

4 Descrição dos casos

A seguir serão apresentados os estudos de caso realizados nas três empresas. Cada estudo de caso descreve a empresa, sua história e suas principais características. A descrição do perfil dos fundadores e da história representa a visão das pessoas entrevistadas, não foi colocada a visão do autor.

Antes de apresentar os casos, será dada uma breve introdução da indústria de redes e segurança.

4.1. Indústria

As empresas que fazem parte dos estudos de caso apresentados nesse trabalho fazem parte da indústria de redes e segurança de informação. A evolução dessa indústria está muito ligada a da Internet.

Segundo Carvalho (2006), em dezembro de 1994, a Embratel com apoio da RNP (Rede Nacional de Pesquisa) iniciou o serviço de acesso a Internet em caráter de teste. Em maio de 1995 o serviço de acesso deveria passar a ser oferecido de forma mais ampla inicialmente para 250 pessoas, sendo em seguida expandido para 5.000 usuários.

Durante esse processo, houve um grande questionamento da sociedade sobre a possibilidade de se instaurar um monopólio governamental, e de se cobrar mais uma vez um serviço caro para prestar um serviço de baixa qualidade. Essa polêmica foi motivo da capa da revista veja em março de 1995 – “Internet: a rede planetária em que você ainda vai se plugar”.

Em abril de 1995, seguindo a orientação do governo Fernando Henrique de privatizações, foi promulgada a Norma nº 004/1995 do Ministério das Comunicações que estabeleceu que a Embratel deveria ficar apenas com o serviço de telecomunicações, e o serviço de valor adicionado de dar acesso à Internet, deveria ficar a cargo das empresas provedoras de acesso. Apesar dessa nota, por algum tempo ainda houve uma disputa política para sobre como seria organizada a estrutura.

No final de maio de 1995 o governo divulgou uma nota criando o comitê gestor da Internet e definiu como deveria ficar o serviço em andamento na Embratel, e qual seria o papel da RNP, e das empresas do sistema Telebrás. Procurou-se equilibrar as necessidades do governo, setor privado e meio acadêmico.

O Brasil se integrava de forma definitiva a revolução que acontecia no mundo. A partir do momento que indivíduos e organizações passaram a estar conectados começa a surgir a oferta de serviços para lidar com essa nova realidade. Uma quantidade enorme de empresas surge para explorar a nova dinâmica, onde o mundo real parece ser menos importante e as pontocom as responsáveis pelo futuro. Surgem os primeiros provedores comerciais e um imenso mercado para agregar conectividade, sistemas e segurança.

É nesse cenário que as empresas estudadas nesse caso foram fundadas e procuraram explorar as oportunidades que surgiam.

4.2. Empresa A

A Empresa A é uma empresa de tecnologia com foco de prover serviços de segurança para seus clientes. Ao longo dos anos ela consolidou uma ampla oferta de serviços, usando produtos dos principais fornecedores de tecnologia do mundo.

Ela possui uma matriz localizada em um escritório com dois andares no centro da cidade do Rio de Janeiro e uma filial em São Paulo. Na matriz, está localizada a diretoria, a área de projetos, operações, suporte, financeira e administrativa. Na filial está uma representação comercial e uma pequena área de operação.

A empresa é controlada por um conselho de administração que define a sua estratégia e acompanha como ela está sendo colocada em prática.

4.2.1. Fundador

O pai do fundador da Empresa A era corretor de ferro e aço. Observar sua atividade como vendedor exerceu grande influência ao ensinar como é a postura comercial. Apesar dessa influência, aos oito anos de idade começou a programar computadores. Mais tarde, seguindo a influência do pai, na escola fazia pára-quadras com saco de lixo e vendia na escola. A sua vida sempre transitou entre esses dois pontos, um lado técnico, meio nerd, e outro, comercial. Montou uma locadora de fitas de videogames usando para isso as fitas dos seus colegas. Desde cedo demonstrou uma grande capacidade de seguir um ímpeto empreendedor e de envolver as pessoas com suas idéias.

Entrou cedo na faculdade no curso de engenharia eletrônica da UFRJ. Durante a faculdade, ingressou com 18 anos na IBM. Lá, começou na área técnica como estagiário, foi promovido à analista de sistemas e em seguida a gerente de analistas aos 23 anos de idade. Então passou para a área de vendas e virou gerente de negócios. O período na IBM foi como uma escola tanto profissional quanto de visão corporativa. Ele aprendeu muito sobre padrão, valores e cultura da empresa, sobre a importância de colocar o cliente sempre em primeiro lugar.

No entanto, a cultura corporativa da IBM era muito fortemente formatada e tinha dificuldade em incorporar certos pontos de vistas novos. Isso começou a incomodar e a dar a vontade de tentar novas possibilidades apesar da bem sucedida carreira e das portas abertas para crescer ainda mais.

“- Então ficava uma cultura de massa às vezes. Eu tinha idéias fantásticas na IBM, quando eu ia implementar o pessoal falava, - ih André teria que aprovar no ... em Nova York, a gente não tem como mudar isso. Infelizmente você vai ter que seguir a cultura legal, mas padronizada da IBM. - Então isso me chateava um pouco porque – Como assim? Uma idéia tão boa que ia gerar dinheiro para a IBM e felicidade para os funcionários, para os stakeholders em geral, os clientes iam gostar... A gente não podia implementar porque estava tudo muito solidificado.”

Ao mesmo tempo, o Brasil vivia um momento extremamente importante. A Internet que até então era de uso puramente acadêmico começou a ser oferecida comercialmente nos anos de 1995/1996.

“- E eu tava, basicamente no início da minha carreira, então dei sorte um pouco, tem um pouco de sorte nessa história. E aí com a Internet começando eu percebi que as empresas já começavam, nem falavam de segurança ainda, mas só falavam de firewall e anti-vírus. Então, Taí, eu era meio hacker, invadia umas coisas assim para estudar como hacker e não como cracker. Assim ..., vou fazer uma empresa de segurança da informação. - Que isso (simulando outra pessoa em tom irônico), tá maluco, porra ninguém tá muito focado, tem que fazer uma empresa de internet, vai fazer site, vai fazer eBusiness, vai fazer... - Não (volta a sua voz em tom de certeza), vou fazer de segurança. Ai, é, pedi demissão.”

Então, em 1996 após uma bem sucedida carreira de 6 anos na IBM pediu demissão para ter mais liberdade para colocar em prática suas idéias, sua visão. Aproveitando que sua irmã havia se casado havia pouco tempo, montou o embrião da Empresa A no antigo quarto dela na casa de seus pais.

Seguiram-se quatorze anos a frente da empresa a fazendo crescer e se tornar uma das mais importantes empresas de segurança do país. Em 2008 aceitou a entrada de um fundo de investimentos e deixou de comandar a empresa, passando a ser um membro do conselho de administração.

Durante a sua vida como empreendedor sempre houve a dualidade entre o técnico e o vendedor, entre ser grande e manter o espírito de liberdade.

4.2.2. História

A Empresa A foi criada em 1996 para explorar oportunidades de negócios decorrentes do surgimento da Internet e das necessidades de segurança de um mundo conectado.

A empresa começa a funcionar de forma informal em um quarto na casa dos pais do fundador com uma estrutura avançada para a época. Dois micros PC rodando Unix e um AS/400, dado pela IBM, conectados em uma rede local para funcionar como um *Security Lab*. Nos primeiros meses, apareceram projetos de construção de *websites* que eram simples de serem feitos e proporcionavam um bom lucro. Era possível trabalhar nos projetos e usar parte do dia para ir à praia.

Apesar desse excelente estilo de vida, a vontade era mesmo montar uma empresa de segurança. Na época isso significava configurar programas de antivírus e sistemas de firewall. O processo de saída da IBM tinha sido feito de forma positiva e por isso foi mantido um excelente contato com as pessoas de lá. Existia um produto dela de segurança chamado Secure Gateway que era do interesse de muitas empresas, mas não existia pessoal disponível capaz de implantá-lo. O foco da IBM na época era outro, e não era do seu interesse ter funcionários para executar o *delivery*. Por isso, ela escolheu a Empresa A para ser IBM Business Partner e passou a direcionar projetos de implantação desse produto. Seguiram-se projetos para empresas como IBGE, Furnas, Texaco. A visão de negócio se prova correta e a empresa consegue um constante fluxo financeiro.

