até a forma de posicionar, às vezes, é diferente. Hoje, toda equipe de vendas está sempre acostumada a trabalhar o lead, então é o cara que sabe que tem um problema, pesquisou a solução e ele já resolveu que podemos ser quem vai resolver o problema dele. Então ele já começa falando com o vendedor muito comprado na ideia, ele quer ver o produto, quer saber se o produto vai resolver o problema dele, então essa equipe é muito focada na demonstração, porque aí o produto fala por si só, e o lead acha muito bom e já quer fechar. Mas o cara que chegou superfrio no outbound, você tem lá, as vezes, é uma pessoa só que foi impactada dentro dessa organização, mas é uma empresa que tem tipo 50 ou 100 pessoas, como é que você vai convencer gente suficiente lá pra querer adotar uma nova solução, então é uma forma de vender muito diferente e ficou isolado só no projeto comercial e aí todo mês esse cara tinha meta pra bater e nunca tinha tempo de fazer o outbound realmente funcionar. Foi um fracasso e é um aprendizado que não dá pra fazer uma aposta como essa sem que várias outras lideranças sejam compradas e estejam pensando junto e ir agregando conhecimento, esse projeto ficou 1 ano lá e a diretoria não participava das reuniões e nem sabia que o que estava acontecendo pra poder opinar porque ficou delegado a esse gestor que tinha uma meta pra bater e ele teve essa ideia do outbound que não decolou porque a execução foi ruim e não teve gente o suficiente pensando e ajudando sabe.. esse é um exemplo. E o mais trágico pra complementar é que o gestor a gente acabou desligando na pandemia porque a gente tinha que reduzir o quadro mas não tinha sido tomada uma decisão do tipo isso não está funcionando, ou foca em ser a aposta do ano e deixa todo mundo pensando nisso ou cancela. Não chegou a isso, a gente só viu que realmente

o projeto não estava dando resultado nenhum, depois que desligou o gestor e foi ver quanto que o outbound está vendendo mesmo, e a gente viu que nada... tava gerando leads, tava batendo a meta quase todos os meses, os SDRs quase todos os meses ganhavam a meta deles pelo volume de leads qualificados, mas caía pro vendedor fechar a conta e não vendia nada, não convertia...por quê? Ninguém nem soube o porquê... aí isso gera o viés de que o outbound não funciona lá, mas eu discordo, porque essa operação foi um fracasso, talvez se a gente tivesse dedicado energia o suficiente teria sido outro o destino do projeto né, então continuo acreditando que dá pra fazer o outbound mas é que a empresa é pequena, tem que escolher as batalhas então pra esse ano nem entrou na pauta, ficou engavetado. Então vi que tudo era muito defendido com base no financeiro e agora a gente mudou um pouco, tirou um pouco o peso do retorno financeiro das coisas e eu e os sócios e a diretoria já damos o deadline mais claro pra todo mundo, pra toda liderança do que a gente quer fazer no ano. Então a gente definiu 1 ou 2 OKRs do ano, por exemplo, que esse ano a gente quer trabalhar o canal de parcerias com ERPs, dobrando as vendas e quer reduzir o churn do primeiro ano, melhorando o onboarding.. e aí tem uma outra frente de trabalho, que envolve outras pessoas pra aumentar o upsell do nosso módulo de e-commerce... então são essas duas batalhas e todo o resto fica em segundo plano, e aí a gente garante que, pelo menos a diretoria e todas as lideranças vão estar pensando nisso e, assim, ninguém defendeu projetos relacionados a coisas que não estão vinculadas com esses objetivos. Não resolve todos os problemas, mas ajuda. Foi uma mudança positiva.

Pergunta 5 - Resposta: Usamos o OKR mas não consigo medir os impactos e essas coisas assim com ela. Os OKRs ajudam pra gente definir e ver se está caminhando na direção de cada objetivo: Sim ou Não e aí nas reuniões com as lideranças coloca o senso de urgência, ou direcionar os projetos, mas ele não mapeia impactos não.

