



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A influência da Cultura e do Clima Organizacional na Criatividade e Inovação em *startups* – Estudo de Caso Stone Pagamentos

Luana Schellemborg

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - IAG

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2015



Luana Schelleberg

**A influência da Cultura e do Clima Organizacional na
Criatividade e Inovação em *startups* – Estudo de Caso Stone
Pagamentos**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Lygia Magacho

Rio de Janeiro, Novembro de 2015.

Resumo

Schellemborg, Luana. A influência da Cultura e do Clima Organizacional na Criatividade e Inovação em *startups* – Estudo de Caso Stone Pagamentos. Rio de Janeiro, 2015. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em meio ao crescimento do movimento de *startups* no Brasil, surgiu a necessidade de se tornar uma empresa criativa e inovadora. Diante deste cenário, o trabalho em questão buscou analisar se há influência dos elementos da cultura e do clima organizacional no desenvolvimento da criatividade e inovação na Stone Pagamentos, uma *startup* do mercado de meios de pagamentos, e os que mais a afetam. Tal análise foi feita através de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória. Como conclusão do estudo, entendeu-se que há uma relação direta entre cultura, clima, criatividade e inovação.

Palavras-chave: Criatividade, Inovação, Cultura Organizacional, Clima Organizacional

Abstract

Schellemborg, Luana. The influence of Organizational Culture and Climate on Creativity and Innovation in startups - Case Stone Payments. Rio de Janeiro, 2015. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Due to the growing movement of startups in Brazil, the need to assure that one's company is creative and innovative arose. This question was proposed in order to analyze whether the influence of organizational cultural elements and organizational climate played a part in the development of creativity and innovation of a specific example, Stone Payments, a market startup dealing with payment methods, followed by conducting an analysis of how effective these methods actually were. This analysis was done through the research of literature as well as the use of descriptive and exploratory research. In conclusion of this study, it is understood that there is a direct correlation between culture, business climate, creativity and innovation.

Key-words: Creativity, Innovation, business culture, organizational climate.

Sumário

1. O Problema.....	6
1.1. Introdução	6
1.2. Objetivo Final	7
1.3. Objetivos Intermediários.....	7
1.4. Delimitação do Estudo	8
1.5. Relevância do Estudo	8
2. Referencial Teórico.....	10
2.1. Startup.....	10
2.2. Planejamento Estratégico	13
2.3. Cultura Organizacional.....	14
2.4. Clima Organizacional	16
2.5. Criatividade e Inovação nas Organizações	19
2.5.1. Modelos e Práticas voltadas para a Criatividade e Inovação nas Organizações.....	23
3. Metodologia	26
3.1. Tipo de Pesquisa.....	26
3.2. Universo e Amostra	26
3.3. Coleta de Dados.....	27
3.4. Tratamento de Dados.....	28
4. Apresentação e Análise de Resultados	29
4.1. Stone Pagamentos.....	29
4.2. Mercado de Meios de Pagamento.....	30
4.3. Análise dos Resultados – Pesquisa com os funcionários	31
4.3.1. Perfil dos respondentes	31
4.3.2. Valores, Visão e Metas	33
4.3.3. Cultura Organizacional.....	37
4.3.4. Clima Organizacional	40
4.3.5. Inovação	42
4.3.6. Startup	44
5. Conclusão e recomendações para novos estudos	45
5.1. Conclusão do Estudo.....	45
5.2. Recomendações para Novos Estudos.....	46
6. Referências.....	47

Apêndice 1.....	51
Apêndice 2.....	53
Apêndice 3	54
Apêndice 4	64
Anexo 1.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1: Visão da Stone pelos funcionários.....	35
Tabela 2: Metas bem definidas.....	35
Tabela 3: Conhecimento das metas do time.....	36
Tabela 4: Metas times.....	36
Tabela 5: Cliente como missão de vida	37

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Área de atuação dos funcionários.....	31
Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários.....	32
Gráfico 3: Tempo de cada dos funcionários.....	33
Gráfico 4: Princípios e Valores Stone.....	34
Gráfico 5: A Stone incentiva a disseminação de conhecimento?.....	38
Gráfico 6: Como você avalia a cultura da Stone?.....	39
Gráfico 7: Como você avalia o ambiente físico da Stone?.....	40
Gráfico 8: Como você avalia o ambiente físico da Stone?.....	40
Gráfico 9: Como você avalia a tomada de decisão da Stone?.....	41
Gráfico 10: Como você avalia o clima organizacional da Stone?.....	42
Gráfico 11: Existe algum time ou pessoa responsável pela inovação da empresa?.....	43

1. O Problema

1.1. Introdução

No decorrer dos últimos anos, o movimento de *startups* no Brasil ganhou grande destaque, pelo entendimento de que o empreendedorismo aumenta o potencial de desenvolvimento do país e pela oferta de investimentos e programas de incentivos. Em 2012, elas haviam movimentado cerca de dois bilhões de reais e representavam mais de dez mil empresas, segundo o PEGN TV (2014). Uma *startup* é uma empresa jovem com caráter inovador inserida em um ambiente de incertezas (RIES 2011).

Atualmente, este modelo de negócio se mostra como uma tendência no Brasil, principalmente na região Sudeste. O surgimento deste movimento de *startups* se dá pelo novo perfil de jovens brasileiros que estão buscando ter seu próprio negócio e empreender (ZUINI, 2014).

Reforçando a força das *startups* na região Sudeste, a cidade de São Paulo aparece como o décimo segundo ecossistema no “The Global *Startup Ecosystem Ranking 2015*”. O índice é calculado por cinco componentes: desempenho, financiamento, talento, alcance de mercado, e *Startup Experience*. Este fato se mostra relevante para o estudo em questão, pois destaca como o mercado brasileiro está se desenvolvendo e sendo reconhecido em âmbito mundial (COMPASS, 2015).

Outro ponto relevante do mercado de *startups* no Brasil é o surgimento das *fintech*. Estas são empresas que utilizam tecnologia e serviços financeiros para criar produtos inovadores que facilitem a vida dos consumidores (BRADASCHIA 2015). A Stone Pagamentos, empresa a ser estudada, está entre as *fintech* destacadas pelo site Fintechlab.

Já em relação ao perfil das empresas, um ponto em comum em grande parte das *startups* é o caráter inovador adotado pelas empresas. O modelo de negócio incorpora a criatividade e inovação como norte e baseia as suas atividades nesses atributos, influenciando e sendo influenciado pela cultura da

organização. Isto se dá pelas condições de incerteza nas quais estão inseridas e necessidade de se adaptar para se manter no mercado.

Normalmente, as empresas *startups* possuem uma cultura singular voltada para elementos que possibilitem a empresa se manter inovadora. A autonomia dos funcionários, a comunicação aberta e a gestão participativa são alguns elementos de culturas organizacionais voltadas para a inovação. Assim, a empresa tem a inovação como parte da sua identidade.

Outro fator que contribui para uma *startup* ser vista como criativa ou inovadora é o clima organizacional em que está operando. O clima abrange desde o ambiente físico até o comportamento dos funcionários e a sua visão sobre a empresa. O ambiente deste tipo de empresa é propício para a interação entre os funcionários, ajudando a criar um clima agradável e de troca de conhecimentos entre diferentes áreas. É o clima que influencia na satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e às condições que são submetidos, assim como o inverso também é verdadeiro.

Toda organização está envolta por um ambiente externo que contribui para a sua análise perante o mercado e a definição de suas estratégias. O ambiente que envolve as *startups* é de incertezas, o que estimula a inovação.

A Stone pagamentos é uma *startup* do mercado de meios de pagamentos que se encaixa nos conceitos citados acima. A empresa nasceu em 2013 com o objetivo de revolucionar o mercado em que atua usando a energia de jovens empreendedores e colaboradores, e a inovação como norte.

Dessa forma, surgiu o interesse em estudar “De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a criatividade e a inovação na Stone?”.

1.2. Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho é verificar se as características da cultura e do clima organizacional permitem inferir se a Stone Pagamentos é uma empresa inovadora.

1.3. Objetivos Intermediários

A fim de alcançar o objetivo final, serão determinados objetivos intermediários que possibilitem a conclusão do estudo. São eles:

- Identificar aspectos da cultura organizacional que mais influenciam a criatividade e a inovação na Stone.
- Identificar aspectos do planejamento estratégico que mais influenciam a criatividade e a inovação na Stone.
- Identificar aspectos do clima organizacional que mais influenciam a criatividade e a inovação na Stone.
- Identificar quais barreiras à inovação estão presentes na empresa.
- Identificar quais os tipos de inovação estão presentes na empresa.
- Identificar em qual fase do ciclo de *startup* a Stone se encontra.
- Analisar como o incentivo à criatividade e à inovação é visto pelos funcionários.

1.4. Delimitação do Estudo

O estudo em questão se delimita a análise de uma empresa *startup*, pois é perceptível o crescimento de organizações voltadas para criatividade e inovação nesse segmento do mercado. Além disso, tem como foco de análise tanto a cultura como o clima da organização, já que ambos são pontos chaves da identidade da empresa e ditam a forma como o negócio se desenvolve.

A pesquisa foi feita em forma de um estudo de caso da Stone pagamentos, *startup* do mercado de meios de pagamentos brasileiro, realizado entre maio e novembro de 2015. A empresa atua no âmbito nacional, porém a sede se localiza em São Paulo e possui um escritório no Rio de Janeiro.

1.5. Relevância do Estudo

O estudo em questão possui relevância para estudantes de administração, pesquisadores na área, para startups e empreendedores em geral, na medida em que busca contribuir para o entendimento da relação entre cultura, clima organizacional, criatividade e inovação, através da identificação e análise dos elementos presentes na cultura e no clima de *startups*.

Como foi identificado anteriormente, há uma tendência de crescimento de empresas voltadas para criatividade e inovação. Dessa forma, o estudo em questão se mostra relevante para a organização e colaboradores, a fim de

ajudar na compreensão do que é um clima e uma cultura organizacionais voltados para a criatividade e inovação dentro da empresa.

Além disso, por estar focado em uma *startup*, se mostra relevante no sentido em que pode contribuir para a elaboração e construção de novas empresas e para o desenvolvimento da própria Stone.

2. Referencial Teórico

A fim de fundamentar o estudo em questão, neste capítulo serão apresentados conceitos e elementos que possam trazer uma boa base teórica e possibilitem uma análise consistente do tema proposto. Será dividido em três partes que abordam os conceitos de cultura e clima organizacional, criatividade e inovação, e *startup*, aprofundando o problema do estudo em questão.

A primeira parte aborda os conceitos de *startup* e tendências do mercado. Em seguida são apontados os conceitos de cultura e clima organizacional na visão de diferentes autores. Por fim, práticas organizacionais que incentivam a criatividade e inovação são fundamentadas com teorias e exemplos, sendo este o foco do estudo.

2.1. Startup

Segundo Zuini (2014) em uma reportagem para a revista Revista Exame, o número de *startups* no Brasil vem crescendo e trazendo uma nova dinâmica empresarial para o mercado. Assim, é fundamental compreender o conceito e as características desse modelo de negócio, a fim de entender a tendência do mercado.

De acordo com Hermanson (2010), consultor do Sebrae de São Paulo:

“(...) *startup* são empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros.”

Tais empresas necessitam de um modelo de negócio viável atrelado a um plano de negócio bem estruturado. Segundo Nakagawa (2009), o plano de negócios busca responder cinco perguntas fundamentais para a viabilidade do negócio: O por quê do empreendimento, explicitando a ideia, motivação e as condições de mercado; O quê será desenvolvido ou vendido; Quem estará envolvido no empreendimento, os concorrentes e consumidores; Como será a

produção ou a prestação do serviço, como e onde será comercializado; Quanto será o investimento inicial e o capital necessário para manutenção do negócio e qual será o lucro. Estas respostas são essenciais para criar uma empresa e ajudar a minimizar os erros a serem cometidos.

Do ponto de vista de Gitahy (2010), investidor-anjo e especialista em *startup*, estas são um grupo de pessoas que buscam um modelo de negócio escalável, inserido em condições de extrema incerteza. O investidor explica que o termo começou a ser utilizado no Brasil na época da bolha da internet, período entre 1996 e 2001. Nos EUA, a terminologia já era utilizada há décadas e se aplicava para o ato de iniciar uma empresa e colocá-la em prática.

Para embasar a sua definição, Gitahy (2010) explica que para um modelo de negócio - o que faz a empresa gerar valor - ser repetível e escalável é um grande desafio. É preciso ser capaz de entregar o mesmo produto final, sem muitas alterações, para todos os clientes e continuar crescendo a receita em uma escala maior do que os custos.

Vale ressaltar a condição de extrema incerteza que tais empresas estão inseridas. Isto significa um cenário arriscado, pois não é possível prever se a ideia em questão é sustentável.