Com a empresa dando certo e crescendo, o irmão do fundador foi convidado a se tornar sócio. Ele também era engenheiro eletrônico formado pela UFRJ, tinha entrado no Pactual na área de TI e na época trabalhava no departamento de marketing do banco. Ele aceita e os dois passam a trabalhar e a conquistar novos projetos juntos. Segundo o fundador, uma grande qualidade dos dois era não só a capacidade técnica de executar os projetos, mas também a capacidade de falar sobre questões altamente complexas como segurança de redes e computadores de um modo fácil, acessível para todos. Isso influenciou o sucesso comercial e também ajuda a divulgação da empresa ao serem convidados a dar entrevistas sobre o tema. Ao longo da história da empresa muitas portas se abriram por essa capacidade de lidar de forma lúdica com um assunto hermético para as pessoas comuns.

A saúde financeira da empresa permite que em 1997 seja alugada uma sala em Copacabana para sediar o primeiro escritório formal junto com a contratação de dois funcionários. Um deles é responsável pela programação de sistemas de VPN e segurança. O outro é treinado para fazer a atividade de implantação de projetos de segurança que são o carro chefe desde o início. O sucesso vai aumentando e cada vez são conquistados projetos cada vez maiores.

Após dois anos, a empresa se muda para uma nova sede, ainda em Copacabana na Francisco Sá com Nossa Senhora.

“Era uma sede linda, eram 190 metros quadrados. Para uma empresa começando já era um tamanho bom. E eu fiz questão de colocar um ambiente muito salubre. Baias bonitas, tipo baias da IBM, com aquelas entre baias de tecido em que você pode prender coisas. Humm, uma coluna de vidro jateado na entrada, sempre trabalhei muito na estética da empresa. Desde cedo, a empresa é muito laranja, muito... Ela, ela tem uma coisa de nós somos grande, mas acho que passa uma coisa de grande, mas só que a gente é gente boa. A gente não é um grande solidificado como a IBM. Então eu puxei da IBM o que? É o grande, o que os clientes gostam, é o blend. Poxa vocês sempre tem um ambiente tão legal.”

Esse é um momento muito importante, pois define a cara da empresa. Existia um grande esforço em transmitir uma visão de empresa grande como a IBM, bem sucedida, com uma enorme preocupação com estética, com as baias e cadeiras confortáveis para os funcionários, com tudo da cor da empresa. Ao entrar em um escritório da Empresa A, qualquer visitante tinha uma imagem de empresa bem sucedida e competente no que faz. Os folders, pastas e todo o material comercial da empresa eram da melhor qualidade e apresentação possíveis. Os funcionários recebiam um crachá com foto e nome, brindes de alta qualidade como mochilas, squeezes. Mas existia também, o fundador fazia um enorme esforço em evitar o “ambiente engessado e formal” que o incomodava na IBM. A intenção era estimular a liberdade. Todos iam trabalhar de bermuda e camiseta. Na hora do almoço, metade da empresa ia à praia em vez de para um restaurante. Nesses momentos na praia, existia uma confraternização, falava-se muito sobre a empresa e na volta era só comprar um sanduíche natural e usar o chuveiro da empresa. Se por alguma razão um cliente fosse visitar a empresa, todos tinham uma roupa formal no armário da empresa para essas ocasiões. Essa troca de roupas era chamada por eles de hora da fantasia. Esse ambiente de trabalho meio Google era único para a época e muito apreciado. O objetivo era que funcionário não fosse apenas trabalhar. Ao acordar, ele deveria se olhar no espelho e se sentir empolgado com o seu projeto. Quando ele estivesse falando dos amigos, deveria falar sobre o projeto sensacional em que estivesse envolvido.

Um grande exemplo disso ocorreu em 1998 durante a conquista de um grande edital junto com a IBM para um projeto com os Correios. Estava o fundador junto com dois funcionários na praia, quando eles recebem uma ligação no celular de uma pessoa da IBM falando que eles haviam ganhado o edital. Na mesma hora ele liga para a empresa e pede para todo mundo desligar o computador e esperar ele chegar. Quando ele chega ao escritório, toma um banho e fala para todos irem para o boliche no Barra Shopping comemorar o contrato. A comemoração se estende a tarde toda até a noite com tudo pago pela empresa.

“Tudo liberado, pizza. Mermão. E todo assim mundo falando - Cara que empresa é essa meu irmão? Eu, eu, eu ganho sei lá mil e quinhentos aqui. Mas se alguém vier me oferecendo três mil eu não vou! Porque aqui é um prazer. É quase como você ir para a night no horário de expediente, e gente boa e tal. Isso é só um exemplo.”

O clima na empresa era o melhor possível. Existia a tarde do videogame e outras ações para criar um clima de liberdade. Esse clima tinha como resultado uma grande dedicação para fazer os projetos serem bem sucedidos. Essa dedicação era percebida pela IBM e a empresa foi sendo envolvida em projetos cada vez mais relevantes. Ainda naquele ano, ela colaborou na produção do Redbook de segurança da IBM USA. Um funcionário da empresa foi alocado por três meses em Phoenix durante o projeto.

Apesar do sucesso, segurança era vista na época como um projeto que se inicia, implanta e termina. Crescer tendo uma receita baseada exclusivamente em projetos envolvia o risco de um fluxo de caixa incerto. Uma pessoa poderia ser contratada com base em uma expectativa de projetos que poderiam não se concretizar, ou demorar em sair.

“Acho que a grande primeira crise foi quando a gente começou a crescer. Então, poxa. É... Qual era o problema do modelo de negócios na época? Segurança era vista como um projeto de vai, instala, a next, next finish, e vai embora. O que era um erro, porque segurança tem que manter.”

Era preciso matar um boi todo trimestre para conseguir pagar os salários. A cada grande projeto fechado eram feitas as contas de por quanto tempo essa receita garantiria a existência da empresa. Dos tempos de IBM existia a visão de que o objetivo de toda empresa é conseguir contratos de longo prazo com seus clientes. Essa necessidade de sobrevivência junto com a visão aprendida na IBM da importância da renda recorrente fez com em 1999 a empresa lançasse o serviço de *Security Outsource* ainda inédito no país.

“Então, acho que um grande marco foi a criação o Security Outsource. Ninguém tinha feito isso no mercado ainda. Todo mundo ia, instalava o firewall e o antivírus, e ia embora. Então a Empresa A falou assim: ô cliente. Faz o seguinte. Me paga um, um fee mensal e eu te mantenho seguro com sete itens de segurança. A saber, esse, esse, esse, aquele.”

O serviço foi criado por causa da visão que não basta executar um projeto para garantir a segurança de uma organização. Para se ter segurança, é preciso um esforço diário continuado contra as novas ameaças que possam surgir. O serviço tem aceitação e aos poucos são conquistados clientes como CEG e Embratel. O fluxo de caixa da empresa vai se tornando cada vez mais previsível, e começa a ser possível ser feito um planejamento mais estruturado do seu crescimento.

“Isso foi um marco, foi uma mudança histórica na empresa. Que a partir de então você faz assim – Opa tem oitenta mil reais por mês, tenho trinta mil reais por mês. Posso contratar mais um funcionário. Posso criar o conceito que eu chamei na época, que eu coleí do governo, né, embora o governo só fala mas não implementa, que é o de responsabilidade fiscal. Então a gente estava lá faturando quanto no MSS, oitenta mil? Quanto a gente está gastando por mês fixo? Trinta? Demorô, contrata mais três vendedores. Quanto falta ainda de GAP? Vinte mil. Então, então guarda. Opa, fechamos um contrato de, de SOC, de MSS. Quanto? Doze mil. Ah, então dá para botar dois estagiários. Então, essa decisão foi o que tirou a gente daquela curva perigosa do primeiro e segundo ano da falência das empresas.” (Fundador)

A criação do serviço operacional continuado faz com que a empresa passe a ter a subcultura do operador de segurança além da cultura de projeto. A pessoa que trabalha com projetos está sempre ligada a coisas novas, a mudança. O operador, por outro lado, está ligado mais ao dia-a-dia, a estabilidade. Para isso a empresa passou a ter uma postura de RH diferenciada para cada um desses perfis, ainda que muito baseada na intuição. A empresa criou dois conceitos para descrever esses perfis: o perfil caçador para os projetos, e o perfil fazendeiro para os clientes continuados.