#### **Entrevista 4: Empresa C / Cargo - Coordenadora de Design**

**Data 17/02**



Pergunta 1 - Resposta: Aqui trabalhamos muito lateralizado, muito horizontal, mas temos aqui a área do financeiro, departamento pessoal, tem a área de P&D que é a área em que fica contida a área de tecnologia, onde é desenvolvido o produto. Então tem ali, líderes técnicos, engenheiros, desenvolvedores, designers, e o pessoal de produto, que tem os POs e PMs ou GPMs que cuidam mais da parte estratégica de negócios, então era essa a grande área de P&D. Fora isso, temos a área de Operações, que é onde acontece na verdade o funil de vendas. E sim, nosso produto é complexo não só pelo escopo, mas, porque a gente tem essa estratégia de ter dois clientes: o cliente pequena empresa e o cliente empresa contábil, então todo nosso time de operação. ele é subdividido pra quem atende as pequenas empresas e pra quem atende diretamente os contadores. O surgimento dessa modalidade pra atender as empresas contábeis ela é nova, é de 2018 e ele veio com um modelo de negócios que é de parceria, onde o contador ganha uma remuneração por cada cliente que ele incorpora na empresa, então a pequena empresa entra na empresa por conta desse contador, e esse contador vai receber uma comissão quase como se ele fizesse o papel de um vendedor, ele vai receber mensalmente uma parte, enquanto aquele cliente estiver retido ali. e isso é porque também ele tem um potencial de “grow”. Então, a empresa de contabilidade, ela tem às vezes, de 5 a 100 ou 200 clientes empresas. Se você tem um contador, você tem 200 empresas em média pra atender, então é estratégia de crescimento também. Temos a área de dados e de BI, então que é uma área “cross” da empresa e geralmente ela ajuda mais nessa parte do funil de vendas e também na identificação de oportunidades nesse momento... poderia estar mais maduro, mas a gente ainda não tem condição de aproveitar esse time pra todas as áreas... Essa é uma pincelada geral, do que a gente tem de departamentos é isso...

Pergunta 2 - Resposta: Eu acho que vai ser difícil eu responder e a pergunta deveria ser o contrário: Qual decisão não impacta rss, porque todas as decisões desde que eu estou trabalhando aqui, elas impactam o negócio... No mínimo é sempre “cross”... nunca impacta apenas uma área, muito difícil você ter essa singularidade, muito raro... como eu falei pra você como a gente trabalha muito lateralizado, muito no horizontal, quase que a gente não se considera departamento, qualquer atitude, qualquer decisão, que nem agora a gente vai fazer uma mudança de negócio, de modelo de negócio de cobrança e vai afetar todo mundo, todo mundo

está se preparando pra mudanças, por exemplo, a área de vendas pensando no que vai mudar, no jeito que atende, nas informações que vai ter que passar, já o time de produto, estamos desenvolvendo um braço do produto pra atender esse novo modelo de negócio, então tecnologia também vai mexer. Então eu acho difícil quando isso não acontece, então já vou emendar até um comentário que não sei se vai na continuidade da entrevista, mas quando a gente fala em quanto as mudanças impactam e, também consegue identificar falhas e oportunidades eu falo sobre comunicação. Meu Deus do céu, como é importante a comunicação, e no modelo de negócio onde você tem os colaboradores que tem muita autonomia, às vezes, você perde o time da comunicação, porque as pessoas vão tomando as decisões e o negócio vai acontecendo, e quando outro departamento vai ser impactado, as vezes ele não foi comunicado, então esse é um ponto que a gente sempre fica assim, ou a gente falha ou a gente tem que lembrar, porque as coisas evoluem muito, muito rápido. As pessoas têm muita autonomia, então elas avançam com precisão, com certeza acima dos riscos, mas só que muitas vezes essa velocidade somada à autonomia acabam negligenciando uma comunicação mais eficiente na empresa e daí assim, por exemplo: produto libera uma nova funcionalidade, aí o comercial tá vendendo o produto lá pro cliente, tentando explicar algo que na tela do cliente está diferente, e nesse momento descobre que não sabia que tinha sido liberada uma funcionalidade nova, não sabia explicar pro cliente... é muito forte isso... A gente aqui do design, já tentou implantar uma newsletter pra comunicar o que a gente estava liberando, mas a gente lançou um teste de usabilidade pra base inteira e o cliente sendo impactado e a equipe de operações não sabia, e ficou preocupado, então assim, as decisões vão sendo tomadas, mas de fato, tem um gap muito grande na gente trazer visibilidade pra tudo o que está acontecendo ao mesmo tempo. Não sei se o ser humano é capaz de digerir tanta mudança, tanta informação rss, mas a comunicação, com certeza, é uma coisa que precisa ser resolvida.