Assim como Gitahy, Ries (2011) diz que uma organização projetada para criar um novo produto ou serviço inserido em um ambiente de extrema incerteza é o que caracteriza uma *startup*. Porém, o autor acrescenta o caráter inovador das empresas. Estas possuem a inovação como a base de suas operações, o que as diferencia dos demais empreendimentos.

Ries (2011) também acrescenta que uma *startup* não serve apenas para gerar novos produtos. A sua função é aprender e validar cada elemento de sua visão. Isto é, conseguir desenvolver um negócio sustentável que esteja alinhado com as estratégias da empresa.

Sendo assim, o conceito de *startup* que o estudo em questão foi baseado é no de uma empresa jovem que busca desenvolver novas ideias, a fim de obter lucro e escalabilidade em um panorama de incertezas, tendo inovação como norte.

Além disso, vale ressaltar, que assim como um serviço ou produto, uma *startup* tem um ciclo de vida. Este é dividido em quatro fases. A empresa começa

com a concepção da ideia, seguida da construção de um protótipo e do seu lançamento. Ao mesmo tempo, é necessário buscar capital para investir e realizar uma adequação de mercado, para que a empresa cresça. O último nível do ciclo é a sua venda ou abertura de capital (LONGHI 2011).

Tendo o conceito definido, vale ressaltar o panorama do mercado brasileiro de *startup*. De acordo com uma pesquisa da Fundação Dom Cabral, 25% das *startups* brasileiras morrem com menos de um ano de atuação e 50% com menos de quatro anos (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010).

Os fatores que mais influenciam o insucesso das empresas estão diretamente ligados ao ambiente em que estão inseridas e a estrutura inicial. De acordo com a pesquisa, quanto maior o número de sócios fundadores, maior a chance de fracasso. Assim como estar inserido em um ambiente de incubadora ou aceleradora aumenta a chance de permanecer no mercado em 3,45 vezes (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010).

Outro ponto levantado pela pesquisa da Fundação Dom Cabral (2010) é a durabilidade do capital inicial. Caso a empresa tenha capital para se manter pelo período de dois meses a um ano, a sua chance de sobreviver é 2,5 vezes menor do que empresas com capital investido suficiente para manter a operação por mais de um ano.

Já os fatores que mais contribuem para o sucesso das *startups* no Brasil são uma boa aceitação do produto ou serviço, sintonia entre os sócios-fundadores e capacidade de adaptação dos gestores às alterações de mercado (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010).

Atualmente, existem cerca de 2.700 *startups* ativas em São Paulo, segundo o “*The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*”. A cidade representa o melhor ecossistema de *startups* da América do Sul e subiu uma posição em relação ao índice anterior, tendo o terceiro maior crescimento entre os 20 melhores ecossistemas (COMPASS, 2015).

Estes fatos mostram que embora o ecossistema de *startup* brasileiro seja novo, cresceu com rapidez utilizando a combinação das melhores práticas dos mercados maduros com o talento dos empresários nacionais.

Uma tendência do mercado de *startup* brasileiro são as *fintech*. O site FinTechlab, mapeou a existência de 130 *startups* financeiras no Brasil, que podem ser divididas em nove categorias, como pagamentos, gestão financeira,

seguros, entre outras. Vale ressaltar que a Stone pagamentos se está classificada na categoria pagamentos (PRADO, 2015).

Tais empresas apresentam soluções simples, tornando a dependência dos bancos tradicionais e suas burocracias obsoletas, segundo Lara (2015):

“As Fintechs nasceram digitais, ágeis e, talvez mais relevante, focadas em solucionar problemas vividos pelos clientes em seu cotidiano financeiro que os Bancos tradicionais ou não foram capazes de resolvê-los ou não se interessaram por fazê-lo.”

Dessa forma, como visto acima, o mercado de *startup* brasileiro se mostra aquecido, propício à geração de inovações e com potencial de crescimento.

2.2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a base de todas as outras funções da administração. É responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que mostram como realizar tais objetivos. Tal campo da administração surgiu com a Teoria Neoclássica, de acordo com Chiavenato (2009)

A partir dele uma organização define sua visão, missão, valores e objetivos. Além disso, a empresa desenha todo o caminho a ser percorrido em um período determinado e faz uma análise do ambiente em que está envolta (CHIAVENATO 2005).

A visão da empresa é o que orienta a organização numa meta de longo prazo, criando um compromisso consigo própria no intuito de atingir o propósito declarado. Ou seja, é a sua projeção no tempo e no espaço.

Segundo Chiavenato (2005), os valores de uma organização contribuem para determinar o comportamento individual e coletivo dos funcionários. Estes compreendem as crenças e atitudes básicas que norteiam a organização.

Já a missão de uma organização é sua razão de ser, o propósito de sua existência. A busca de um motivo maior na elaboração de um propósito específico, o motivo pelo qual a empresa foi criada.

Chiavenato (2009) acrescenta que para atingir a sua meta, a empresa traça objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Estes são os resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, alocando esforços e recursos em determinada direção.

O autor explica que objetivos estratégicos se referem à empresa como um todo, definidos no longo prazo, e buscam traduzir a missão em termos mais concretos. Os objetivos táticos são os resultados esperados para os principais departamentos da organização e são normalmente de médio prazo. Por fim, os operacionais são as metas individuais, o que cada funcionário tem que atingir para contribuir com o desempenho da empresa no curto prazo. Todos os objetivos estão ligados e para atingir o estratégico é preciso passar pelo tático e operacional.

Outro elemento do planejamento estratégico é o ambiente organizacional. Este é constituído por todos os fatores que influenciam a empresa (CHIAVENATO, 2009). São divididos em macro e microambiente, os quais se referem aos fatores externos e internos, respectivamente.

A influência do ambiente de uma organização é notória no que diz respeito ao seu desenvolvimento e crescimento. Isto ocorre pois o meio em que ela está inserida dita as novas tendências e sua análise contribui para a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

2.3. Cultura Organizacional

Segundo Robbins (2010), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado entre organização e seus colaboradores que abrange as suas principais características e a diferencia das demais. Desta forma, a cultura de uma empresa nada mais é que a sua identidade, a forma pela qual os funcionários se relacionam entre si, com a empresa e demais colaboradores.

A construção da cultura organizacional de uma empresa se baseia em alguns elementos: sua missão, visão e valores, além da estrutura organizacional, ambiente e benefícios. O grau de influência dessas características dita se a cultura da organização é forte ou fraca e contribui para traçar o perfil de seus funcionários.

Na mesma linha de Robbins, Chiavenato (2009) diz que a cultura de uma organização é o conjunto de hábitos, crenças, tradições e interações sociais típicos da mesma. Este conjunto se divide em normas formais e informais que direcionam a forma de agir dos funcionários e o caminho para se alcançar os

objetivos individuais e organizacionais. Para explicitar a relevância da cultura de uma organização, o autor a compara com a cultura dos países, o que os torna únicos perante os demais, mostrando que o mesmo ocorre com as empresas.

Dessa forma, grandes empresas constroem culturas normalmente fortes e regradas. Esse fato se dá, pois as organizações tradicionais tem um modelo de negócio padrão, com um organograma mais fechado e encontram dificuldades para sofrer mudanças. Segundo Chiavenato (2009), para ocorrer a mudança de todos os hábitos de uma organização e se instaurar uma nova perspectiva, assim como um clima organizacional diferente, a empresa precisa ter uma capacidade inovadora. Para isso, alguns quesitos são importantes como boa adaptabilidade, forte integração entre seus colaboradores e o conhecimento realista do passado e presente da organização.

Atrelado a estes fatores, sabe-se que uma *startup* está em constante crescimento e mudança, segundo Ries (2011). Dessa forma, a sua capacidade de adaptação e o caráter inovador são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

A cultura organizacional de uma empresa voltada para inovação é forte. Isto é, seus elementos são bem definidos e disseminados dentro da mesma. Geralmente, baseia-se em autonomia para os funcionários, comunicação aberta e clara, e disseminação do conhecimento (CHIAVENATO, 2010).

A partir destes elementos, os funcionários tem a liberdade de realizar as suas tarefas da forma que melhor lhe convir chegando aos resultados solicitados e outros não pretendidos. Além disso, tem a possibilidade de expressar suas ideias e contribuir para o desenvolvimento da empresa, seja de forma pontual ou estratégica. Nesse ambiente as normas informais se sobressaem e contribuem para uma organização forte e unida. Assim, a empresa tem maiores chances de se manter inovadora e os funcionários empenhados e motivados para o seu desenvolvimento.

Godoy (2009) diz que uma cultura inovadora é tolerante ao risco, ambiguidade e conflitos, tem objetivos claros e bem definidos, reconhece esforços e divide lucros, valoriza o conhecimento e o ciclo de geração do mesmo e é orientada para o mercado, tendo o cliente como foco, dentre outros elementos.

Por serem voltadas para inovação, as empresas desse meio estão sempre suscetíveis a maiores erros e, conseqüentemente, perdas. Isto ocorre, pois estão trabalhando com elementos fora do padrão, sem fortes regras traçadas e não tem medo de arriscar. Sendo assim, tem maior aceitação aos riscos que correm e erros cometidos por funcionários, porém com os objetivos bem definidos e compartilhados com todos os membros conseguem se adaptar para alcançá-los.

Outro fator destacado por Godoy (2009) é o reconhecimento dos funcionários. É comum que em *startups* e /ou empresas inovadoras as jornadas de trabalho sejam longas e exaustivas. Dessa forma, é fundamental saber reconhecer o desempenho e valor dos colaboradores, para mantê-los sempre motivados.

No que diz respeito à orientação para o mercado, entende-se que este fator é fundamental para uma empresa se manter inovadora. Atualmente, o desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação provocam mudanças frequentemente, tornando produtos e pensamentos obsoletos. Tais alterações no mercado geram consumidores cada vez mais exigentes e singulares, o que gera a necessidade de estar sempre orientado para os clientes.

Por fim, um dos fatores que Godoy (2009) destaca como mais importante em uma cultura voltada para inovação é a disseminação do conhecimento. Para a autora o ciclo de geração do conhecimento ajuda a desenvolver o capital intelectual da empresa, visto que é preciso gerar um conhecimento novo, codificá-lo – isto é, torna-lo compreensível para o todo-, aprimora-lo e, enfim, disseminar o que foi estudado. Assim, estimula-se o interesse dos funcionários estudar algo e aumenta a integração entre eles.

2.4. Clima Organizacional

O clima organizacional gira em torno de atitudes diárias tomadas pela organização e, assim como a cultura, faz parte da identidade da empresa. Este retrata a qualidade do ambiente interno da empresa, e como os seus colaboradores a avaliam. Isto é, o grau de satisfação material e pessoal das

pessoas no trabalho (LUZ, 2003). Tal medida pode ser boa ou ruim, o que influencia diretamente o comportamento individual dos funcionários.

Além de ser uma percepção do funcionário, o clima também reflete a visão da organização sobre si. É a maneira pela qual uma empresa aponta aos seus colaboradores o que considera importante para o seu desenvolvimento e eficácia. Este ponto revela a importância de uma pesquisa de clima organizacional ser periódica e bem realizada, já que é uma forma de autoavaliação da empresa.

Uma pesquisa de clima contribui para a identificação de fatores que possam ser melhorados e os que já são satisfatórios. Dessa forma, a organização consegue mapear e sanar problemas internos, a fim de aumentar a satisfação pessoal e, conseqüentemente, o desempenho no trabalho.

Vale ressaltar a importância dos canais de comunicação neste momento. Para que a empresa consiga transmitir as informações necessárias com clareza e os funcionários se sintam a vontade de expressar suas opiniões, é fundamental um canal de comunicação eficiente e acessível.

Existem diversos fatores que são capazes de mensurar o clima organizacional e de apontar indícios encontrados na qualidade dos produtos, serviços prestados pelas empresas, segundo Ferreira (2013). A seguir, alguns dos principais: rotatividade de pessoal/*turnover*, absenteísmo, programas de sugestões, avaliação de desempenho, conflitos pessoais e interdepartamentais, e desperdícios materiais.

Quanto maior for a rotatividade dentro da empresa, maior o sentimento de insegurança. Este não é um ponto positivo para o clima organizacional, pois os funcionários ficam com medo de perder o emprego, o que pode gerar desmotivação. Além disso, perde-se tempo recrutando e treinando pessoas novas, ao invés de investir nos membros da organização.

A avaliação de desempenho é outro fator a ser levado em conta. Através deste mecanismo os funcionários ficam cientes de como está a sua performance e tem a oportunidade de evoluir em pontos negativos. Abrange desde os resultados obtidos até a sua conduta perante os demais colaboradores dentro da organização. É importante, pois funciona como um fator motivador e como um alerta para os que não estão atingindo o

desempenho esperado ou a conduta apropriada, o que ajuda a manter um clima agradável.