“Então, a gente procurava técnicos hunters e farmers. Os técnicos farmers cuidavam dos clientes continuados. São aqueles que tinham mais continuidade de, de humor. Não oscilavam tanto o astral. Nem sempre eram os mais geniais, mas cuidavam de um cliente assim com carinho como médico de família. Eles cuidavam dos clientes da renda repetitiva. Os, os hunters, eram mais porra-locas, gostavam de um desafio novo a cada dois dias, esses iam para projetos” (Fundador).

Muitas vezes, surgiam problemas com os clientes continuados que demandavam ajuda das pessoas do projeto. A liderança se esforçava muito em integrar os dois perfis para conseguir atender aos clientes de forma adequada.

“Porque às vezes o cara do M, do SOC, do MSS, o Security Outsource... não tava resolvendo a vida de um cliente. E tinha um cara lá de projeto parado... e esse cara não queria ajudar o cara de lá porque tinha um preconceito bobo. Os caras lá são os farmers. Estão cuidando da vaca, do boi, plantando. A gente aqui não, aqui é rock and roll. Então, tive, eu cortei um dobrado para fazer as pessoas se ajudarem. E, e como foi isso? Através de liderança... Tipo mostrava pro pessoal o que que é o rock and roll, que tinha rock and roll lá na no mundo da fazenda. Porque às vezes vinha uma praga doida e a fazenda pirava. Então, tinha rock and roll lá. E, e, e mostrava para o pessoal da fazenda que as vezes tinha um pouco de recalque porque o pessoal do rock and roll fodão estava em projetos.” (Fundador)

No final da história, todos juntos conquistavam os lucros que a empresa depois distribuía em participação nos lucros.

A empresa seguiu tendo sucesso até que no ano de 2000 a empresa se torna uma referência em segurança da informação para mídia.

Em 2003, consegue iniciar a atuação no mercado financeiro através do Security Outsource. A empresa se muda então para o centro da cidade em um escritório duplex de duas salas de quarenta metros quadrados. Depois a empresa se muda para o escritório atual também no centro, com dois andares de um prédio.

Em 2006, a empresa conquista o prêmio Check Point de Melhor Projeto de Segurança da América Latina.

Após um momento em que a empresa faz investimentos maiores do que o seu fluxo de caixa permitia e acontece uma crise importante. Como resultado da crise, o fundador compra as todas as cotas do seu irmão e dos funcionários se torna sócio da empresa. O conquista da sociedade por um funcionário consolida a grande mobilidade social que a empresa permitia. Uma pessoa poderia entrar na empresa como estagiário e um dia se tornar sócio. Além disso, a empresa sempre teve uma política agressiva de distribuição de lucros, sendo distribuídos até dois salários por semestre.

Em 2007, acontece a contratação de um novo diretor comercial com grande bagagem empresarial e acadêmica. Até então, a empresa era dirigida de modo puramente intuitivo, com o novo diretor passou a existir uma transformação na organização para agregar se tornar mais estruturada, formal, pragmática. Inauguração do escritório em São Paulo e lançamento do novo serviço de MSS.

O ano de 2008 é muito marcante. A empresa estava em um ciclo muito bom. Desde a sua fundação nunca havia perdido um cliente, havia tido um crescimento de 300% nos últimos três anos e estabelece conversas com um fundo de investimentos. Por outro lado, ocorre a dissidência de alguns funcionários.

O diretor técnico da empresa era um grande exemplo para os funcionários da empresa. Estava lá desde os seus primeiros anos, havia entrado como estagiário e se tornado sócio. Era admirado pelo seu conhecimento técnico, apesar de não ter boas relações com todos por ser muito duro e obtuso. Ele possuía expectativas de crescimento muito grandes que na sua visão não haviam sido satisfeitas. Por isso, decide sair e montar uma concorrente na mesma área levando junto alguns funcionários importantes, entre eles parte do corpo técnico e comercial. Saem ao todo 5 funcionários em uma época que a empresa possuía 30 ao todo. O processo é muito traumático e considerado como uma traição a confiança dada e a postura de sempre se importar com os funcionários. A saída é feita de modo pouco ético, tentando roubar clientes ao mesmo tempo em que essas pessoas ainda trabalhavam na Empresa A. Isso cria um grande trauma na cultura positiva da empresa.

Em paralelo, durante esse ano acontecem conversas com um fundo de investimento que evoluem até se concretizarem na transformação da empresa em S.A. e na entrada do fundo como sócio. Esperava-se que o fundo iria dar a empresa um novo networking que iria permitir formar alianças, fusões e aquisições e acelerar a expansão entre grandes empresas e mercado financeiro que era tímida até então. Por outro lado, o fundador já estava empreendendo há 12 anos e queria realizar financeiramente de forma mais concreta o seu sucesso. O fundo inicialmente interfere pouco na forma como a empresa é dirigida, focando mais em ajudar mais com o seu networking e influência.

Em 2009 a empresa não consegue manter o crescimento dos anos anteriores devido aos impactos da perda de pessoas importantes e ao trauma da dissidência. Além disso, a crise mundial afeta sua capacidade de conquistar novos clientes e faz com que a competitividade do mercado aumente. Tudo isso tem como resultado uma queda no faturamento. O acordo com o fundo era cercado de uma grande expectativa de crescimento que não estava sendo cumprida. Por isso, ele passa a ter uma postura mais presente e a considerar a postura paternalista da empresa como culpada. É feito um grande corte de custos em benefícios como *shiatsu*, sessão de cinema semanal. Políticas internas como o sistema de avaliação de desempenho 360° e que promoviam a integração são descontinuadas e cortado por ser consideradas muito caras. Acontece uma redução no quadro de funcionários da empresa e dentro dela a equipe comercial é desmontada por não ser capaz de atingir suas metas. O fundador se afasta da direção do dia a dia e passa a ocupar uma cadeira no *board*. Um novo CEO passa a gerir a empresa.

O novo CEO vem com a missão de acabar com a cultura considerada como excessivamente paternalista e tornar a empresa mais formal. Toda a imagem de liberdade e o espírito de se divertir trabalhando acaba.

Em 2010 o resultado fica longe do esperado pelo fundo, apresentando apenas um pequeno crescimento. Os funcionários sentem falta do sentimento de família que existia antes da entrada do fundo e dos benefícios cortados. O mito da mobilidade social é contestado pela falta de clareza da nova política e as pessoas deixam de acreditar na possibilidade de se tornar sócias da empresa. O terceiro diretor comercial não funciona e vai embora. As pessoas se sentem sem energia. O CEO é afastado e um dos diretores assume o cargo. A empresa busca a forma de dar a virada e retomar o crescimento aproveitando o mercado comprador.

Hoje todos estão sem energia, precisam de propósito. O mercado está comprador e possivelmente é possível dar uma virada.

4.2.3. Socialização de novos membros

No momento, a empresa não possui nenhum processo estruturado de socialização de novos membros. Quando existia um funcionário especializado em recursos humanos, havia um processo de integração formal que consistia de entregar um manual de valores da empresa, fazer uma descrição do negócio e apresentar a pessoa às diversas áreas existentes. Esse processo foi criado em 2007 e parou de existir durante o ano de 2009 quando saiu o pessoal de RH.

O processo que existe hoje é informal e depende de cada gerente de área e dos seus companheiros diretos de trabalho. O novo colaborador chega já se reportando diretamente ao seu gerente de área e começa a trabalhar.

Ao chegar à sua área, os novos membros são bem recebidos pelos seus companheiros de trabalho. Existe um forte clima de suporte entre as pessoas de cada área que é imediatamente passado ao novato. Logo nos primeiros dias, o novo membro passa lidar com as crises e problemas existentes na empresa e sofrem um choque com a realidade caótica da organização. É comum um novo membro pensar em sair da empresa logo nas primeiras semanas. Depois de passado cerca de um mês, se sobreviver ao impacto inicial, ele passa a lidar melhor com o caos e também absorve vícios dos membros mais antigos.

4.2.4. Política de recursos humanos

Como em toda pequena empresa, a área de recursos humanos na Empresa A sempre foi pequena. No momento, não existe uma pessoa alocada nessa posição. Dentro das limitações existentes, as políticas de recursos humanos são focadas em incentivar aspectos com impacto positivo no desempenho da organização.