Pergunta 3 e 4 - Já respondida na resposta da pergunta 2

Pergunta 5 - Resposta: Eu não estou muito tempo aqui, estou a 1 ano e meio e quando eu entrei na empresa tinha muita reclamação disso assim, o produto mudou, tem muita coisa nova, tem coisas que o cliente estava pedindo, ou estava no Reclame Aqui e a área de P&D liberou e não comunicou. Então como isso estava latente e muita liberação estava sendo feita e pouca informação, apareceu como um

problema, e tivemos que ter uma ação, e para essa ação, a gente criou um canal no Slack, um pra cada área de perfil de cliente, e nesse canal, cada PO avisa cada item que é liberado. Então liberou agora, tem que subir uma mensagenzinha avisando no slack com print da tela, às vezes, um pit com o que vai melhorar... A gente tem outro canal pra empresa inteira com comunicação de People e de RH, então são muito utilizadas no canal onde todos devem estar sabendo, e as newsletters tem sempre alguns temas que são abordados. Acho que, em geral, são esses... Agora, a gente aqui no design ficou responsável pelo NPS, então tem sido bem interessante, porque a gente está gravando um vídeo de como a gente está performando com os clientes pra toda empresa... Além das metas e OKRs e KPIs, tem muita gente que está linkada com esse propósito pra fazer tudo acontecer, de melhorar a vida das pessoas. Então quando a gente comunica o que está dando certo e o que está dando errado, toda a empresa se une pra resolver aquele problema. Outra coisa, que a gente tem usado muito aqui, é o LOOM que é um plugin do chrome que você grava seu próprio vídeo e você mostra coisas, então a gente está usando muito essa ferramenta pra fazer comunicação assíncrona, avisar alguma coisa que aconteceu, ou um problema que está tendo no produto e publicando no slack, todo mundo assiste e tem que dar um “check”.

### **Entrevista 5: Empresa D / Cargo - Coordenadora de pré-vendas**

**Data 17/02**

Pergunta 1 - Resposta: A nossa empresa tem uma estrutura organizacional bem departamentalizada, bem segmentada, porque, querendo ou não, isso faz muito parte do nosso “core business”, então cada área é bem segmentada, é claro que a gente tenta estabelecer uma comunicação transparente pra deixar todos os colaboradores na mesma página, a gente tem uma ferramenta voltada pro RH e ela tem como objetivo fomentar a comunicação interna e o endomarketing, ter um espaço, por exemplo, pra celebrar pequenas conquistas, ainda mais nesse momento de pandemia, onde cada um está trabalhando na sua casa, é difícil você entender o que está acontecendo em toda área, então ali tem um mural... Estamos usando a menos de um ano, mas é bem bacana, porque ela tem alguns recursos como, por

exemplo, dar feedback para um colaborador, tem uma funcionalidade que permite vc dar o “one a one”, acompanhamento, plano de desenvolvimento individual, então é bem voltada pra desenvolvimento de pessoas mas ela também pra comunicação da empresa como um todo. Cada área tem suas boas práticas, seu orçamento específico e metas específicas com os OKRs, a gente tem objetivos estratégicos que vem do fundo de investimento, e a gente traciona esse objetivo macro pra pequenos resultados chaves voltados pra cada área. Então, é bem segmentado, mas tem essa visão holística do todo.