Sobre os conflitos existentes dentro da empresa, Ferreira (2013) diz que estes podem ser positivos ou negativos. Caso o conflito seja um conflito amigável de ideias, no qual os funcionários e os departamentos debatem sobre uma medida a ser tomada ou diretrizes de um projeto, tem-se um conflito positivo. Estes contribuem para a integração entre os funcionários e as diferentes áreas da empresa, colaborando para um clima agradável. Todavia, existem os embates pessoais, em que não se chega a nenhuma conclusão, pelo contrário cria-se resistência entre os funcionários e, conseqüentemente, um mau relacionamento entre os times. Estes são os conflitos negativos e geram desconforto no ambiente de trabalho. Dessa forma, é preciso minimizar os embates pessoais e maximizar os conflitos amigáveis.

Assim, é importante compreender a influência destes fatores e como fazer para torna-los o mais positivo possível para o funcionário, a fim de manter um clima agradável e, conseqüentemente, uma boa produtividade.

O clima organizacional de uma empresa contemporânea tende a ser descontraído e propício ao estímulo da criatividade. Um ambiente de trabalho agradável é fundamental para a manutenção de um clima que estimule o funcionário a produzir cada vez mais e melhor. Dessa forma, é comum ambientes físicos bem decorados, confortáveis, com salas de reunião temáticas e áreas de confraternização e lazer. Fato que também se aplica às empresas voltadas para a inovação. (CHIAVENATTO, 2010).

Somado a isso estão os horários flexíveis e a gestão participativa. A fim de estimular a motivação do funcionário, é comum que empresas voltadas para a inovação tenham horários flexíveis, dando a liberdade ao funcionário de executar a sua jornada de trabalho da maneira que melhor lhe convém, ou até mesmo em *homeoffice* – trabalhar em casa.

A gestão participativa se torna peça chave em um clima organizacional motivador. Esta consiste na participação de todos os funcionários nas tomadas de decisão das respectivas equipes e da organização como um todo. É evidente que há um grau de participação estipulado, isto é, algumas decisões podem ser tomadas sem os colaboradores serem consultados ou prevalecer a vontade dos líderes.

Atrelado ao poder de decisão está a hierarquia. Segundo Chiavenato (2010), um alto nível de hierarquia não é um fator muito adequado para um clima organizacional voltado para uma gestão contemporânea. Isto é, os líderes não devem ter um papel autoritário e, sim, servirem de inspiração para as suas equipes. Para isto, as empresas costumam estimular o trabalho em grupo, a fim de aumentar a relação entre os funcionários, o compartilhamento de ideia e o espírito de colaboração entre diferentes times. Apesar de existir, o conceito de hierarquia não é disseminado dentro da organização e tem um baixo grau.

Por fim, vale ressaltar a importância de dois fatores: a comunicação e a liberdade e autonomia. Conforme citado acima, um canal de comunicação eficiente é fundamental para o diálogo entre empresa e funcionário. Em empresas inovadoras, é ainda mais essencial que os canais de comunicação sejam abertos, isto é, de fácil acesso a todos os membros, e descentralizados, estimulando uma maior interação entre organização e colaboradores.

A liberdade e autonomia estão ligadas, em parte, a esta comunicação aberta. O estímulo ao funcionário se sentir livre para executar as suas atividades da maneira que melhor lhe convir gera um sentimento de autonomia e responsabilidade. Estes são fundamentais para o surgimento de ideias inovadoras e sua execução, já que não tem um caminho certo a ser seguido. E, comunicação aberta possibilita a exposição de tais ideias para os demais membros da organização.

Dessa forma, o conjunto de fatores que compõem o clima organizacional é vasto e contribui para a motivação dos funcionários e o desenvolvimento da organização, seja ela tradicional ou inovadora.

2.5. Criatividade e Inovação nas Organizações

Atualmente, empresas que adotam criatividade e inovação como parte de seu modelo de negócio intencionalmente se diferenciam no mercado. Este fato se dá devido as grandes oportunidades e facilidades que a tecnologia proporciona, além da atenção dada aos funcionários, valorizando o capital intelectual.

A forma irreverente de lidar com processos, metas, benefícios, produtos, e o próprio ambiente de trabalho despertam interesse dos colaboradores e, conseqüentemente, dos consumidores (BES, KOTTLER 2011).

Os autores acima citados destacam a importância de entender a diferença entre criatividade e inovação. E, que sem a primeira, a segunda não existe. Tal confusão de conceitos atrapalha o desenvolvimento e pode ser contraproducente. Uma ideia ou tecnologia diferente da comum é vista como criatividade. Já a inovação é a sua materialização. Isto é, a conversão da ideia em um produto que tenha aceitação de mercado. Se não houver uma gestão adequada para o desenvolvimento das ideias criativas, esta se perde e pode não gerar nenhum produto final. Assim, para uma empresa ser inovadora, é preciso ter um equilíbrio entre elaboração de ideias e uma gestão eficiente.

Uma gestão eficiente da inovação é ter um responsável para cuidar das ideias que surgem. Grande parte das empresas atribuem as inovações aos departamentos de P&D e /ou marketing de forma solta, o que não é adequado, pois estes precisam cuidar dos afazeres específicos da área. Segundo Bes e Kottler (2011) é preciso atribuir à responsabilidade de forma bem definida quando se fala em inovação, seja para uma área que cuide de todo e qualquer tipo de inovação, ou pessoas dentro de times diferentes. A atribuição imprecisa da responsabilidade representa um grande empecilho para o desenvolvimento das novas ideias.

Outro elemento que dificulta o processo de inovação em questão é a falta de arcabouço. Isto é:

“No entanto, para o gerente em busca de um plano de trabalho único e claro, nenhum livro ou artigo oferece todas as respostas. A inovação como um campo da administração está na infância, e, apesar de aprendermos cada vez mais a respeito dela, ainda não há amplo consenso sobre que processos e ferramentas usar ou sobre o arcabouço geral a construir” (BES, KOTTLER, 2011, p.23)

O fato de não existir uma teoria universal sobre o assunto, faz com que os líderes empresariais não saibam as ferramentas necessárias para viabilizar a criatividade e a inovação nas organizações.

A falta de controle está diretamente ligada à inexistência de uma estrutura. O arcabouço indefinido somado a uma atribuição de

responsabilidades deficientes gera um descontrole dos processos ligados à inovação.

Além disso, temos a falta de coordenação. Esta é dividida em duas partes: horizontal e vertical (BES e KOTTLER, 2011). A primeira diz respeito à coordenação interdepartamental, do mesmo nível de hierarquia. A barreira à inovação se cria a partir do momento em que não se envolve todos os departamentos necessários para o desenvolvimento da ideia ou os que serão afetados por ela, podendo gerar conflitos e dificultando o processo. Já a segunda refere-se à diretoria, gerência e nível operacional. Nesse caso, o não alinhamento das políticas estratégicas com as políticas de inovação geram diversos empecilhos, que podem impedir a implementação de alguma ideia ou a interrupção de algum projeto já em andamento.

Por fim, segundo Bes e Kottler (2011) não ter o cliente como foco também é uma barreira. Isto se dá, pois a inovação terá que ser aceita e utilizada pelo consumidor final. Dessa forma, é importante saber observar de forma mais profunda e absorver as suas necessidades, a fim de gerar benefícios e instigá-lo a mudar o consumo.

Além disso, os autores ressaltam que a inovação não é um processo linear. Esta se divide em seis etapas - objetivos, pesquisa, ideias, avaliação, desenvolvimento e lançamento - que são revisadas durante todo o processo e não seguem um fluxo contínuo. Ocorrem movimentos de avanços e retrocessos das ideias, a fim de encontrar o melhor caminho e resultado final.

Compreendido os elementos que dificultam a inovação e como esta se dá, é importante entender em seguida as formas em que se manifestam nas organizações.

A fim de esclarecer os conceitos de inovação, o Manual de Oslo (2007) define quatro tipos: Inovação por produto, inovação organizacional, inovação em marketing e inovação de processos. A seguir destacam-se os principais entendimentos sobre inovação segundo o Manual de Oslo (2007):

A primeira diz respeito à introdução de um produto ou serviço completamente novo ou significativamente melhorado na sua composição, especificação técnica e materiais. A segunda está relacionada à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da

empresa, na arrumação do ambiente de trabalho ou em suas relações externas.

Em relação à inovação em marketing, esta seria a introdução de um novo método de marketing ou mudanças expressivas na concepção do produto, posicionamento, embalagem, promoção e determinação de preço. Este tipo de inovação se confunde com a de produtos e tem o objetivo de aumentar a venda.

Já a inovação em processos é a adoção de processos novos pela empresa. Estes processos estão ligados aos métodos de produção e distribuição melhorados de forma expressiva ou original. Incluem técnicas adotadas pela empresa, equipamentos ou softwares e visam reduzir os custos, otimizar e melhorar a qualidade.

Outra forma de classificar a inovação é como aberta ou fechada. A inovação aberta é resultado de um fluxo aberto de informações, no qual os recursos se movem facilmente na fronteira porosa entre a empresa e o mercado. Isto é, há uma frequente entrada e saída de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir o mercado externo para a sua utilização. Um exemplo desse tipo de inovação é o FiatMio. Um carro conceito cuja a ideia surgiu no Salão do automóvel em 2010 e a criação foi colaborativa. Através de uma plataforma online os clientes dar ideias de um carro ideal e votar nas já existentes (BOKEL 2012).

Por outro lado, a inovação fechada é realizada toda internamente. A pesquisa e o processo de desenvolvimento são feitos apenas pela empresa, limitando o conhecimento ao uso interno e utilizando pouca informação externa.

Com as barreiras e os conceitos sobre inovação descritos, é importante para o estudo em questão abordar elementos sobre a criatividade.

De acordo com OECH (1989), existem dez bloqueios mentais à criatividade, os quais são impostos aos indivíduos ao longo da vida e é preciso superá-los para alcançar a criatividade. São eles: a resposta certa, isso não tem lógica, siga as normas, seja prático, evite ambiguidades, é proibido errar, brincar é falta de serenidade, isso não é da minha área, não seja bobo e eu não sou criativo.

Tais bloqueios restringem a capacidade de pensar, imaginar do ser humano, doutrinam as formas de se comportar e agir, e limitam a capacidade

de criar. Assim, contribuem para a manutenção de paradigmas e funcionam como uma barreira para a inovação, por isso devem ser rompidos.

Existem mitos e técnicas que envolvem a criatividade. Um dos principais mitos é de que a criatividade é inata ao homem, isto é, nasce com ele e não pode ser adquirida ao longo da vida. Todavia, através das técnicas de criatividade existentes é possível que um indivíduo desenvolva capacidades criativas.

2.5.1. Modelos e Práticas voltadas para a Criatividade e Inovação nas Organizações

Nesta sessão serão abordados modelos e práticas utilizados pelas empresas para gerar inovação. O modelo apresentado será o A-F desenvolvido por Bes e Kottler e as práticas são as utilizadas por empresas como 3M e Google (BES e KOTTLER, 2011).

A fim de solucionar as barreiras que impedem uma organização de se tornar realmente inovadora, Bes e Kottler (2011) desenvolveram o modelo A-F. Este consiste em um modelo flexível, isto é, capaz de ser aplicado a qualquer empresa, visto que foi baseado em referências em inovação.

O modelo descreve funções que devem ser atribuídas a indivíduos específicos. Responsabilidades definidas, deve-se estabelecer as metas, os recursos necessários e prazos de entrega, de forma que os encarregados fiquem livres para criar os seus próprios processos.

A primeira função estabelecida é a dos ativadores. O grupo é responsável por iniciar o projeto e traçar as suas diretrizes, deixando sempre claro o foco e os objetivos a serem cumpridos. Eles se manifestam em quatro tipos: de cima para baixo, de baixo para cima, de dentro pra fora e de fora pra dentro.

Em seguida estão os buscadores. A sua função é investigar e fornecer todas as informações necessárias para o desenvolvimento do processo. Já os criadores são os responsáveis por desenvolver ideias para todos os grupos, criando novas possibilidades e conceitos. Após o surgimento das ideias, o papel dos desenvolvedores é transforma-las em invenções, ou seja, em produtos ou serviços para os consumidores finais.

O executores são os especialistas em implementar a inovação no mercado. Nesta fase são realizados testes que funcionam como uma pré-implantação. Com a aprovação dos pilotos, os produtos entram no mercado. Para que o processo seja viável, os facilitadores são os responsáveis por conseguir o investimento necessário para cada fase e aprovar as despesas geradas.