Existe um sistema de avaliação de desempenho semestral. O resultado dessa avaliação é usado para calcular o valor da participação nos lucros dada aos colaboradores. Um colaborador que apresente uma boa avaliação continuamente tem a chance de ser promovido.

Existe também a possibilidade de sociedade, mas isso não é algo colocado formalmente e essa possibilidade é vista de forma pouco clara pelos funcionários. Por isso, ela tem um impacto limitado na sua motivação e desempenho.

É extremamente importante que os funcionários tenham a melhor capacidade técnica e sejam reconhecidos. Por isso, foram identificadas três políticas de incentivo que são listadas a seguir.

Uma certificação é uma prova com o escopo baseado na tecnologia ou produto cujo conhecimento vai ser certificado. Para incentivar que elas estejam sendo obtidas pelos funcionários continuamente, foi criada uma meta que deve ser cumprida anualmente. Como auxílio, a empresa paga o custo associado à primeira tentativa de certificação e a partir da segunda somente paga o custo no caso do colaborador conseguir passar na prova.

Para incentivar ainda mais a emissão de certificações e atualização das equipes nas soluções ofertadas pela Empresa A, foi criada campanha Rally de Certificações em 2010 Cada certificação foi classificada em pontos levando em consideração a sua importância para a empresa e a dificuldade em ser obtida. O colaborador que obtiver mais pontos no semestre é premiado.

Em paralelo as campanhas associadas a certificações, a empresa criou em 2008 uma política de incentivo a inovação chamada inicialmente de Senhor do Impossível, sendo atualmente conhecida como O Exterminador do Passado. Ela tem como objetivo premiar os funcionários responsáveis pelas maiores inovações no ano. Os prêmios são escolhidos pelos próprios funcionários entre as coisas que mais os interessam. Como a maior parte dos colaboradores é jovem, em geral os prêmios são associados a itens tecnológicos.

Além das campanhas de caráter técnico, também existe um existe uma focada na área comercial. O funcionário responsável pelo maior valor de contratos de serviços continuados é premiado anualmente.

4.2.5. Comunicação

Não existe uma comunicação formal estruturada na empresa.

A porta dos diretores está aberta para todos os funcionários. Isso entando não tem um efeito tão positivo já que cada um interpreta a sua maneira o que é falado e acaba de gerando muitas visões.

As reuniões acabam sendo uma forma não estruturada de comunicação da visão da diretoria.

Não existe divulgação de novos membros e nem dos que saem da empresa.

4.3. Empresa B

Conforme colocado na delimitação do estudo, as empresas B e C são duas divisões da mesma organização que serão estudadas de forma independente por possuírem diferenças significativas.

Neste capítulo será estudada a matriz, que é localizada na cidade do Rio de Janeiro e é responsável pelas áreas administrativa, financeira, marketing e desenvolvimento de software e novos produtos do grupo.

Ela foi fundada oficialmente em 1997 como uma empresa de desenvolvimento de software focada na área de redes e desenvolve produtos ligados a conectividade e segurança.

4.3.1. Fundador

O fundador possuía duas grandes influências empresariais na família que serviram de inspiração desde cedo, o pai e o tio. O pai possuía uma empresa de engenharia que faliu devido a possuir contratos não indexados em um momento de aumento drástico da inflação. O tio era dono de uma grande empresa de tecnologia que existe até hoje. Seguindo essas influências, desde os seis anos de idade ele queria ser empresário seguindo como modelo o tio.

Durante o período de formatura no curso de Engenharia Eletrônica na UFRJ, o Brasil passava por uma época difícil com inflação alta e baixas perspectivas de emprego. Por isso, o pai o incentivou a abrir uma empresa em vez de buscar por um emprego. Ao mesmo tempo, surgiu nessa época um convite para trabalhar em um projeto no LNCC que tinha como objetivo a construção de um computador para experimentos científicos. A verba para esse projeto não foi aprovada, mas o instituto possuía um convênio com o Fermilab, um importante laboratório de pesquisa localizado nos Estados Unidos. O fundador aceitou uma proposta de ir para lá e acabou trabalhando durante três anos em quatro projetos bem sucedidos ligados a tecnologias de redes de computadores mais avançadas do mundo na época. Os projetos eram ligados tanto a área de software quanto de hardware. Lá ele teve a oportunidade de utilizar em primeira mão tecnologias como o TCP/IP e o Mosaic, primeiro software browser do mundo.

Em 1995, ocorreu o fim do contrato do convênio com o Fermilab. Apesar de receber uma proposta para um novo contrato, decidiu voltar para o Brasil devido melhora da situação econômica nacional. Ao chegar ao país, existiam oportunidades de emprego, mas eram ainda limitadas. O pai deu apoio para montar uma empresa fornecendo alguns equipamentos, e com isso foi fundada uma empresa no quarto de casa.

4.3.2. História

A empresa foi fundada informalmente em 1996 no quarto do fundador e com pouco tempo de existência conseguiu dois projetos.

O primeiro projeto veio de um contato de uma pessoa ligada à manutenção de TI de uma rede de lojas de roupas. Essa rede trafegava informações de vendas entre as lojas e a matriz usando disquetes. A idéia era descobrir uma forma melhor de transmitir os dados. O contato inicial não levou a lugar nenhum, mas ainda nesse ano o contato foi restabelecido e o projeto foi fechado e implantado com sucesso. O modelo comercial resultado desse projeto foi essencial para a história da empresa, pois representava não apenas uma receita ligada a entrega de um projeto, mas um serviço operacional com receita recorrente. Ainda nesse ano, conseguiu vender o serviço para a rede de lojas Le Postiche. O serviço foi então batizado de NetEDI.

O segundo projeto foi o desenvolvimento do projeto do sistema onda livre da ponte Rio-Niterói. A empresa que possuía a oportunidade do projeto havia tido problemas, estava com um prazo muito curto para a entrega e por isso foi oferecido um valor considerável para a época. O projeto foi executado no prazo e foi considerado um sucesso. No final de 1996 o contato responsável pelo projeto foi demitido e conseguiu outra empresa interessada em comprar o sistema de pedágio.

A dificuldade de conciliar dois negócios em paralelo levou a decisão de criar uma sociedade com o fundador e os contatos dos dois projetos. Então, em janeiro de 1997 foi fundada a Empresa B como uma empresa de desenvolvimento de software focada na área de redes. O fundador fica responsável pela área técnica, o contato do NetEDI pela área financeira e o contato do pedágio pela área comercial. O foco comercial da empresa é encontrar novos clientes para esses dois serviços. O NetEDI passa a se chamar Transdado, e é vendido como um serviço de transmissão segura de dados para cadeias de pontos de vendas. A decisão permitiu viabilizar uma empresa lucrativa e com bom potencial de crescimento, mas juntou pessoas relativamente incompatíveis. Os contatos dos projetos tiveram muitas desavenças que atrapalharam o seu pleno desenvolvimento ao longo dos próximos anos.

Em Maio de 1997, surge a oportunidade de fazer um sistema de inventário para uma empresa de armazenagem. Para isso, o fundador fica alocado nessa empresa em tempo integral.

Em 1998, o fundador decide se casar e em outubro para com o outsourcing para investir mais tempo na sua empresa. Nesse ano, ocorreu um evento de grande importância para a história da organização. Os sócios estavam tendo problemas em fazer a conexão da rede interna da empresa com a internet. Para resolver essa necessidade foi necessário instalar um software de proxy chamado Wingate. Como esse software vendia muito, e a empresa era capaz de fazer um similar, decidiu-se criar com base nele um produto próprio. O fundador consegue fazer uma versão em três dias que atendia as necessidades da empresa. Em seguida, continuando o desenvolvimento cria o Winconnection, um produto de Proxy e servidor de e-mail. Para vender o produto, um dos sócios estrutura uma rede de vendas própria para comercializá-lo.

Ainda em 1998, a pessoa responsável pelo contrato do Transdado na Le Postiche é demitida. Como ela sempre demonstrou muita competência e tinha uma boa relação com a Empresa B, são iniciadas conversas para verificar possibilidades de fazer negócios juntos.