Pergunta 2 e 3 - Resposta: A gente tem o ICP muito bem definido, então se um SDR agenda uma reunião pra uma empresa que está fora do ICP, pode até sair uma venda só que isso vai afetar o CS na retenção desse cliente, porque como não está dentro do nosso ICP, a tendência de churn é maior. Na área de diretoria de negócio, tem a área de marketing, pré-vendas e vendas, então a área de marketing é o fornecedor da área de pré-vendas e, pré-vendas é o cliente de marketing, tudo que eles geram de leads, e te meta por origem, então, por exemplo, esse mês a gente precisa fechar x vendas de um evento que a gente tem, x vendas de um e-book, e se eles não conseguem atingir a meta de leads, pré-vendas não vai conseguir agendar reuniões. Se a pré-vendas não agendar o volume suficiente pra manter a agenda dos vendedores bem cheia, eles não conseguem ter oportunidades o suficiente pra bater sua meta. Então, principalmente ali dentro da área de diretoria de negócios, uma área depende da outra pra atingir os resultados, tanto é que a gente observa um comportamento que é o seguinte: quando pré-vendas bate a meta, as outras áreas também batem. Outro ponto, que é uma tomada de decisão que pode impactar outra área, é a composição da equipe. Então, por exemplo, vamos supor que eu tenha 50 pré-vendedores na minha equipe e tem 10 vendedores, eu sei a capacidade produtiva de cada vendedor, eu sei que cada vendedor consegue fazer 5 reuniões ao longo do dia, e se a área de pré-vendas inflar muito, e a área de vendas não acompanhar a gente, vai agendar muita reunião e não vai ter vendedor pra atender essa demanda. A mesma coisa, o contrário, se a gente tiver com pouco agendamento, não vamos encher a agenda dos vendedores. Então a quantidade de pré-vendedores para os vendedores é crucial pra atingimento de metas, então, às vezes, eu deixo de desligar um pré-vendedor naquele mês, porque a equipe de vendas ainda precisa bater a meta.

Pergunta 4 - Resposta: Sinceramente não sinto essa dor latente, porque a empresa tem uma cultura muito de “data driven”, então é embasada nos dados e a nossa própria ferramenta permite a gente ter essa visão, em tempo real, pra tomar uma decisão assertiva, a gente sempre toma decisões pautadas nos nossos próprios dados, então talvez um exemplo, pode ser que o CS identifique que um determinado mercado tem uma alta taxa de churn, vou dar um exemplo, que o mercado de logística, a maioria dos clientes que fecham desse segmento depois dão um churn maior, tem mais taxa de cancelamento. Então esses “inputs”, que a área de CS dá pra área de pré-vendas, podem prejudicar os nossos resultados, porque a gente vai parar de prospectar e abordar esse mercado, porque a gente sabe que tem uma taxa de cancelamento alta, mas a gente procura sempre estar alinhado entre as áreas, pra isso ser sinérgico. Talvez, a área de RH, vou te dar um exemplo, teve o feriado e foi facultativo, e nosso RH colocou um comunicado de que a gente iria folgar na terça-feira, na segunda e quarta-feira, os colaboradores teriam que alinhar com a sua gestão se poderia folgar ou não. Esse comunicado veio do RH, mas eu senti que isso deveria ter vindo da gestão de cada área, porque isso daria muito com um objetivo que a gente tava focando ali, naquele momento, e como essa comunicação veio de outra área, eu fiquei muito de mãos atadas né. Meu colaborador se sentiu no direito de usufruir dessa folga pra depois compensar, então recebeu do RH que podia folgar e, logo depois, fazia um plano de compensação, mas essa folga afetava muito a nossa área... Então acho que se essa decisão tivesse sido consultada com a área, a gente teria mais controle, talvez.