Vale lembrar que para inovar é preciso mudar. Seguindo o modelo A-F é possível e aplicando as mudanças necessárias é possível adaptar práticas e criar processos que tornem a organização criativa e inovadora. (BES, KOTTLER, 2011)

Um das empresas que serviu de referência para o modelo foi a 3M. A organização possui 10 mandamentos para promover a inovação. São eles (3M do Brasil, 2009):

- “
- 1- Reconheça os mais criativos;
 - 2- Assuma riscos consideráveis;
 - 3- Vença obstáculos e não se deixe vencer;
 - 4- Pense a longo prazo;
 - 5- Continue crescendo;
 - 6- Cuidado com a falta de conhecimento ou com conhecimento em demasia;
 - 7- Tolere ambiguidades;
 - 8- Reformule problemas sem solução;
 - 9- Faça o que você mais gosta de fazer;
 - 10- Reconheça quando moldar o ambiente e quanto deixa-lo”

Cada um dos itens é responsável por práticas que estimulam o funcionário a pensar e agir diferente do senso comum. A empresa recompensa as ideias criativas de forma concreta e definida, e por investir nessas ideias tolera os erros provenientes, assumindo os riscos. Estimulam a resiliência dos funcionários, estimulando-os a pensar a longo prazo, visto que entendem que para uma inovação ser bem executada demanda tempo. Além disso, incentivam a absorção de conhecimento através de treinamentos frequentes, sejam para iniciantes ou de reciclagem.

Em 2013, o Google foi considerado a melhor empresa para se trabalhar, segundo a revista *Você S/A* (MELO 2013). As maiores notas foram para a qualidade ambiente físico e gestão das pessoas. A empresa aposta em um escritório com diversas áreas de confraternização, repouso e lazer, salas de reunião temáticas, restaurantes e lanchonetes de graça. A empresa é adepta

de horários flexíveis, dando autonomia e liberdade para os funcionários trabalharem no local e horário que melhor lhe convir. O objetivo é fazê-los sentirem-se em casa e, assim, produzir mais. Além disso, a remuneração e os benefícios dados aos funcionários são generosos.

De acordo com Campos (2013), na reportagem da *Época negócios*, a estrutura organizacional da empresa é linear e os níveis de hierarquia não são rígidos. A empresa tem áreas definidas que trabalham por projetos e são capazes de realizar funções diversas. Isto ocorre, pois o capital intelectual é muito valorizado e composto por pessoas de formações muito diferentes.

Dessa forma, a empresa possui uma cultura forte e um clima agradável que propiciam condições favoráveis à criatividade e inovação.

3. Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é um estudo de caso único, de natureza descritiva e exploratória. Segundo Yin (2001) este é o método mais adequado para analisar situações em que se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os fenômenos em questão por conta da contemporaneidade e do contexto da vida real.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso representa uma maneira de investigar determinado assunto empírico utilizando-se de procedimentos especificados, buscando-se a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A pesquisa descritiva foi utilizada para analisar como ocorre a influência da cultura e do clima organizacional na criatividade e inovação na Stone Pagamentos. Já a exploratória consiste em entender o porquê destes elementos organizacionais impactarem a inovação na empresa.

Além disso, se trata de uma pesquisa-ação. Isto se dá devido a participação da autora do trabalho como um dos funcionários da Stone Pagamentos (LEWIN, 1946, apud FRANCO, 2005).

3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi composto por funcionários da Stone Pagamentos, *startup* brasileira situada no Rio de Janeiro e São Paulo, cujas atividades são de abrangência nacional.

Em relação à amostra, esta foi arranjada de forma não probabilística e por acessibilidade. A primeira foi realizada por meio de duas entrevistas com roteiros semiestruturados. Os entrevistados foram André Street e Eduardo Pontes, sócios-fundadores.

O segundo critério foi abordado por uma pesquisa quantitativa, que buscou atingir o maior número de funcionários da Stone que representem todos os demais. A empresa contém 213 funcionários, dado de meados de outubro, sendo que 47 responderam a pesquisa.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada de três formas: uma pesquisa de base teórica, exploratória e descritiva.

A primeira foi baseada no referencial teórico deste trabalho, que contém estudos sobre *startups*, cultura e clima organizacional, e criatividade e inovação nas empresas. Estes conteúdos foram tirados de livros, teses de mestrado, reportagens e sites das instituições citadas ao decorrer do estudo.

A segunda foi realizada através de um questionário fechado com funcionários de todos os níveis da empresa estudada e a terceira através de entrevistas semiestruturadas com dois sócios.

O questionário foi aplicado via internet pelo site Qualtrics, e distribuído por e-mail e Skype. Este foi composto por 29 perguntas divididas em subgrupos relacionados com o referencial teórico, vide apêndice 1. O primeiro grupo era composto por perguntas relacionadas ao planejamento estratégico e cultura, o segundo sobre clima organizacional, o terceiro busca informações sobre inovação e o quarto buscava dados pessoais que possibilitem traçar perfil dos funcionários respondentes. O objetivo da pesquisa era obter visão dos funcionários sobre a empresa e os temas abordados.

Já as entrevistas foram presenciais, dentro do escritório da Stone Pagamentos no Rio de Janeiro. Estas foram compostas por perguntas abertas, em um roteiro semi-estruturado (apêndice 2), visando obter a opinião dos entrevistados a respeito da empresa e dos temas abordados neste estudo. Além de buscar informações sobre o planejamento, cultura, clima e inovação, foram abordadas algumas questões que envolvem o conceito de *startup*.

3.4. Tratamento de Dados

A pesquisa realizada foi qualitativa, na medida em que se obtiveram informações importantes em pequena escala, e quantitativa, pois atingiu aproximadamente 20% do universo de funcionários da empresa.

Dessa forma, foi possível abordar todas as questões necessárias para atingir os objetivos deste trabalho.

A pesquisa qualitativa foi analisada com base nos discursos coletados por meio de gravações e transcrições posteriormente realizadas. A análise foi realizada com base nas teorias estudadas no capítulo 2.

Após a realização da pesquisa quantitativa, os dados foram tratados de forma estatística, através de gráficos e suas análises realizadas com base nas teorias apresentadas.

A análise dos resultados foi realizada em conjunto, unindo os dados trazidos pelas respostas dos funcionários, com as informações obtidas nas entrevistas com os sócios.

A relação entre os resultados obtidos e a teoria aplicada no trabalho foi realizada com a finalidade de se compreender e validar as hipóteses criadas e alcançar o objetivo final.

4. Apresentação e Análise de Resultados

O capítulo vigente será fundamental para conhecimento da empresa que está sendo estudada e do mercado no qual está inserida. A primeira sessão aborda parte da história da Stone Pagamentos e suas características, além de uma breve análise do mercado de meios de pagamento, a fim de aprofundar o conhecimento do tema.

Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os funcionários da empresa e entrevistas realizados com dois sócios.

4.1. Stone Pagamentos

A Stone é uma adquirente de cartão de crédito e débito que nasceu com o sonho de revolucionar o mercado de meios de pagamentos, servindo os comerciantes com excelência e promovendo melhorias através de novas tecnologias. Por ser uma adquirente, tem o Banco Pan como banco credenciador, porém este funciona apenas como um lastro para cumprir as exigências do Banco Central, conforme explicitado no site institucional (2015).

A empresa foi criada em janeiro de 2013 por André Street e Eduardo Pontes, empreendedores experientes no mercado de meios de pagamentos, em parceria com demais membros da Arpex capital. A Stone conta com investimentos do 3G capital e do BTG Pactual, de acordo com o manual do time de relacionamento com o cliente.

Até meados de outubro de 2015, a empresa contava com 213 funcionários, e tem a previsão de chegar a 500 funcionários ao final de ano e 2.000 nos próximos dois anos, de acordo com os registros do time de pessoas e performance. Vale ressaltar que dentre esse número de funcionários 52 estão registrados no CNPJ da Buy4 e 13 no CNPJ da DLP, empresas que fazem parte do grupo Arpex capital. A média de idade dos seus colaboradores é 27 anos, o que mostra o perfil jovem da empresa. A previsão do número de

funcionários está diretamente ligada à sua visão que é atingir 4% de *marketshare* até 2020.

Um dos diferenciais da empresa em relação a seus concorrentes é ter o cliente como missão de vida. Dessa forma, a Stone busca se aproximar cada vez mais dos seus clientes e ouvi-los para criar o que for necessário. Além disso, o time de relacionamento com o cliente é interno e busca uma forma mais informal para se comunicar com o cliente.

Este é um dos valores da empresa, cliente como missão de vida. Além dele, existem outros dez. São eles: Espírito de dono; Franqueza; Simplicidade; Complacência zero; Qualidade; Meritocracia; Obsessão por resultados; Integridade; Sucessão e conhecimento. Estes valores derivam dos cinco princípios da empresa - positivo, inovador, transparente, resiliente e humano – e estão espalhados em quadros por todo o escritório e no site institucional (2015).

Outro diferencial é a tecnologia utilizada. A Stone foi a primeira adquirente brasileira a utilizar a internet como a tecnologia para capturar e processar transações e tem a sua plataforma toda na nuvem, o que proporciona maior possibilidade de criar produtos e mais agilidade, além de suportar até 10.000 transações por segundo, conforme exposto no site institucional (2015).

4.2. Mercado de Meios de Pagamento

Os cartões de crédito são uma importante ferramenta financeira disseminada pelo mundo. Segundo dados do Banco Central do Brasil, em 2009, os cartões de pagamento responderam por 34,8 % das transações sem uso de dinheiro em espécie, percentual este que nos EUA chega a 58,3% das transações, mostrando que no Brasil ainda há muito caminho para o avanço dos meios de pagamento (BCB, 2010).

Até 2010, o mercado de meios de pagamentos brasileiro era um duopólio. Naquela época, cada esquema de cartão de pagamento só poderia transacionar em uma adquirente específica. Visa e Master possuíam 90% do mercado de crédito e 99,6% do de débito, de acordo com o Banco Central do

Brasil (2010). Ao analisar as barreiras criadas por tal estrutura de mercado, o Banco Central quebrou o duopólio visando abrir o mercado.

A abertura do mercado possibilitou a entrada de novos *players*, o que contribuiu para o seu desenvolvimento. Em 2014, o mercado de meios de pagamento do Brasil cresceu 18%. A projeção de crescimento é de 20% ano após ano, segundo o relatório do BTG Pactual.

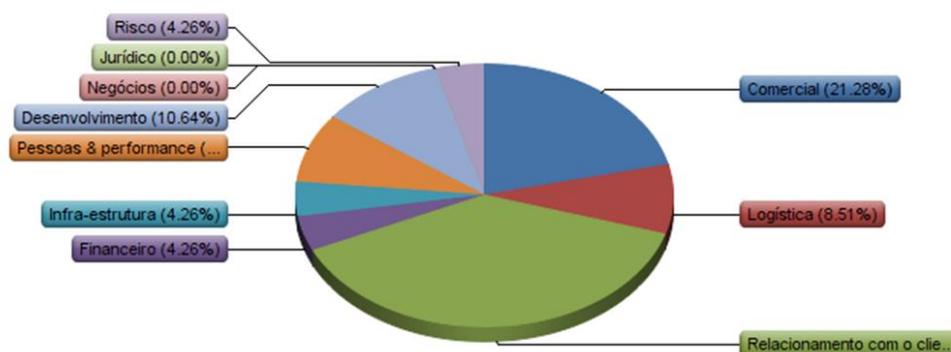
4.3. Análise dos Resultados – Pesquisa com os funcionários

Esta sessão apresenta a descrição das informações obtidas na pesquisa com os funcionários e entrevistas, bem como análise realizada, considerando o referencial teórico apresentado no capítulo 2.

4.3.1. Perfil dos respondentes

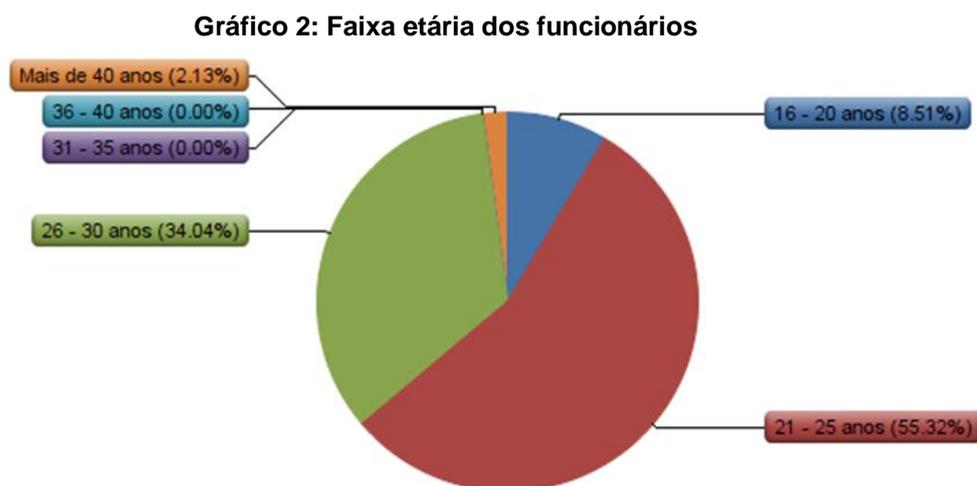
A pesquisa teve o alcance de 47 funcionários de todos os times da empresa, exceto jurídico e negócios. Dentre eles, 38% do time de relacionamento com cliente, 21% do comercial, 11% de desenvolvimento, 9% tanto de logística como de pessoas e performance e 4% de risco, infra-estrutura e financeiro (gráfico 1).