O Ano de 1999 foi um ano de acontecimentos importantes para a empresa. Foi criada a rede de vendas para alavancar o Winconnection. As conversas que a empresa mantinha com o contato da Le Postiche levam a ele ser escolhido para dar suporte e fazer vendas e suporte do Transdado em São Paulo. Nesse ano foi vendido e entregue o primeiro site da empresa, o Selic, responsável pela divulgação de informações relativas a concorrências públicas. Houve diversas tentativas de estabelecer parcerias estratégicas que não foram para frente. A empresa crescia, mas em uma velocidade menor do que o esperado pelo fundador. Segundo relatos, isso parece ter acontecido em parte por causa dos problemas de relacionamento dos sócios. O fundador chega a pensar em voltar para o exterior para tentar lá outras oportunidades, onde o mercado da Internet começava o seu crescimento vertiginoso. O desconforto com o crescimento da empresa e a possibilidade de sair do país era sempre conversado entre os sócios. Isso atrapalhava ainda mais a sua integração interna.

Ainda no de 1999 acontece outro importante fato que moldou toda a história da empresa até hoje. O fundador foi contatado por um grupo de pessoas que tinha interesse em montar um portal de internet no Brasil com objetivo de entrar na onda de crescimento vertiginoso das *dotcoms* americanas. Algumas possibilidades são estudadas e por fim decide-se criar um portal voltado para saúde chamado PlanetaVida.com. O fundador acaba sendo escolhido para ser diretor de tecnologia do portal e é feito um acordo com os sócios para se manter afastado do dia a dia da Empresa B. O PlanetaVida.com é inaugurado em novembro com uma festa no Rio de Janeiro na Gameworks.

No portal, o fundador vivenciou a velocidade de crescimento das empresas ligadas a febre de internet da época. Essa experiência o colocou em contato com pessoas com experiência de trabalho em grandes organizações, com vivência no mercado financeiro mundial, e com um grande nível cultural e intelectual. Ele teve uma visão de outro padrão, mais próximo do mundo corporativo internacional.

“Nem todos os lugares são iguais a padaria da esquina. No Planeta Vida, vi o capitalismo como ele é... O pessoal era mais cosmopolita”.

Em 2000, o produto para pedágios para de ser vendido porque outra empresa conseguiu o monopólio do mercado. Esse momento criou uma ruptura entre os sócios porque o sócio responsável pelo negócio do Transdado começou a cobrar a falta de faturamento do sócio responsável pelo negócio do pedágio.

Em 2001, problemas devido à crise das empresas dotcom fazem com que o PlanetaVida.com fosse vendido para uma empresa argentina. Após a venda, o fundador decide deixar a diretoria e voltar a se dedicar a sua empresa. Dessa decisão, vem muda a sua visão da Empresa B como uma espécie de cooperativa, e passa a ter uma visão mais clara de como a sua empresa se insere no capitalismo. Dessa visão, se segue uma série de mudanças na estrutura societária. Entra um novo sócio na empresa. Ele possuía uma empresa que prestava serviços de para consultoria de redes, e com sua entrada na empresa, esperava-se que fosse aberto mais um mercado. O sócio comercial sai da empresa, em parte devido à perda das vendas dos projetos de pedágios. O representante comercial de São Paulo se torna sócio, e cada vez mais assume a responsabilidade sobre a área comercial da organização. Além dessas mudanças societárias, a empresa percebe a necessidade de agregar um software antivírus para prover segurança aos e-mails e como consequência o um produto antivírus é integrado ao Winconnection.

O desempenho do sócio comercial de São Paulo é muito bom e a filial que ele havia estruturado em São Caetano se torna a responsável pela área comercial da empresa e pela área de suporte ao cliente.

A empresa segue nos próximos anos expandindo a rede de revendas e fazendo projetos de desenvolvimento de software ligados a internet. Entre os clientes, pode-se listar: Linha Amarela, Fidelise, B2b da Granada, Infoshopping, Drogarias Max padrão, FAPERJ.

Em 2003, após negociações com a empresa Tcheca dona do software antivírus, a Empresa B consegue firmar um acordo para a distribuição do produto no Brasil. A rede de revendas utilizada para a venda do seu Proxy é usada também para distribuir o antivírus. Os sócios da empresa vão para a República Tcheca para fazer treinamento técnico e comercial. Nessa visita, o fundador aproveitou para vender a imagem da alta capacidade técnica da organização e demonstrou estar interessado em fazer mais do que apenas a distribuição.

Em 2004, alguns clientes que usavam o Winconnection com a rede de satélites da StarOne reportam dificuldades em conseguir fazer autenticação. A StarOne é uma empresa do grupo Embratel especializada em prover acesso à internet via satélites. O uso de redes baseadas em satélites tem alta latência, ou seja demora muito tempo para uma informação ir e voltar o que atrapalha muito a interatividade. Por isso, softwares têm que ser adaptados para usar estratégias feitas para esse cenário. Para lidar com isso, o Winconnection foi alterado para funcionar bem em redes de alta latência. Isso faz com que a empresa ganhe visibilidade positiva com a StarOne. Como resultado, em seguida é convidada para participar de uma concorrência internacional para desenvolver um produto de VPN para a StarOne. É apresentada uma solução de VPN usando a tecnologia SSL comum nas páginas internet. A Winco vence a concorrência e o seu produto de VPN é oferecido em revenue share para os clientes da StarOne. O contrato prevê que o produto seja distribuído para os seus próprios clientes depois e com isso a empresa passa a contar com um novo produto para os seus clientes.

Em 2005, a empresa é convidada pela empresa Tcheca a participar de uma concorrência para desenvolver um software de firewall para o seu antivírus. A Empresa B vence a concorrência e o produto final é considerado um grande sucesso pela equipe da empresa Tcheca Como consequência, outros projetos são firmados em seguida. O antivírus distribuído é escolhido como o segundo maior mind share do Brasil pela edição de abril de uma importante revista de informática. O antivírus é escolhido pelo Oi Internet como a opção de melhor desempenho e menor custo.

Em 2006, acontece um desentendimento com o sócio responsável pela área administrativa e ele sai da empresa. O fundador assume a área administrativa e financeira. É desenvolvido outro componente de software para a empresa Tcheca que também é considerado um sucesso.

Em 2008, a empresa se esforçou em expandir a sua oferta de produtos. Foi desenvolvido um produto de controle de mensagens instantâneas que foi licenciado no formato SDK. Apesar desse produto não estar listado no site, conseguiu receita suficiente para pagar seus custos. Ainda nesse ano, foi desenvolvido um produto de segurança para navegar de forma segura na web, o Filtro web scanner simultâneo. Outra importante ação da empresa foi tornar um sócio como o diretor de marketing com o objetivo de conseguir novos sucessos

comerciais além do antivírus. Como consequência disso surge uma série de iniciativas. A empresa procura estabelecer representantes comerciais fora do eixo Rio-São Paulo. Ela obtém a representação dos direitos de vendas de um produto de backup ou *disaster recovery*. São criadas novas versões do Winconnection incorporando novas tecnologias e segmentadas por mercado: foi criada uma versão focada no mercado SMB e outra no mercado corporativo.

Em 2009 é lançado mais um produto, o Web Security. O esforço para a construção da visão de marketing mais forte tem sucesso limitado, e as iniciativas tem resultado abaixo do esperado. Apesar disso, a empresa parece ter aprendido lições sobre a forma de criar produtos e mercados.

No momento, existe um momento de reflexão sobre os papéis da área de marketing e desenvolvimento de novos produtos.

4.3.3. Socialização de novos membros

Os novos funcionários recebem um kit com os valores da empresa. Na intranet existem manuais com a descrição dos processos de trabalho de todas as áreas. O funcionário deve ler obrigatoriamente o que for relacionado ao seu dia a dia de trabalho. Em paralelo é feito um trabalho de orientação durante os primeiros dias para situar o novo funcionário.

Informalmente, os novos funcionários são avisados sobre os comentários assertivos do fundador e que eles deve procurar seguir os padrões para evitar isso.

4.3.4. Política de recursos humanos

Existe um plano de cargos e salários baseado em uma análise de complexidade da tarefa executada e na necessidade de relacionamento. Também é considerada a formação necessária que pode ir do segundo grau até a pós-graduação dependendo da vaga. O último critério é a experiência. A soma desses fatores dá uma nota e coloca em uma posição na hierarquia. Isso é moderado pelo ocupante do cargo com que cria um fator de ajuste.