Pergunta 5 - Resposta: Pra ver os impactos de uma área na outra não temos, mas quando tem um gargalo eu sempre tento entender qual a causa raiz daquele gargalo, então utilizo uma metodologia que chama Folha A3, Processo A3... Ela junta uma série de metodologias como, por exemplo, os 5 porquês, 5W2H, e ele te conduz, ele tem uma linha de raciocínio que te conduz a identificar qual a causa raiz daquele problema, porque, muitas vezes, a gente sai resolvendo ao invés de atacar o problema e acaba criando outro problema. Então, a gente usa essa ferramenta também na tomada de decisão. Agora, que ferramenta pra ver o que afeta outra área não, o que a gente tem é uma estrutura hierárquica com duas coordenações de pré-vendas, o gerente e o diretor, e esse diretor fica à frente do marketing,

pré-vendas e vendas, então todas as estratégias estão bem alinhadas... A área de dev também não tem... a área que mais sinto falta de ter uma proximidade, é a área de CS, mas a gente vem trabalhando isso em reuniões e não com ferramentas. O que eu sinto falta, também que poderia ser uma boa pra empresa, seriam equipes multidisciplinares, porque quando a empresa é muito segmentada e cada um fica na sua bolha a gente não troca pra ver como melhorar...

**Entrevista 6: Empresa E / Cargo - Coordenadora de Design de marketing**  
**Data 24/02**

Pergunta 1 - Resposta: A gente ali no marketing, a gente tinha um time de design que era como se fosse um serviço dentro do marketing, então o marketing era dividido em áreas como project marketing, geração de demanda, comunicação corporativa, e branding, e cada um tinha seus analistas de marketing que criam suas próprias iniciativas focadas no negócio... A dois anos atrás, quando foi criada a área de branding da empresa, que foi com o propósito de organizar posicionamento e a identidade da marca, e todos os conceitos e definições da marca, esse time absorveu o time de design, que era datado como executor e virou o papel do time de branding analisar as demandas. A gente percebeu o quanto a gente perdia em qualidade, por esse time não ter uma definição do papel de cada um, o time não trazer os seus inputs e “know how” de design pra aquela ideia antes de chegar na etapa de execução.. o time de design atendia todo mundo, então não existia uma capacidade humana de todo mundo do time fazer tudo a respeito de todas as iniciativas, e todos os times, ainda mais em uma empresa como a gente que tem muita coisa acontecendo ao mesmo tempo, o tempo todo, e aí a gente viu isso como um problema, e aí a gente criou uma estrutura nova que é uma estrutura “ Cross”. Então, eu como coordenadora dentro da área de branding e tenho uma camada de responsabilidades focadas em branding, e outra camada de responsabilidades focadas na gestão das times de design.. A gente tem também, o time de produto que é o time que é dividido entre desenvolvedores, designers, engenheiros... que é o time que trabalha efetivamente no produto, nas nossas plataformas criando e

fazendo manutenção. A gente tem o time de marketing, RH, compras, financeiro, CS, Operações, Vendas, time de parceiros, time de infraestrutura e diretoria.

Pergunta 2 e 3 - Respostas: A gente tem algumas cerimônias que conectam todas as áreas, a gente tem uma cerimônia que acontece toda sexta-feira às 11h, que é um evento temático que junta toda a empresa pra falar sobre um tema, uma apresentação pra falar de um determinado assunto, envolve desde lançamento de produto a atualização de produto. E a gente tem outra cerimônia que é uma vez por mês com nosso CEO, onde ele traz informações gerais, a gente tem um que é do RH, a gente tem eventos especiais para datas específicas e comemorativas, eventos de diversidade e grupo de mulheres e a gente tem também, alguns canais de comunicação que a gente usa como o Slack, que é a ferramenta oficial de comunicação, onde tem vários canais lá dentro. Uma vez por ano, também temos um evento que junta a empresa inteira, onde a diretoria executiva apresenta o planejamento estratégico do ano para o negócio, e aí dessa cerimônia se desdobra a cerimônia de planejamento de cada time, então com o objetivo geral, tem a cerimônia onde cada área passa o seu planejamento e de cada área, o planejamento do time e, depois, se desdobra no planejamento individual que é um alinhamento, que é baseado em todos os objetivos dos negócios para cada área, alinhados em cada função entre o gestor e o colaborador... Então é bem estruturado.