Gráfico 1: Área de atuação dos funcionários



Fonte: A autora (2015)

A maior parcela de respondentes foi do sexo masculino, representando 51% da amostra. No quesito idade, 55% dos respondentes tem entre 21 e 25 anos e em seguida 34% de 26 a 30 anos, o que comprova a idade média dos funcionários fornecida pela equipe de pessoas e performance. Os outros 11% estão divididos em 9% dos funcionários que tem até 20 anos e 2% que possuem mais de 40 anos, conforme o gráfico 2 abaixo:

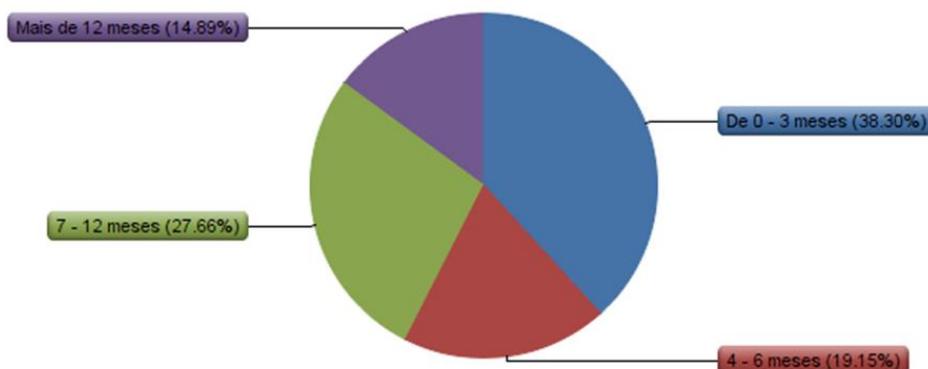


Fonte: A autora (2015)

Os dois entrevistados apontaram que acreditam no potencial dos jovens para construir a empresa, visto que estão cheios de energia, são adeptos à cultura e estão dispostos a fazer de forma diferente.

Por fim, vale ressaltar o tempo em que os respondentes estão na empresa (gráfico 3). Apenas 15% dos funcionários está na empresa há mais de um ano, o que mostra o crescimento da companhia no decorrer de 2015. Dos demais 85%, 28% entraram na companhia há pelo menos sete meses, 19% entre quatro e seis meses e 38% há no máximo três meses.

Gráfico 3: Tempo de casa dos funcionários



Fonte: A autora (2015)

Dessa forma, pode-se concluir que o time que mais aderiu à pesquisa foi o de relacionamento com o cliente, que a idade média dos respondentes foi de 25 anos e que a grande maioria está na Stone há menos de um ano.

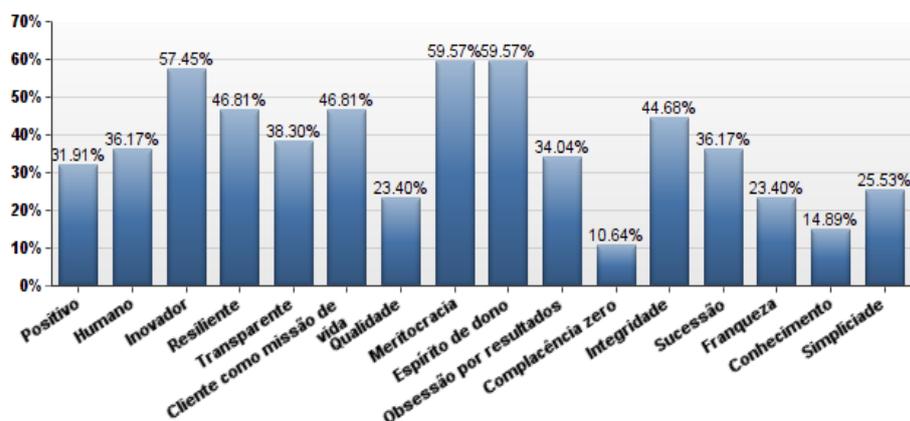
Sobre os entrevistados, ambos são sócios fundadores. O André Street tem 30 anos e o Eduardo Pontes 38. O primeiro não faz parte da operação direta, porém é membro do conselho, e o segundo é o presidente da empresa. Assim, 100% dos entrevistados são do sexo masculino e estão na empresa há mais de um ano.

Um fator relevante sobre os entrevistados é que estes já estão no mercado de meios de pagamentos há mais de 10 anos e construíram algumas empresas que foram vendidas e serviram de escola para chegar na Stone Pagamentos, que sempre foi o seu maior sonho.

4.3.2. Valores, Visão e Metas

A primeira parte do questionário visava compreender quais os princípios e valores mais importantes para os funcionários. Além disso, buscava entender se a visão e as metas da empresa são bem difundidas.

Em relação aos princípios e valores é possível perceber que há um equilíbrio sobre o grau de importância dado pelos funcionários. A meritocracia e o espírito de dono foram os que se destacaram por estar presente em 60% das respostas. Em seguida o princípio inovador foi mencionado em 57,45% das respostas, vide gráfico 4.

Gráfico 4: Princípios e Valores Stone

Fonte: A autora (2015)

Isto mostra que os funcionários da empresa partilham do sentimento de dono do negócio, que é o que o André e o Eduardo buscam despertar. Para eles, é importante que os colaboradores sintam que fazem parte da empresa e que o desenvolvimento da mesma depende do esforço de cada um. A meritocracia reflete tal esforço, visto que valoriza o que a pessoa gerou de resultado para a empresa, independente do tempo de casa.

Chiavenato (2005) diz que os valores retratam a forma como as pessoas agem dentro da empresa. A relevância destes valores para os funcionários refletem tal teoria, visto que os funcionários buscam sempre o que for melhor para a empresa, nas pequenas e grandes ações do dia a dia. Um exemplo deste fato é a preocupação com luzes ou ar-condicionado acesos em salas vazias e banheiros.

No que diz respeito ao princípio inovador, este também reflete ações rotineiras. Os funcionários buscam realizar suas tarefas da forma que acreditam ser a mais eficiente, sem buscar respostas prontas.

Os valores que menos se destacaram foram complacência zero (11%) e conhecimento com (15%). Na entrevista, o Eduardo ressaltou que este valor ainda não é visto com a importância que merece, pois não existiam dados que mostrassem a sua diferença nos resultados da empresa. A empresa está começando a mensurar agora os resultados dos treinamentos, leituras

recomendadas e cursos, o que vai aumentar o nível de importância desse valor na visão dos funcionários.

Partindo para a análise da visão da empresa, 55% (tabela 1) dos respondentes a descreveram corretamente: atingir 4% de *marketshare* até 2020.

Tabela 1: Visão da Stone pelos funcionários

Tabela 1 - Visão da Stone	
4% de mkt share até 2020	55%
Ser a melhor adquirente	18%
Transformar o mercado	15%
Ser o melhor atendimento do Brasil	10%
Outros	2%

Fonte: A autora (2015)

Segundo Chiavenato (2005), a visão é o que orienta a meta de longo prazo da organização. André Street diz que a visão da Stone é a primeira grande meta estipulada no plano de negócios, fechando o ciclo dos primeiros cinco anos da empresa. Dessa forma, o número de respostas corretas para a pergunta aberta, mostra como os funcionários estão alinhados com as metas da empresa.

Atrelada à visão, estão as metas. Na opinião de 77% funcionários (vide tabela 2), as metas da Stone são bem definidas, o que para Bes e Kottler (2011) significa um ponto importante para a inovação, assim como para um planejamento estratégico bem realizado (CHIAVENATTO 2009). Dessa forma, se torna evidente a relação entre planejamento estratégico e inovação.

Tabela 2 – Metas bem definidas

Tabela 2 - Metas bem definidas	
Sim	77%
Não	23%

Fonte: A autora (2015)

Entrando nas metas de cada time, o cenário é ainda mais favorável para a Stone. Apenas 2% dos funcionários não sabem o que o seu time precisa alcançar (tabela 3).

Tabela 3: Conhecimento das metas do time

Tabela 3 - Metas time	
Sim	98%
Não	2%

Fonte: A autora (2015)

Desdobrando as respostas dadas pelos funcionários sobre quais seriam as metas, chegou-se ao quadro abaixo:

Tabela 4: Metas Time

	Quadro 1 - Metas times	
	Metas	
Qual time você faz parte	Comercial	Atrair cliente de qualidade, aumentar o TPV em 10% a cada mês, manter uma ativação de 80%
	Risco	Garantir que o número de cliente com <i>chargeback</i> maior que 1%, seja menor que 1%; Manter o número de fraudes menor do que 2% do TPV
	Relacionamento com o cliente	Encantar o cliente, gerar conteúdo, minimizar número de cancelamentos, ser o melhor atendimento do Brasil
	Financeiro	Manter o caixa da empresa; pagar os cliente em dia; atingir a receita da empresa mês a mês
	Logística	Entregar as máquinas no SLA estipulado; atender os técnicos para realização de OS; diminuir os custos com estoque
	Infra-estrutura	Um infra-estrutura sólida, com o mínimo de impacto no ambiente e suporte preparado para possíveis problemas
	Pessoas & Performance	Recrutar; diminuir o <i>turnover</i> mês a mês; disseminar a cultura da empresa
	Desenvolvimento	Desenvolver soluções inovadoras; aprimorar os <i>softwares</i> já existentes; automatizar relatórios
	Negócios	-
	Jurídico	-

Fonte: A autora (2015)

Na opinião do André e do Eduardo, a Stone está começando a definir as metas de maneira correta agora. Está sendo feito um planejamento macro, que vai se desdobrando para todas as áreas, times e pessoas. Segundo o André, todas as metas estão sendo bem desenhadas. Eduardo enxerga que as metas macro da empresa estão bem definidas, porém as de nível operacional ainda precisam ser trabalhadas e melhoradas.

Todavia, o tabela 4 mostra que mesmo estando em um estado inicial de definição de metas, os funcionários da Stone sabem os objetivos do seu time, o que é fundamental para atingir a visão da empresa.

Atrelado a este dado, está o fato de 96% dos colaboradores saberem qual é o seu papel na empresa. De acordo com Bes e Kottler (2011), este é outro

ponto que contribui para a inovação, pois o funcionário sabe o diferencial que gera para a empresa e trabalha por um propósito.

Por fim, outro tópico que Bes e Kottler (2011) apresentam como uma barreira para a inovação é não ter o cliente como foco. Nesse quesito, a Stone pagamentos está alinhada com a teoria dos autores, visto que 87% dos funcionários acreditam que a empresa prega o seu valor “cliente como missão de vida”, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Cliente como missão de vida

Tabela 5 - Cliente como missão de vida	
Sim	87%
Não	13%

Fonte: A autora (2015)

Somado a este dado, está a colocação do Eduardo Pontes na entrevista. Ele acredita que para se inovar atualmente é mais difícil do que no passado, visto que copiar produtos e serviços ficou mais rápido e fácil. Dessa forma, ele não enxerga outra maneira de inovar que não seja voltar a empresa para o cliente, já que este utilizará todo e qualquer produto ou serviço criado. Além disso, o mercado em que a Stone está inserido é carente de um atendimento ao cliente de qualidade, o que evidencia ainda mais essa necessidade.

4.3.3. Cultura Organizacional

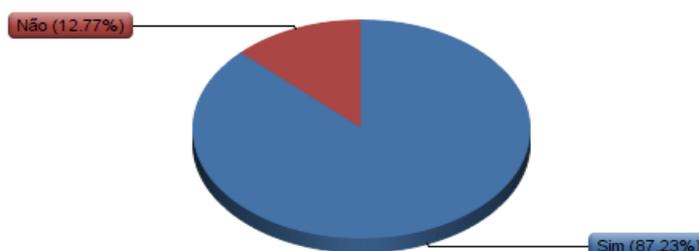
Alguns dos elementos que foram citados na sessão anterior também influenciam na cultura organizacional, visto que interferem na forma de agir dos funcionários. Dessa forma, serão abordados outros elementos da cultura.

Robbins (2010) diz que a cultura de uma organização é a sua identidade. A identidade da Stone é baseada no livro *Paixão por Vencer* de Jack Welch. Todos os 47 funcionários que responderam a pesquisa citaram o nome do livro. Este fato se dá, pois a primeira missão que todos os colaboradores da Stone recebem é ler o livro e entregar o seu resumo dentro de um mês.

Os 100% de acerto nesta pergunta atrelados com os 38% de funcionários que estão há menos de 3 meses na empresa, mostra que esta prática organizacional é bem disseminada na empresa.