A empresa paga uma divisão de lucros anual para todos os funcionários. Não existe mais avaliação de desempenho formal com objetivo de bônus.

Existem cargos operacionais que exigem um horário fixo e outros que permitem um horário flexível.

4.3.5. Comunicação

Existem problemas de comunicação tanto da gerência com os funcionários, quanto dos funcionários para as esferas superiores. Eles não são muito informados sobre questões gerais da empresa, em contrapartida muitas vezes não informam os problemas e questões que encontram para as esferas superiores.

A empresa possuía reuniões de projeto regulares da equipe de desenvolvimento de software, mas a prática não é mais seguida. A equipe de marketing possui reuniões regulares.

Um boletim interno é publicado na forma de newsletter através do email dos funcionários. Essa forma de comunicação padrão nem sempre é lida pelos funcionários, então ela atende ao seu objetivo de forma limitada.

Existe uma intranet onde todos os procedimentos operacionais da empresa estão registrados. Além disso, lá existe um manual técnico de todos os produtos da empresa e informações sobre os projetos andamento. Essa é a principal forma de comunicação da empresa. Se um problema é identificado, os problemas são ajustados e o novo procedimento é publicado na intranet.

4.4. Empresa C

A Empresa C foi fundada para comercializar e prestar suporte aos produtos desenvolvidos pela Empresa B. Hoje ela é responsável por toda a área operacional do grupo, sendo responsável pela área comercial direta e indireta, expedição de mercadorias e suporte.

Ela se encontra localizada em um escritório no estado de São Paulo na cidade de São Caetano do Sul. Possui ao todo 18 funcionários além do sócio fundador.

4.4.1. Fundador

O pai do fundador era técnico em eletrônica e trabalhava como eletricista industrial no ABC paulista. Seguindo por um caminho parecido, o fundador fez o curso técnico de eletrônica na ETE de São Bernardo.

Em paralelo com a ETE, aos quatorze anos conseguir ser escolhido como aprendiz de mecânica geral no SENAI. Era um curso muito conceituado voltado para o setor industrial aonde o aluno fazia um contrato de três anos, recebia para estudar e depois trabalhava em alguma indústria no ABC paulista. O processo seletivo era muito concorrido com uma relação de doze candidatos por vaga. Quando terminou o curso, seguiu sua formação de aprendiz indo trabalhar no grupo ZF, empresa fornecedora de peças para o setor automotivo localizada em São Caetano.

Em 1993, durante o seu segundo grau ocorreu a derrubada do governo Collor pelo movimento estudantil. Nessa época, era um dos líderes da escola e participou da fundação do grêmio acadêmico. Essa experiência o influenciou a não escolher cursar uma faculdade tecnológica como a maioria absoluta dos seus colegas. Apesar de sua escola ter uma formação predominantemente técnica, conseguiu passar no difícil vestibular da faculdade de direito de São Bernardo.

Ao concluir o segundo grau, o seu interesse era trabalhar com eletrônica com painéis, controles digitais, eletrônicos para máquinas. Apesar disso, acabou conseguindo um estágio na área de informática da ZF. Em paralelo ingressou na faculdade de direito de São Bernardo. O salário como técnico de informática era usado para pagar a faculdade. Trabalhar e estudar em duas cidades diferentes era difícil e demandava acordar às cinco e meia da manhã e dormir à meia-noite.

Em 1994 a economia brasileira estava no fim de um longo período de hiperinflação. O plano Real foi implantado com a esperança de estabilizar a economia e o seu efeito positivo começava a acontecer. Após cinco meses de estágio, e quatro anos trabalhando na ZF, o departamento de informática foi fechado e acabou sendo demitido. Essa foi uma experiência difícil, mas o excelente colégio técnico que havia cursado, e os quatro anos trabalhando em uma empresa de grande porte conferiam um excelente curriculum. Por isso, em apenas um mês conseguiu um novo emprego como técnico de informática consertando

computadores. Ficou nesse emprego por nove meses até conseguir outro similar, mas que tinha a vantagem de não precisar usar o próprio carro para trabalhar. Ficou nesse por um ano até que foi trabalhar em 1995 na Le Postiche.

A Le Postiche é uma rede de lojas especializada na venda de malas. Nessa época, aconteceu uma cisão da empresa em várias franquias dos próprios franquistas. Ele era o responsável pela área de informática de uma dessas redes e tinha grande liberdade para desenvolver seu trabalho. A rede começou com 16 lojas e cresceu abrindo e adquirindo novas lojas até chegar a um total de 44 lojas em dois anos e meio. O seu trabalho era implantar os sistemas nas novas lojas e manter os sistemas operando nas lojas existentes.

O seu principal desafio era automatizar alguns processos que demandavam o trabalho de um operador noturno. Um desses processos era a comunicação dos dados entre as lojas e o escritório central. Ela era feita com um sistema que usava uma linha telefônica para se conectar ao escritório central. Esse sistema apresentava problemas constantemente. Além disso, era caro já que muitas das lojas precisavam discar um número com DDD.

Nessa época, em 1995, surgia a internet comercial no Brasil. Com ela, surgiu uma nova possibilidade de transmitir informações. Uma empresa do Rio de Janeiro oferece o NetEDI, um serviço capaz de transmitir automaticamente os dados gerenciais de cada loja via internet para o escritório central. Esse serviço tinha um grau muito maior de confiabilidade, dispensava o operador noturno, e não fazia chamadas DDD. A loja precisava apenas se conectar a internet por um provedor de dados local. Para esse serviço seria cobrada uma mensalidade de cada loja. Essa solução foi adotada e representou uma enorme economia para a Le Postiche. Com isso, o fundador conseguiu implantar com sucesso a solução de informática da rede atendendo a todos os requisitos desejados pelos sócios. Posteriormente, essa mesma solução foi indicada para os outros franquistas e passou a ser adotada em 120 lojas. Com isso, formou uma das maiores redes de dados da época.

Em uma das visitas do sócio da Empresa B, o fundador mostra um proxy que havia acabado de instalar. Um proxy é um software que permite um computador se conectar a internet e compartilhar essa conexão com computadores que estejam conectados em uma rede local. Sem ele, cada computador precisaria se conectar de maneira individual ao provedor de acesso a internet, o que representaria um custo proibitivo. Na época, a internet ainda estava engatinhando no Brasil e o conceito de um proxy apesar de simples, era pouco difundido. A oportunidade de ver um funcionado permitiu a Empresa B criar um produto similar em pouco tempo.

Em 1998 houve um movimento de fusão da Le Postiche e a franqueadora e as três franqueadas tiveram suas operações consolidadas. Isso ocasionou a centralização de diversas áreas e um grande enxugamento de quadros. O gerente responsável pela informática da franqueadora favorecia sua equipe em detrimento das franqueadas. O fundador foi integrado a sua equipe e ficou responsável por um projeto específico. Com isso, deixou de ter a responsabilidade ampla e a liberdade que tinha anteriormente. Como as soluções implantadas por ele eram base para a operação da rede, o seu deslocamento para um projeto teve como consequência constantes problemas operacionais que eram resolvidos com muita dificuldade.

O fato de estar em um projeto e não poder ajudar na resolução dos problemas que eram sua responsabilidade o incomodava muito.

“Mas ele adotou uma política que foi complicada. Ele me isolou num projeto legal, sendo que eu não cuidava das outras coisas. Só que ninguém entendia das outras coisas. E eu via todo mundo se fuder, e eu não podendo ajudar. Eu não gosto disso. Eu gosto de meter a mão na massa. Eu gosto de meter a mão na massa, eu gosto de fazer as coisas eu mesmo. Eu tenho equipe e tudo, mas eu gosto de meter a mão na massa em algumas coisas porque tá no, tá em mim.”

Por não concordar com essa falta de liberdade para resolver os problemas que via acontecendo, passou a entrar em conflito com a política estabelecida pela empresa. O conflito aumentou ainda mais conforme foi vendo a empresa fazer demissões consequentes da fusão. Ele continuou aumentando até que foi demitido da empresa em dezembro de 1998. Isso foi positivo para conseguir fechar as últimas matérias da faculdade e conseguir se formar em direito.