Pergunta 4 - Resposta: Sim, existe essa dificuldade com isso, porque ainda que a gente tenha todos esses alinhamentos, a gente trabalha separadamente em diversos sentidos. Então, por exemplo, a gente fez uma campanha de rebranding, ano passado, e a gente apresentou pra toda a empresa e pras áreas uma série de mudanças que iam acontecer, novo posicionamento e identidade e isso afeta todo mundo, mas não necessariamente, que será uma prioridade a ser tratada por outros times. Então eu entro em contato com os outros times e peço pra eles levantarem quais os materiais eles trabalham, pra gente ver de que forma a gente consegue dar suporte, então, mesmo com o rebranding tinham muitos materiais sendo renovados, como a gente tinha que dar apoio e, ainda que a gente tenha feito contato milhões de vezes pra levantar esses materiais, e a gente não conseguia, porque não era prioridade pra essas outras demais áreas, ou por causa do rebranding a gente precisava de um site novo, e o site era responsabilidade de outro time, e esse time

tinha outras prioridades e não estavam disponíveis. Então, ainda que a gente tenha todos esses alinhamentos, os times tratam as suas prioridades e seus objetivos de forma independente e, nem sempre, existe essa noção de que as coisas têm uma conexão e que a gente tem uma interdependência pra conseguir executar seus próprios objetivos e isso impacta no resultado.

Pergunta 5 - Resposta: a gente tem uma ferramenta de gestão de projetos, a gente tinha um time de gestão de projetos, dedicados exclusivamente a gestão e suporte dos projetos de cada time, então eram pessoas especializadas em gestão de projetos e trabalhavam como uma espécie de consultoria pras outras áreas, orientando, dando suporte e fazendo essa ponte entre as áreas. E esse time foi extinto ano passado, e isso obviamente teve um impacto, mas eu não sei como esse impacto tem sido medido e nem o porquê ou por quem, mas imagino que seja o time de operações, e hoje, no marketing, estamos implementando então essa ferramenta de gestão de projetos pra auxiliar nisso, porque antes estava uma coisa maluca, é impossível você fazer as coisas e não tem a informação, tomar as decisões e ter essa visão e entender as necessidades do projeto, porque você tem pedaços de informações em diversas partes. E a gente tem trabalhado muito nisso, pra conseguir ter uma visão macro e ajudar na conexão entre as áreas. Às vezes, o problema não é a comunicação e sim a conexão.



	<p>Aqui um texto introdutório a ferramenta, um texto introdutório a ferramenta, um texto introdutório a ferramenta, um texto introdutório a ferramenta, um texto introdutório a ferramenta, um texto.</p>	<p>Autora: Thais Jorge Link para contato: <a href="https://www.linkedin.com/in/thais-jorge">linkedin.com/in/thais-jorge</a> Orientação: Prof. Eico Ribeiro da Silva Instituição: Mestrado Profissional em Design - Univalle</p>		
<p>📍 <b>Área em que a decisão foi tomada</b></p>	<p>⚡ <b>Impactos causados com a decisão</b></p>			<p>👁️ <b>Observações e (ou) conclusões</b></p>
<p>Decisão: / /</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Obs. Quem()</p>
<p>Decisão: / /</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Obs. Quem()</p>
<p>Decisão: / /</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Obs. Quem()</p>
<p>Decisão: / /</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Área Impactos()</p>	<p>Obs. Quem()</p>
<p>Adicionar mais áreas.</p>				<p>Adicionar mais observações.</p>

## AUTORIZAÇÃO

Nome do(a) autor(a): Thais Jorge Schroeder

RG: 40.146.288-2

Título da Dissertação:

DESIGN INSTRUCIONAL: MAPA DE GESTÃO SISTÊMICA PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA SAAS

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias da dissertação de minha autoria.

Joinville, 28 de Junho de 2021.



---

Assinatura do(a) aluno(a)