Outro ponto relevante para uma cultura inovadora é a disseminação do conhecimento (Godoy, 2009). Na opinião de 87% dos funcionários, a Stone incentiva a sua disseminação, como exposto no gráfico abaixo (gráfico 5):

GRÁFICO 5 – A Stone incentiva a disseminação de conhecimento?



Fonte: A autora (2015)

Os funcionários expõem que os treinamentos, as palestras, livros disponibilizados e a criação do time de conteúdo para centralizar a disseminação de informação dentro da empresa são as práticas que a Stone utiliza para tal disseminação. Além disso, enxergam que a sucessão, um dos valores da empresa, estimula a troca de conhecimentos.

André e Eduardo ressaltam a importância do conhecimento para a organização. Na visão de ambos, a disseminação do conhecimento na empresa ainda é pobre, porém é de suma importância. A empresa está começando a criar práticas para mensurar os resultados obtidos com a disseminação do conhecimento, o que na visão do Eduardo vai contribuir para a sua valorização.

Estes fatos mostram que esse elemento da cultura é valorizado, apesar de ter sido um dos valores com menos aderência na primeira questão da pesquisa, vide gráfico 1. Além disso, mostra que a empresa pode evoluir muito nas práticas de disseminação para manter uma cultura inovadora.

A estrutura organizacional influencia a cultura. Dessa forma, André Street diz que hoje a Stone está com um organograma bem desenhado. As áreas funcionais estão se estruturando e é possível ver os times e suas subdivisões.

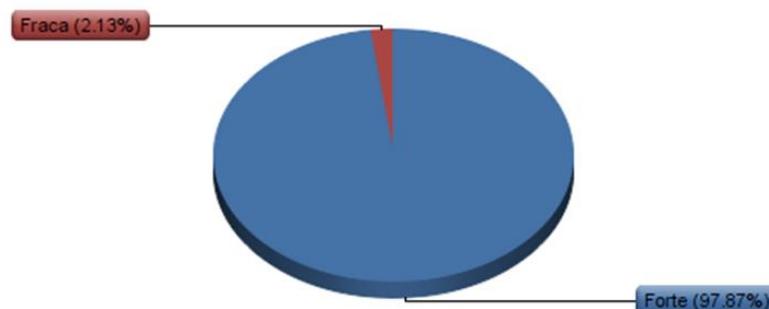
Ele enxerga uma estrutura funcional, na qual pessoas que amadureçam ocupem o papel de líder.

Por outro lado, o Eduardo não enxerga um organograma formal. Para ele, existem as pessoas em que ele confia e que estão afinados na comunicação. Estes são líderes dos times e a empresa vai até onde eles alcançam. Isto é, existem pessoas que tocam áreas como financeiro, tecnologia, porém ele enxerga apenas como uma organização do trabalho e algo totalmente alterável.

Dessa forma, o organograma da Stone apresenta um caráter funcional, porém não é uma estrutura engessada e proporciona uma boa integração entre as diversas áreas, o que contribui para a geração de inovação, de acordo com Bes e Kottler (2011).

Por fim, vale ressaltar que aproximadamente 98% dos entrevistados consideram a cultura da Stone forte (gráfico 6). O fato das pessoas vivenciarem os valores no dia a dia, falarem a mesma “língua” e se vestirem de forma parecida é exposto como justificativa desse número. Além disso, destacam o espírito jovem e a crença no sonho de mudar o mercado.

GRÁFICO 6 – Como você avalia a Cultura da Stone?



Fonte: A autora (2015)

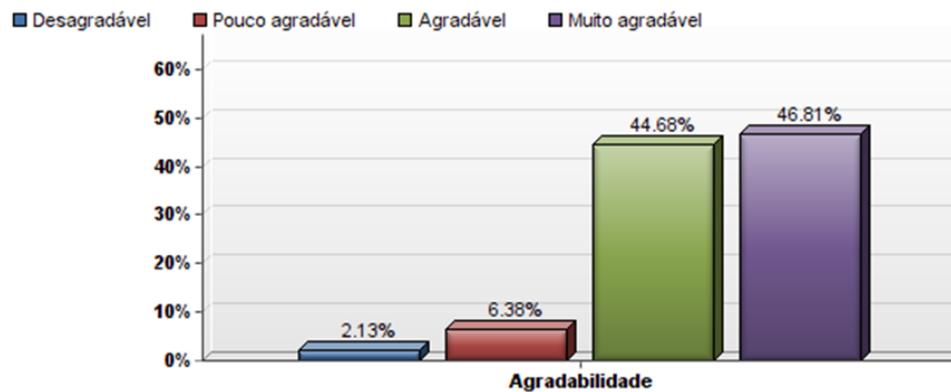
Dessa forma, conclui-se que a Stone tem uma cultura forte, respaldada por uma estrutura maleável e o espírito jovem que contribuem para a empresa se manter inovadora.

4.3.4. Clima Organizacional

A pesquisa realizada com os funcionários avaliou alguns elementos do clima organizacional como ambiente físico, formalidade, comunicação e tomada de decisão.

De acordo com 91% dos colaboradores, o ambiente físico da empresa é muito agradável ou agradável (gráfico 7).

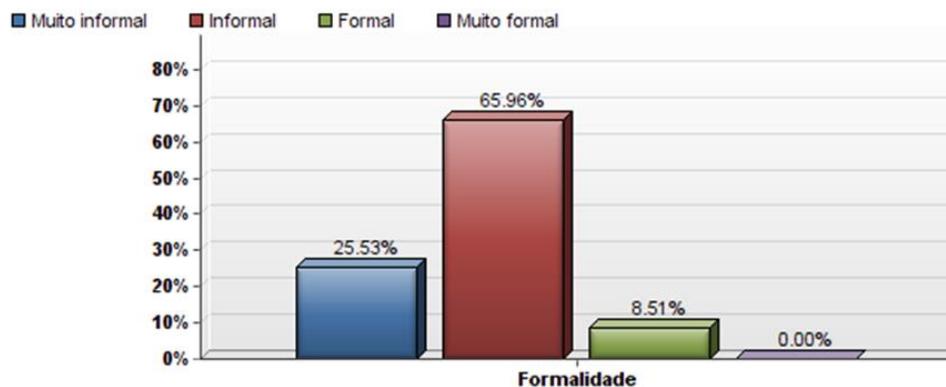
GRÁFICO 7 – Como você avalia o ambiente físico da Stone?



Fonte: A autora (2015)

Além disso, o ambiente foi avaliado quanto à sua formalidade e mais de 90% das respostas considerou o ambiente muito informal ou informal, conforme o gráfico 8.

GRÁFICO 8 – Como você avalia o ambiente físico da Stone?



Fonte: A autora (2015)

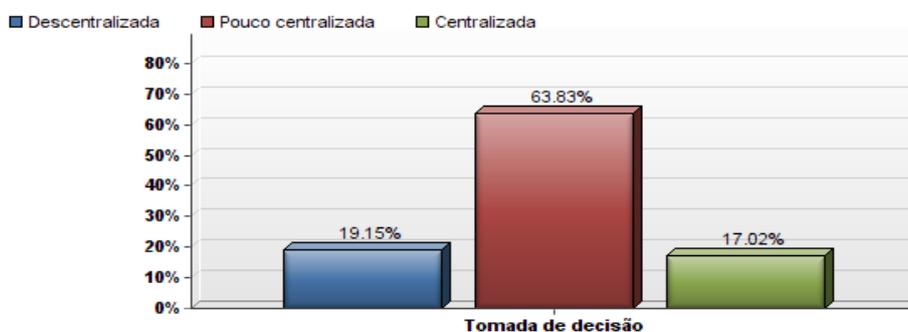
A combinação de ambos os dados revela um ambiente organizacional propício para um clima agradável, visto que o ambiente é o local onde os funcionários passam a maior parte dos seus dias e influencia no seu desempenho.

Para André Street o clima informal e o ambiente confortável é essencial para o desenvolvimento da empresa, pois contribui para a integração entre os funcionários e sua motivação.

Atrelado ao ambiente físico ideal para gerar inovação, a Stone tem uma comunicação transparente para 81% dos colaboradores, o que é fundamental para um bom clima organizacional. Além disso, 98% dos participantes da pesquisa dizem que a empresa dá liberdade e autonomia no dia a dia e 85% se sente valorizado pela empresa.

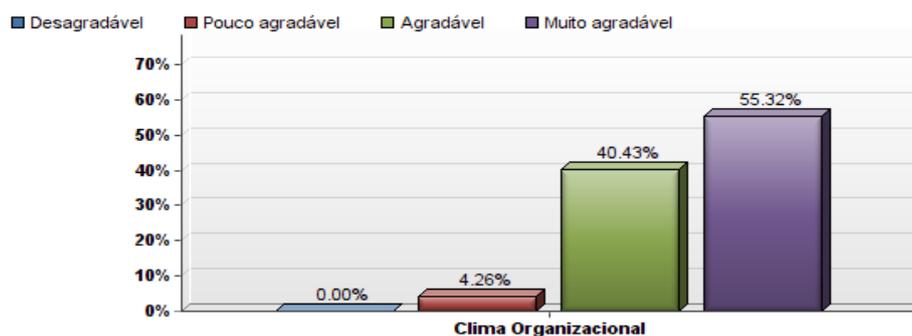
Para 94% dos colaboradores existe uma política de *feedback* clara e 64% enxerga a tomada de decisão da empresa como pouso centralizada, de acordo com o gráfico 9:

GRÁFICO 9 – Como você avalia a tomada de decisão da Stone?



Fonte: A autora (2015)

Fechando a sessão sobre clima, 96% dos funcionários o avaliaram como agradável ou muito agradável, conforme o gráfico 10.

GRÁFICO 10 – Como você avalia o clima organizacional da Stone?

Fonte: A autora (2015)

Sobre a perspectiva dos sócios, Eduardo enxerga a tomada de decisão na empresa como descentralizada. Ele acredita que os líderes tem que ter a liberdade para gerir os seus times da forma que melhor lhe convier e manter uma boa comunicação com os colaboradores. André também acredita que os canais de comunicação tem que ser abertos e claros, e por isso, a empresa não limita os meios de comunicação entre os funcionários, líderes e sócios.

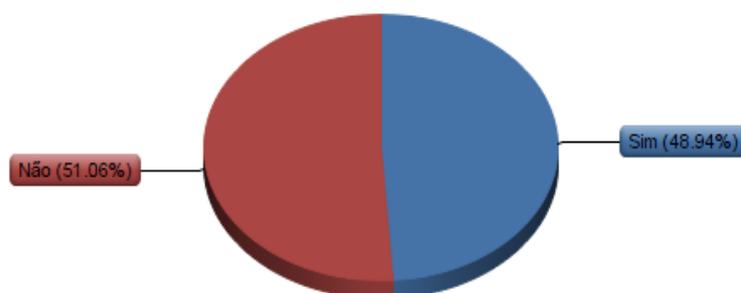
Por fim, Eduardo diz que para ele não existe um clima ideal ele quer apenas que todo mundo saia de casa para se divertir, e, para isso confia no time de pessoas e performance.

Dessa forma, com os números relatados é possível concluir que o clima da Stone pagamentos é agradável e propício à inovação, pois está de acordo com elementos que Ferreira (2013) e Chiavenato (2010) expõem.

4.3.5. Inovação

A última sessão da pesquisa com os funcionários tinha o objetivo de identificar se a Stone tem algum time responsável pela inovação da empresa e se está é considerada uma empresa inovadora.

GRÁFICO 11 – Existe algum time ou pessoa responsável pela inovação da empresa?



Fonte: A autora (2015)

De acordo com o gráfico 11, 51% acredita que a empresa não tem nenhum time ou pessoa responsável pela inovação. Os outros 49% identificaram o time de desenvolvimento, relacionamento com o cliente e pessoas e performance como os times responsáveis, destacando algumas pessoas como Victor Costa e Odilon Cabral de desenvolvimento, Sérgio do comercial e o próprio Eduardo Pontes.

André e Eduardo, assim como a maior parte dos funcionários, não acredita que exista um time ou pessoa responsável pela inovação. Para eles a inovação tem que estar entranhada em todas as pessoas e times da empresa, fazendo diferente desde a ligação para o cliente até a forma de desenvolver uma máquina. Como ressalta Street na entrevista quando questionado se existe algum time ou pessoa responsável pela inovação na empresa:

“Não, inovação tem que estar arraigada nas pessoas. Inovação não é fazer o carro elétrico, inovação é fazer diferente, é você pensar como você pode fazer diferente de uma forma que seja melhor sem ter barreiras mentais. Inovação está dentro de você, é derrubar as barreiras mentais, derrubar preconceitos e tentar fazer coisas da maneira mais criativa e inteligente possível para resolver um problema.”