Dessa vez o impacto da demissão foi menor já que tinha segurança das escolhas que tinha feito até então. Isso foi reforçado alguns dias depois quando o sistema das lojas parou de funcionar pouco antes do natal, demonstrando que suas críticas faziam sentido. Para resolver o problema a empresa carioca responsável pela transmissão dos dados tentou falar com o seu contato costumeiro, o fundador. Porém, foi informada de que ele não trabalhava mais lá. Imediatamente ela entra em contato e o convida para abrir uma filial em São Paulo. Grande parte dos seus clientes está em São Paulo e o custo das ligações para o Rio de Janeiro atrapalha muito a operação. Inicialmente ele fica com dúvidas já que estava assumindo novas responsabilidades com o casamento marcado para o ano seguinte e com o novo apartamento que estava montando. Porém acaba decidindo aceitar e em janeiro de 1999, viaja para o Rio de Janeiro para conversar sobre a nova filial. Nesse momento está acontecendo no Brasil uma grande crise cambial que resulta na maxidesvalorização da moeda. Apesar desse contexto, decide-se que a empresa seria aberta no seu novo apartamento em São Caetano.

4.4.2. História

A Empresa C foi fundada em 1999 para comercializar os produtos da Empresa B em São Paulo. O fundador passa por um treinamento rápido no Rio de Janeiro antes de iniciar as operações no seu apartamento em São Caetano. Durante esse treinamento é mostrada a primeira versão do novo proxy que a empresa estava desenvolvendo. O escritório foi montado com seu computador pessoal e a Empresa B ajudava em pagar os custos.

O fundador sempre teve um ritmo de vida muito forte. Na época do segundo grau dividiu a escola técnica de eletrônica com o curso no SENAC e depois com o trabalho como jovem aprendiz. Depois trabalhou como técnico de informática durante todo o período da sua faculdade de direito. Tinha que se deslocar sempre entre cidades do ABC Paulista. Ao fundar a Empresa C, se deparou com um choque cultural. O ritmo da vida organizacional e da cobrança da Empresa B era outro.

“Eu trabalhava em uma cultura que era pauleira, eu chegava... Eu trabalhava longe, a gente é longe da onde eu morava em Santo André. Aqui é um pouco mais perto do aeroporto, mas da minha casa em Santo André é mais longe. Eu rodava 25 quilômetros. Eu saía da minha casa às 6 da manhã e eu entrava às oito e meia. Chegava seis e meia, sete horas lá porque não tem, não tinha muito trânsito nesse horário. Hoje em dia já tem trânsito e tudo, mas naquela época não tinha... E era pauleira o dia inteiro. Saía as seis horas, ficava até as sete e quinze. Saía voando para ir para a faculdade, pra a faculdade. Peguei um ritmo muito forte. Então, de repente em 99 eu entrei em uma empresa que né cara. Empresa que eu tinha que entrar às nove da manhã. Seis horas. Uma hora de almoço sagrada. Não era cobrado por ninguém para fazer as coisas. Também eu tinha acabado de casar e não tinha aquele negócio de ir para a faculdade todos os dias. Lembra que eu tinha que acordar cedo todos os dias e dormir muito tarde todos os dias. Pauleira, sendo cobrado por todo mundo, cobrado por nota na faculdade, nem muito tempo para estudar, etc. Para uma realidade totalmente diferente de uma hora para outra. Isso foi muito difícil. Para a cabeça trabalhar foi muito difícil. Eu não conseguia entender muito bem...”

Ao invés de seguir o ritmo de vida da Empresa B, ele impõe o seu próprio na Empresa C.

“Aí o que acontece? Eu resolvi con... Eu resolvi contratar o pessoal e aí eu botei o pessoal para trabalhar igual eu trabalhava.”

O trabalho era dividido entre o suporte ao NetEDI e a parte comercial para conquistar novos clientes e expandir os contratos existentes. O momento era de crise. Alguns contratos significativos como o Unibanco e Air Liquid são conquistados. Apesar disso, a evolução é mais lenta do que esperava e após 10 meses trabalhando decide ir para o Rio para fechar a operação.

No Rio o que escuta é o contrário do que esperava. O seu trabalho é elogiado de maneira irrestrita e é convidado a se tornar sócio da empresa.

“Ai fui num avião para o Rio de Janeiro para fechar. Eu falei assim - Oh gente, vamos fechar. Não tá dando certo. O... Aí é que é essas coisas da vida, né? Cheguei lá no Rio de Janeiro e os caras - Não, mas nós estamos adorando o teu trabalho. Está dando super certo. Não vamo não. Você não vai. Você vai ser sócio a partir de agora. O quê? Vocês estão louco, cara. Você beberam? Não cara. Você está mandando bem pra caramba. Pô, não perdemos um contrato de fora do nosso métier, não sei o que. Gente se liga. Não tá dando lucro nenhum. Não, não. Quanto você quer ganhar para ficar sócio? Vocês têm certeza do que estão falando? Não, tenho certeza. É isso mesmo. Maluquice completa. Até hoje eu não entendi muito bem isso.”

Em seguida foi lançado o produto Proxy da Empresa B que também começou a ser comercializado pela Empresa C. Em Setembro de 2000 a empresa de São Paulo é aberta oficialmente e passa a faturar a maior parte da receita por causa de possuir um regime tributário mais interessante.

Em 2002, com o começo da banda larga no Brasil, as vendas do proxy tem um crescimento significativo.

Em 2003 a empresa decide fazer um investimento para alavancar ainda mais suas vendas. Ela procura um parceiro interessado em integrar um antivírus com o seu proxy para lidar com problemas ligados a *Mass Mail Worms*. Após os esforços de contato com várias empresas grandes com representante no Brasil, finalmente ela consegue que uma pequena empresa européia se interesse em permitir que o seu produto seja integrado e que a Empresa C o distribua no Brasil. Essa nova oferta de produtos tem grande aceitação com sua rede de revendas e com seus clientes. O proxy tem um aumento imediato de vendas e o anti-vírus consegue uma boa aceitação no mercado. Ao longo dos próximos anos as vendas do antivírus crescem de modo sustentado e se tornam a maior fonte de receita da organização. Após algum tempo a Empresa C se torna a distribuidora exclusiva desse produto para o Brasil.

Em 2004, as vendas do proxy continuam crescendo com a expansão da banda larga para as principais capitais do país. O crescimento das vendas do software antivírus dispara e ela se tornam maiores dos que as do proxy desenvolvido pela Empresa B. Ao longo dos próximos anos as vendas do antivírus se tornam cada vez maiores, enquanto as do proxy se estabilizam e depois entram em declínio.

Esse crescimento demanda muito da parte operacional da empresa. Aos poucos se foi percebendo que a Empresa C possuía um desempenho operacional melhor do que a Empresa B. (página 12)

“Agora a parte de operacional não era bom. O carioca não era muito bom de trabalhar, mas era muito bom de criar. E aí, a gente conseguiu começar a fazer isso aí. Começamos a mudar tudo o que era operacional, o cara que tem que chegar às oito da manhã, sair às cinco da tarde, de segunda a sexta, não faltar. Isso tudo era São Paulo. Mas se o cara quer trabalhar da uma da tarde até as três da manhã, isso não era São Paulo. Isso é pro Rio de Janeiro. E começou a fazer todas as operações de vagarzinho, a gente foi mudando todas as operações para São Paulo. Isso levou dois anos.”

Primeiro apenas o suporte ficou inteiramente sob a responsabilidade da Empresa C. Em seguida, ela evoluiu de uma representação comercial para ser responsável por toda área comercial da Empresa B. Esse processo leva cerca de dois anos. Seguindo a transferência da área comercial segue-se a transferência da área de marketing. Apesar de parecer ser uma sequência natural para a bem sucedida transferência da área comercial para São Paulo, dessa vez o modelo não funciona.

“Foi durante o processo de crescimento. Aí eu fui começando a tomar conta primeiro do suporte, depois da parte comercial... Eu fiquei um tempo tomando conta da parte de marketing. Só que eu tenho um problema muito sério, sou muito pão-duro... Eu não consigo gastar dinheiro em marketing. Eu tenho que, eu tenho que acreditar muito na coisa para querer gastar dinheiro. O sócio carioca responsável atual pelo marketing não tem esse problema. Ele tem a verba dele e gasta a verba dele. O que é um lado bom para quem é de marketing... Eu não conseguia ver o negócio. Quanto é que isso vai custar? Dez mil reais. Eu não consigo gastar dez mil reais em um negócio para... Aliás, foi por causa disse que eu não quis é... Que eu não consegui seguir direito. Acho que eu teria talento para ser advogado, mas eu gosto de fazer uma coisa e ver o resultado. Se eu não posso, eu não vou esperar dez anos para ver o resultado de uma coisa bem feita.”