Estes dados vão de encontro às barreiras de inovação de Bes e Kottler (2011), pois os autores veem o fato de não haver a responsabilidade de inovar muito bem atribuída, como um empecilho.

Apesar desta contradição, 94% dos respondentes considera a Stone uma empresa inovadora, assim como os entrevistados. Para eles a Stone está limitada a inovar por um lado devido às burocracias do mercado, porém está livre no que diz respeito ao relacionamento com o cliente e tecnologias.

Dessa forma, a Stone contraria a teoria de Bes e Kottler (2011), porém se mostra inovadora.

4.3.6. Startup

Esta sessão foi avaliada apenas nas entrevistas com os sócios. De acordo com uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, quanto maior o número de sócios fundadores, maior a chance de uma empresa *startup* fracassar. Assim como, se o valor do investimento inicial for maior do que para um mês de operação e menor do que para 1 ano.

De acordo com André, a empresa teve cinco sócios fundadores, já para Eduardo não é possível mensurar esse número. A história da Stone se interliga com a Arpex Capital, por isso não há um consenso sobre o número de sócios. De todo modo, eles são os dois sócios principais e apesar de serem muito diferentes, estão em sintonia no que diz respeito aos objetivos de longo prazo, o que é fundamental para a o sucesso da empresa, conforme exposto por Eduardo na entrevista:

“Eu penso assim ó: Quando você olha eu e o André, a gente é exatamente o oposto. Cara, o modo operante não pode ser mais diferente. Eu vou falar mata, ele fala beija, é o avesso assim integral. Por que que a coisa dá certo né? Porque o plano de longo prazo é o mesmo.”

Atrelado à sintonia dos sócios, o valor do investimento inicial foi suficiente para mais de um ano de operação, o que contribui para a empresa prosperar. Segundo o Eduardo, é possível mensurar quando o investimento inicial irá se pagar, porém a mesma está muito perto do *breakeven* operacional contínuo.

Através destas características, é possível concluir que a Stone ainda é uma *startup* e se encontra no estágio de operação mercado para crescer se ser vendida.

5. Conclusão e recomendações para novos estudos

5.1. Conclusão do Estudo

A questão que norteou o trabalho foi: “De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a criatividade e inovação em *startups* ?” Tendo em vista o foco do estudo, buscou-se uma empresa a ser analisada e servir como base para o estudo em questão. A partir de então, criaram-se objetivos que possibilitaram o desenvolvimento do estudo.

O primeiro deles foi identificar os elementos da cultura organizacional que mais influenciavam a criatividade e inovação na empresa. Neste âmbito, os princípios e valores da empresa, em destaque espírito de dono, meritocracia e inovador, atrelados com a prática de leitura do livro *Paixão por vencer* de Jack Welch se manifestam como dois elementos da cultura que propiciam a inovação. Além destes, é preciso ressaltar que a disseminação do conhecimento precisa ser melhor praticada pela Stone Pagamentos. A estrutura organizacional da empresa é maleável, o que possibilita e incentiva a integração entre diferentes times, contribuindo para o estímulo à criatividade e o surgimento de novas ideias.

Em relação ao planejamento estratégico, a visão disseminada e as metas bem definidas compõem os elementos que propiciam a inovação na Stone, assim como ter o cliente como missão de vida. Na Stone, a grande maioria dos funcionários sabe o seu papel na empresa, conhece as metas do time e acredita na visão da empresa.

Seguindo o objetivo de identificar os elementos do clima, destaca-se a qualidade e informalidade do ambiente, que compõem o melhor cenário para inovação. Além destes, existe a comunicação transparente, a política de *feedback* estruturada e a tomada de decisão pouco centralizada. Todos estes elementos geram um clima organizacional agradável, que propicia liberdade e autonomia para os colaboradores da Stone e estimulam o processo de inovação.

Apresentados os elementos que propiciam a inovação é preciso explicitar as barreiras à inovação identificadas. Segundo Bes e Kottler (2011), o fato de uma empresa não ter um time ou pessoa específica responsável pelo processo de inovação, como a Stone, significa uma barreira à inovação, assim como não ter nenhum modelo de inovação aplicado na empresa. Porém, este fato não inviabiliza o processo de inovação da Stone Pagamentos.

Por ser a primeira adquirente brasileira a usar a internet como a tecnologia para processar transações, a empresa realizou uma inovação de produto. Além disso, empresa apresenta um modelo de vendas diferenciado, separado por canais, que consiste em uma inovação de processos.

Por fim, a Stone ainda é considerada uma *startup*, por se tratar de uma empresa que está em constante mudança, não ter atingido o *breakeven* e ser uma empresa que envolve tecnologia.

5.2. Recomendações para novos estudos

No mérito de sugestão para novos estudos, como a pesquisa se ateve a uma pequena amostra da empresa, em grande parte situada no Rio de Janeiro, devido a acessibilidade, os dados podem não ser compatíveis com o pensamento global da empresa.

Além disso, por se tratar de um estudo de caso com apenas um empresa, as relações obtidas no estudo podem não se estender para o mercado como um todo.

Dessa forma, sugere-se um novo estudo, que abranja todo o universo de funcionários da Stone Pagamentos, a fim de aprofundar a validação dos dados. E a sugestão de estender a pesquisa para outras empresas do mercado, a fim de criar uma tese sobre a relação cultura, clima, criatividade e inovação.

6. Referências

ARRUDA, C; COSTA, V; COZZI, A; NOGUEIRA, V . **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro, 2014.

Disponível em <

https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf> . Acesso em: 19 out 2015.

Associação Brasileira de *Startups*. **Em busca de inovação, grandes empresas se tornam clientes de startups brasileiras**. São Paulo, 2015

Disponível em: < <http://www.abstartups.com.br/noticias/1>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

Banco Central do Brasil. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos**, 1 edição, maio/2010. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes.pdf> . Acessado em: 2 nov. 2015

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BOKEL, R. Apresentação para o Effie day em 14 de agosto de 2012.

Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/grupodeplanejamento/fiat-mio>> Acesso em: 25 set. 2015

BRADASCHIA, M. **A Revolução FinTech**. São Paulo, 17 jul. 2015. Disponível

em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2015/07/17/a-revolucao-fintech/>>

Acesso em: 20 out. 2015

CAMPOS, E. Por dentro do Google. **Época Negócios**. São Paulo, 30 jul. 2013.

Disponível

em

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT91431-16355,00.html> > . Acesso em 18 set. 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMPASS, 2015. **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015**. Disponível em: <<http://blog.startupcompass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live>> . Acesso em 20 out. 2015

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** São Paulo, 20 de out. 2010. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup> >. Acesso: 10 de mai. 2015

GODOY, R. S. P. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-164640/pt-br.php>>. Acesso em: 29 de set. 2015

HERMANSON, Boris. **O que é uma startup?** São Paulo, 29 dez. 2010. Disponível em <http://tudodatudo.blogspot.com.br/2010/12/o-que-e-uma-startup_29.html>. Acesso em 9 jun. 2015

LARA, A. **As belas Fintechs inspiradoras e disruptivas**. São Paulo, 8 out. 2015. Disponível em <http://fintechlab.com.br/index.php/2015/10/08/as_belas_fintechs_inspiradoras_e_disruptivas/> . Acesso em 20 out. 2015.

LEWIN, K. **Action research and minority problems**. Journal of Social Issues, n.2, p.34-36, 1946 Apud FRANCO, M.A.S. Educação e Pesquisa, v.31, n.3, p.483-502, set/dez.2005.

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das startups**. Imasters,2011.Disponível em <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>> . Acessado em: 20 out. 2015

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

Manual de Oslo, OCDE – **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: <www.finep.org.br> . Acesso em: 9 jun. 2015

MELO, L. Por dentro do Google a melhor empresa para se trabalhar do ano. **Revista Exame**. São Paulo, 9 set 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/por-dentro-do-google-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar#5>> . Acesso em: 18 set 2015

NAKAGAWA, M. **Engenharia Econômica e Finanças**. Cap 6 – Empreendedorismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

OECH, Roger Von. **Um "Toc" na Cuca**: técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida. Rio de Janeiro: Cultura, 1989.

PEGN TV. Mercado de startups cresce no Brasil e movimentada quase R\$ 2 bi. **G1**. São Paulo, 12 de jan. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2014/01/mercado-de-startups-cresce-no-brasil-e-movimentada-quase-r-2-bi.html>> . Acesso em: 15 abr. 2015.

RIES, E. **A startup Enxuta**. São Paulo, Editora Leya, 2011

PRADO, J. **Veja as startups que podem ajudá-lo a se livrar dos bancos**. São Paulo, 14 sep. 2015. Disponível em:

<<http://fintechlab.com.br/index.php/2015/09/14/veja-as-startups-que-podem-ajuda-lo-a-se-livrar-dos-bancos/>> Acesso em: 20 out 2015

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pearson Prentice, 2010

SIMANTOB M., LIPPI R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo - Globo, 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005

ZUINI, Patrícia. O que esperar do mercado de startups em 2014. **Revista Exame**, dez de 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-esperar-do-mercado-de-startups-em-2014>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

YIN, R. **Estudode Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. P.32 e 35

Site institucional. Disponível em : < <http://www.stone.com.br/> > . Acesso em: 25 set. 2015

3M do Brasil, “**Os 10 mandamentos para promover a Inovação**”. 2009, Disponível em: <http://static2.inovacaoedesign.com.br/artigos_cientificos/10_mandamentos_da_inovacao.pdf> Acesso em: 25 set. 2015

Apêndice 1

Roteiro a pesquisa dos funcionários:

1- Quais os princípios e valores da Stone você acha mais importante?

Inovador, Humano, Transparente, Positivo, Resiliente, Espírito de dono, Qualidade, Meritocracia, Integridade, Complacência zero, Obsessão pelo resultado, Sucessão, Franqueza, Conhecimento, Simplicidade

2- Qual é a visão da Stone?

3- Qual o livro em que a cultura da Stone é baseada?

4- A empresa incentiva a disseminação do conhecimento?

5- Como?

6- As metas da empresa são bem definidas ?

Sim ou não

7- Você sabe quais são os objetivos do seu time?

8- Quais são eles ?

9- Você sabe qual o seu papel na empresa?

10- Você acredita que a empresa realmente tem o cliente como foco?

11- O que te leva a pensar que sim?

12- Para você a Cultura da Stone é?

()Forte ()Fraca

13- Por que?

14- Como você avalia o ambiente físico da Stone quanto ao nível de satisfação?

(régua de satisfação desagradável, pouco agradável, agradável, muito agradável)

15- Como você avalia o ambiente da empresa quanto a formalidade?

(régua de mensuração muito informal, informal, formal, muito formal)

16- Você considera a comunicação na empresa transparente?

()Sim () não

17- Você acredita que Stone te dá liberdade e autonomia no dia a dia?

Sim ou não

18- Você se sente valorizado pela empresa?

Sim ou não

19- A empresa possui política de feedback?

20- Como você avalia a tomada de decisão na Stone?

() Descentralizada () Pouco centralizada () Centralizada

21- O que te leva a pensar assim ?

22- Como você avalia o clima da Stone ?

(régua de satisfação desagradável, pouco agradável, agradável, muito agradável)

23- Existe algum time ou pessoas responsáveis pela inovação na empresa?

Sim ou não

24- Qual(is) o(s) time(s) ou pessoa(s) ?

25- Você acredita que a Stone é uma empresa inovadora?

Sim ou não

26- Você está na empresa há quanto tempo?

0 -3 meses, 4 - 6 meses , 6 – 12 meses, mais de 12 meses

27- Qual time pertence?

Comercial, Relacionamento com o cliente, Financeiro, Infra-estrutura, Desenvolvimento, Risco, Pessoas e performance, Negócios, Jurídico

28- Qual seu sexo?

Feminino ou masculino

28- Qual a sua idade ?

16- 20 anos, 21- 25 anos, 26- 30 anos, 31-35 anos, 36 – 40 anos, mais de 40 anos

Apêndice 2

Roteiro entrevista:

Como surgiu a ideia da Stone?

Quais os maiores objetivos e sonhos?

Você acredita que as metas estão bem definidas?

Quais os princípios e valores mais importantes do seu ponto de vista: e as práticas organizacionais?

Porque estar focado no cliente?

Como é o organograma da empresa?

Como é a tomada de decisão da empresa?

E a comunicação?

Você acha importante a disseminação do conhecimento? De que forma ela é feita na Stone?

Como você define a cultura da stone? Forte ou fraca?

Além disso, a empresa prega pela autonomia dos funcionários? Qual a importância desse quesito para o desenvolvimento da organização ?

Me fale um pouco sobre o ambiente da empresa. É confortável, decorado, formal, informal? Clima

A empresa tem programa de sugestão ?

Como você vê a política de feedback?

A rotatividade na empresa é alta? Por que você acredita que seja alta (no caso de ser) e por que você acredita que não seja (no caso de não ser)

Como você avalia o clima?