A Empresa C demonstra uma falta de capacidade de investimento em algo intangível. O sucesso da incorporação do modelo operacional está ligado ao seu foco total em resultado concreto e imediato.

“Então, nós fizemos uma feira em 2005, fizemos a feira. Deu muitos problemas, mas como toda a feira dá problema... E eu me estressei muito, porque a gente gastou muito dinheiro com aquele negócio. Apesar que muito dinheiro relativamente. Até porque hoje é pouco, né? O resultado foi muito pequeno. Eu não consigo. Eu gosto. Aliás, foi por causa disso que eu não quis é... Que eu não consegui seguir direito. Acho que eu teria talento para ser advogado, mas eu gosto de fazer uma coisa e ver o resultado. Se eu não posso, eu não vou esperar dez anos para ver o resultado de uma coisa bem feita... . Eu não conseguiria tocar um projeto durante tanto tempo.”

Após algum tempo sem resultado satisfatório a área de marketing volta para a Empresa B.

Na virada de 2007 para 2008, acontece a transferência da área de emissão de notas fiscais. Essa era uma área que apresentava constantes problemas na Empresa B por adotar um modelo considerado mais tarde como operacionalmente errado. A sua transferência para a Empresa C é um sucesso absoluto. Na Empresa B ocorriam erros constantes com um volume de 80 notas por dia, enquanto a Empresa C se mostra capaz de lidar com um volume de 300 notas por dia com um índice mínimo de erros.

O grande volume de vendas do antivírus gera dois problemas importantes. A empresa dona do antivírus se torna cada vez mais exigente com o desempenho das vendas no Brasil para manter o direito exclusivo de distribuição. São colocadas metas cada vez maiores de crescimento de vendas anuais. O stress causado por elas produz uma relação conturbada entre essa empresa e a Empresa C.

Outro problema é relativo às vendas indiretas. A rede de revendas gira uma grande quantidade de dinheiro e representa uma tentação para pessoas que trabalham na sua área comercial. Isso gera problemas significativos e recorrentes com funcionários. A Empresa C se adapta para se proteger e passa a contar com uma capacidade grande de monitorar e identificar rapidamente novas fraudes.

“O Funcionário J e o Funcionário E foram um problema muito parecido, só que o Funcionário E deu azar. Porque ele, eu vi que o que aconteceu com o Funcionário J, quando eu vi acontecendo cortei rápido. Ele não teve nem tempo de respirar.”

Apesar do stress, as metas direcionam um contínuo esforço de capacitação comercial e de aumento da eficiência operacional da empresa. Durante a sua evolução, o fundador sempre colocou a mão na massa quando necessário e teve coordenação estrita de todas as áreas. A Empresa C segue um processo de consolidação operacional e passa a treinar coordenadores capazes de tocar processos bem definidos sem a intervenção do fundador. Ele passa a se concentrar na área comercial, tanto das vendas diretas quanto das indiretas.

“...cobro o pessoal e mando eles entregarem as metas e vendas. Eu fechei muito bem o comissionamento de cada um deles. É... Sabe quanto tem que vender, tem que vender muito para ganhar comissão... Eu tou tentando ficar menos ligado no operacional confiando na decisão de cada um daquela equipe que eu te mostrei.”

Hoje a pressão colocada pela empresa dona do antivírus continua cada vez mais forte. Existe uma ameaça de ela decidir retirar o direito exclusivo de distribuição no mercado nacional. A Empresa C luta para atingir as metas e para continuar com a sua exclusividade.

Existe um desejo diminuir essa dependência e aumentar as receitas de produtos desenvolvidos pela Empresa B. Um trunfo que ainda não conseguiu explorar é que os produtos concorrentes ao seu proxy são baseados em Linux. Por outro lado, a sua tecnologia é baseada na plataforma Windows que é muito mais acessível a maior parte das pessoas.

“Outra coisa é que com a diminuição das falhas de segurança do Windows, está cada vez mais aceitável fazer um gateway de Windows e não de Linux. E aí sim, a gente continua sendo o único que existe... Que é o maior diferencial.”

Uma parceira com a Microsoft, ou uma forma inovadora de explorar isso, poderia abrir novos mercados e sustentar o seu crescimento.

4.4.3. Socialização de novos membros

Os novos membros são recebidos com uma brincadeira dizendo – Bem vindo ao inferno. A relação do departamento de suporte com os clientes é muito estressante tanto pelo lado técnico de descobrir os problemas, quanto pelo lado humano de ser capaz de lidar com clientes intolerantes. A área comercial também trabalha sob um ambiente estressante com a rede de vendas e clientes diretos. A brincadeira é uma forma de apresentar essa realidade ao novo membro de forma que os membros mais velhos do grupo possam se divertir com o novato. Depois de uma semana de trabalho, ele já tem histórias sobre o seu contato com o inferno do suporte e se encontra socializado.

Além da brincadeira, os funcionários tentam explicar tudo o máximo possível para as novas pessoas. Descrevem os problemas que vão enfrentar no dia a dia, e o que é preciso fazer para manter a área operacional funcionando.

“Bom, basicamente eles tentam explicar tudo o máximo possível para as pessoas. É... Mas falam para não se iludir que o trabalho é complicado. Quando o bicho pega... A gente costuma usar muito essa expressão aqui em São Paulo o bicho pega. Todo mundo trabalha duro, etc. Basicamente isso... Que o bicho pega mesmo. Pode ficar sossegado o dia inteiro, o ano inteiro. Mas no dia em que a gente precisar de você, você vai ter que comparecer.”

Além de falar sobre volume de trabalho e sobre o estresse relacionado, o novo funcionário é direcionado a estudar os procedimentos da empresa e as documentações técnicas quando isso se aplicar. Esse estudo é essencial para ser capaz de se tornar um membro útil do grupo.

“Aqui, brincadeiras a parte né, a gente fala bem vindo ao inferno. (inteligível) Aqui tem que ter paciência com os clientes, tem que correr atrás de estudar né? A nossa documentação é excelente. A parte de suporte técnico, sempre tem alguém do lado que vai ajudar, né? Então, o... A pessoa que, o profissional que entra aqui na na Winco, ele tem toda uma estrutura pronta.”

4.4.4. Política de recursos humanos

O principal critério observado para contratação na empresa são as relações pessoais com algum outro membro da organização. Isso se deve em parte a problema que já aconteceram com funcionários que tiveram um comportamento que deu prejuízo a empresa.

“Quase uma família. Então, o que acontece? Ou você se adapta lá dentro, ou você prejudica quem te colocou lá dentro. E eu já dei provas claras que se alguém sacanear a empresa eu não vou pensar duas vezes antes de demitir o amigo dele.”

As pessoas conhecidas são mais confiáveis e menos propensas a tentar algo errado. Além disso, espera-se que o funcionário que indicou vai ser mal visto se um indicado seu fizer algo antiético. Por isso, essa política faz com que os próprios funcionários se policiem.

A avaliação dos funcionários é focada em que eles entreguem exatamente o que se espera deles. A visão de um bom funcionário é o que chega na hora e faz o trabalho de acordo com o processo. A única exceção possível é para a equipe de vendas, mas ela parece também seguir a linha operacional.

A empresa paga um salário de acordo com o mercado e apesar dos problemas possui um bom clima de trabalho.

“Mas ela é uma pessoa que chega sete e meia da manhã e vai ficar até as cinco. Então, porque a área administrativa tem que ser confiável. Tem que ter aqueles processozinhos todos direitinhos e tal e ficar policiando e de vez quando pegar uma coisa errada ou outra e dar um esporro e a pessoa já ficar esperta. Porque sabe que tem um salário de acordo com o mercado, tem um plano médico legal e etc. Então ela vai fazer de tudo para ficar nessa empresa.”

4.4.5. Comunicação

Existe um newsletter que fala sobre assuntos da empresa, novos produtos e campanhas. Ela ajuda aos funcionários a ficar sabendo do que está acontecendo fora de sua área.

Além disso, existem reuniões não regulares que são definidas de acordo com a situação.