O que significa inovação para você?

Você considera a Stone inovadora? Quais práticas da empresa evidenciam a inovação?

A empresa tem algum time responsável por inovação ou alguma pessoa?

Qual a principal barreira para a Stone inovar?

Para você a Stone ainda é uma startup ? O que a caracteriza como tal?

A Stone já pagou o seu investimento inicial? Investimento inicial para quantos meses?

Quantos são os sócios fundadores?

Apêndice 3

Entrevista André Street

L: A primeira pergunta que eu queria fazer é como surgiu a ideia da Stone? Por que Stone? Da onde surgiu essa vontade?

A: Acho que existe uma oportunidade no Brasil enorme de fazer uma empresa completamente diferente das empresas incumbentes. Existiam duas empresas no Brasil que faziam isso e, apesar de serem duas, eram dois monopólios e não um duopólio, então essas empresas se acostumaram a servir o cliente mal, com taxas muito altas, custo operacional alto, elas não proporcionavam para os clientes o que a gente achava que era o serviço desejável. O governo brasileiro mudou a lei e interferiu na exclusividade que as bandeiras “Visa” e “Mastercad” tinham com essas empresas, e aí criaram a possibilidade de outras empresas entrarem nisso. A gente sonha com isso há 10 anos. Teve empresas que foram vendidas ao longo dos anos nessa indústria e a gente sempre percebeu que tinha essa possibilidade, mas um dia a gente ia conseguir se o governo interferisse nesses contratos de exclusividade que as bandeiras tinham. O governo fez e a gente era o primeiro da fila.

L: Você falou agora do sonho, e a minha próxima pergunta é exatamente isso. Quais são os maiores objetivos e sonhos da empresa? Aonde a gente quer chegar?

A: Acho que a gente quer chegar muito, muito longe. A gente primeiro estipulou uma meta de ter 5% do mercado brasileiro, mas isso está muito longe de ser o nosso sonho, isso é só uma meta que fosse tangível e factível dentro de um período de tempo que a gente conseguisse estimar muito bem, mas o nosso sonho é na realidade muito maior e até ainda um pouco intangível. É transformar a maneira como a indústria de pagamentos funciona, ter uma nova referência sobre o que a prestação de serviço de meios de pagamento no Brasil, ter uma referência de como construir uma cultura corporativa, com pessoas espetaculares, muitos jovens que cresceram na empresa e se tornaram destaque, profissionais que dão orgulho de você assistir eles trabalhando. Eu acho que na hora que você sente orgulho de ver alguém trabalhando, certamente isso reflete na conta do cliente, o cliente fica feliz e

esse negócio se retroalimenta, as pessoas têm mais orgulho de trabalhar aqui e assim vai andando. Eu acho que a gente vai acabar construindo com essa dinâmica uma companhia que pode ser global, pode ser muito além do Brasil e muito maior do que a gente pode até estimar no excel.

L: Você falou também que sentia orgulho da cultura. Para você, quais são os valores e princípios mais importantes da Stone? Tem algum que você destaca?

A: Eu acho que a gente tem quadro que espelha muito bem o que de fato a gente pensa, foi construído junto com as pessoas, então não foi um negócio que a gente sacou da cartola que era bonito. Eu acho que as pessoas que estão aqui, assim como você que gostam muito do que faz, normalmente essas pessoas já vieram com esses valores de casa, elas simplesmente olharam para aquilo lá e falaram “esse é o meu lugar, eu tenho que estar aqui, eu pertencço a este lugar, este lugar me pertence”. Então, uma relação mútua de afeto com aquelas palavrinhas que na verdade são atitudes que já estão dentro da gente e que aquele quadro serve para reforçar aquelas coisas. Então, por exemplo, eu acho que acabei de passar aqui por uma situação onde a gente tinha que dar um feedback para uma pessoa, era um feedback ruim, duro, só que a gente tinha opção de ou deixar aquele cara sem saber o que estava acontecendo, ou de falar uma verdade nua e crua por mais difícil que fosse, foi uma conversa muito difícil (não foi essa que eu tive agora, foi uma que eu tive de manhã), foi muito duro, muito difícil, e a pessoa saiu transformada daquela reunião porque ela não esperava ter ouvido aquilo, porque estava no ponto cego dela, ela não estava enxergando que ela estava fazendo um monte de coisas erradas e alguém teve que tomar uma frente para, no caso foi a Bruna, não foi nem eu, “olha, isso aqui está errado, tem que ser corrigido, se você não fizer isso vai ser muito ruim para a sua vida” e o objetivo que ela teve foi muito antes pensar na pessoa para consertar a conduta da pessoa e a pessoa se encaixar na empresa. Porque as pessoas que se encaixam na empresa, mas você tem que pensar naquele sujeito, na pessoa. Então, acho que a franqueza é um princípio muito forte. A integridade é tido como um dado para mim, mas assim, o negócio de ética é muito interessante, porque ética não é uma coisa assim tão trivial, você não tem uma tabela que você fala se tem ética, se não tem ética, é uma coisa em movimento de mutação que faz as pessoas se relacionarem bem ou mal de maneira que elas sintam orgulho das atitudes delas, ou que elas não

tenham vergonha de certas atitudes que elas tomaram. Então, a gente discute muito ética. Integridade é uma palavra até mais abrangente que ética na minha opinião. Isso é um negócio muito importante. Eu gostaria de assistir essa empresa daqui a 20 anos, olhar para ela e falar assim: “essa é uma empresa que se comporta em linha reta, ela não pega atalho”, então acho esse é um negócio muito bom. E o espírito de dono. Então, franqueza, integridade e espírito de dono talvez sejam as coisas mais importantes. O espírito de dono faz com que as pessoas não aluguem a empresa, a empresa seja realmente assim a última coisa, a coisa mais importante da vida delas e elas fazem aquele negócio ser mais importante para a vida do cliente, então, aquilo toma uma proporção que é muito mais do que uma profissão, é o dono. Se você falar com o dono, disser que a loja dele pegou fogo de noite, ele sai de casa, acorda a hora que for e vai lá resolver o problema. Então as pessoas aqui têm esse espírito, e esse negócio dá uma sensação muito boa para mim, por exemplo, de viajar e deixar a empresa na mão das pessoas que estão aqui e que elas vão se comportar da mesma forma que eu. Vai estar muito bem cuidada.

L: E para atingir esses objetivos, você disse que atingir 5% do mercado é mais uma meta do que um sonho, você acredita que as nossas metas estão bem traçadas para a gente chegar nesses objetivos? Isso é fundamental, não é?

A: Fundamental. A gente tem um programa que a gente está aperfeiçoando a cada ano, que é desdobrar as metas, a gente cria as metas anuais, esse ano a gente teve quatro metas, a gente está 140% acima do budget, o que quer dizer que provavelmente a gente errou o budget, não é que a gente foi muito melhor do que a meta, então a gente orçou a empresa, então a gente está com uma performance acima do que a gente imaginou, mas eu acho que agora a gente está um pouco esticado, ou seja, daria para ter ido mais, de ter essas quatro metas globais. A gente tem um plano de cinco anos, a gente quebra isso em fases, então tem uma meta para cada ano e aí a gente desdobra o que a gente chama de metas globais em metas de cada departamento e isso vai se desdobrando, breakingdown na companhia toda até o nível do indivíduo. No ano que vem nós vamos ser dez vezes melhor, porque esse ano a gente aprendeu, fez bastante besteira, mas agora a gente vai melhorar, vai ser dez vezes melhor e espero que em 2017 a gente já esteja redondinho.

L: Falando um pouco de estrutura da empresa, como você vê o organograma da empresa? Você vê como algo funcional, mais projetos?

A: Bom, são duas fases da empresa. A gente está começando a entrar em uma fase agora, porque a empresa cresceu bastante. Então quando você olha para a companhia como um todo já está começando a chegar em um faturamento, em um volume financeiro que faz sentido no tamanho de número de pessoas que começa a fazer sentido organizar mais e então por isso que a gente só está implementando esse método do desdobramento da meta que requer uma organização de organograma um pouco maior para poder delinear função e dono daquele número. Em um primeiro momento era um negócio startup, e startup tem métodos, a gente já fez seis startups do zero que atingiram uma maturidade e foram vendidas, essas empresas tiveram métodos, tem uma metodologia para fazer startup e a gente utilizou ela aqui. É uma metodologia que tem uma flexibilidade muito maior sob a ótica do método. Não é aquele negócio de você colocar a meta assim, porque você vai estragar a empresa, porque a definição Steve Blank é que é uma organização temporária que está se descobrindo e vai saber o que ela vai saber daqui a uns anos, então não tente colocar processos em uma startup de uma hora para outra, no início, porque você não sabe quais são os processos certos. Então, essa empresa vai se encaixando e chegou agora em um nível que a gente vê um organograma já muito bem delineado, a gente tem lá o comercial com as suas subdivisões que parecem ser as corretas, você tem a logística, o relacionamento com o cliente, tecnologia, você tem quatro organizações dentro da área de tecnologia, a gente se inspira muito no Google em algumas coisas em termos de métodos para trocar tecnologia. Hoje já tem um organograma muito bem formado e pessoas muito mais maduras para subirem as cadeiras com as responsabilidades que há um ano atrás não tinham, a gente não podia dar cadeiras para pessoas simplesmente porque a gente gostava ou achava que estavam preparadas, agora a gente tem um pouco mais de provas de que essas pessoas estão preparadas.

L: Sobre hierarquia, o que vocês pensam sobre o nível de hierarquia, como isso está ligado com a comunicação dentro da empresa?

A: Eu acho que hierarquia é um negócio péssimo. Eu entendo a hierarquia, compreendo, mas não gosto. Eu acho que a empresa tem que ser flat e isso

tem que ser refletivo na cultura organizacional. Todo mundo tem que poder acessar o Eduardo, tem conseguir falar com o Eduardo a qualquer momento e transmitir para ele as dificuldades que você está tendo lá na comunicação interna entre o relacionamento do cliente e o cliente e você tem que conseguir falar com ele diretamente sem ter nenhuma barreira. Eu estava agora conversando com Elias, com vários papos, dando vários conselhos para ele, ouvindo muito o que ele tem para dizer, recebendo vários conselhos sobre como eu posso fazer outras coisas mediante experiência que ele está tendo. Então, se a gente coloca uma hierarquia militar e dura, você parece que ganha de um lado porque a comunicação flui, você tem que ter uma certa ordem para comunicar sim, falei com Elias e ele disse para fazer de um jeito, mas aí é com a Bruna, então é claro que você vai ter isso, mas sem perder a essência, nós estamos nos tornando uma empresa grande sem perder a essência de uma empresa pequena. Eu acho que isso vai formar uma grande organização, grande no sentido de grandiosa.

L: Eu lembro que você falou isso no dia que estava falando do Stonecamp e eu acho que é realmente isso, essa ideia de manter um espírito de união e de transparência na comunicação, eu acho isso muito importante realmente para a empresa crescer.

A: E, além disso, as pessoas têm que poder dizer para outras como o Bernardinho falou para a gente lá no evento anual que quando o cara vai pegar a bola aqui do lado, quem quer ele seja, se ele não for à bola, vai você lá e pega, não importa a sua área, isso é espírito de dono, isso é empresa de dono. E a hierarquia atrapalha muito isso, com o pensamento de que não, ali é a área do outro, aí eu não mexo, e aí a bola cai no chão e é ponto do outro.

L: Falando no Bernardinho, a gente teve uma palestra sobre o livro, e até uma pergunta que eu queria fazer é sobre como vocês avaliam a disseminação do conhecimento da empresa? Vocês valorizam e de que forma ela é feita aqui dentro?

A: Ela ainda é pobre. Isso é uma das coisas mais importantes para o crescimento da empresa que é disseminar o conhecimento. Em São Paulo isso roda muito bem, no Rio em tenho a impressão que roda pior do que em São Paulo e o motivo pelo qual isso roda bem em São Paulo é o motivo pelo qual as coisas são boas ou ruins em qualquer lugar do planeta, porque uma pessoa

parou e se preocupou com isso, porque a tal da entidade-empresa é algo que não existe, são as pessoas, a pessoa parou e montou um programinha lá que todas as pessoas que entravam na empresa tinham que fazer um negócio chamado breakeven, ela tem que fazer o breakeven pessoal, ela tem que aprender a dar uma aula de meios de pagamento e encantar, encantar os clientes e vender para três clientes em sessenta dias. Então, esse tipo de iniciativa faz com que se comece a disseminar a cultura de ensinar, então a gente teve agora um curso muito bacana sobre gerenciamento de (...) que é uma nova metodologia que a gente está implementando na empresa para permitir que as metas sejam bem desdobradas. Curso maravilhoso, contabilidade básico para as pessoas, contabilidade é linguagem dos negócios numéricos, então, quantas pessoas participaram disso? Poucas, foi mal disseminado, mal comunicado, a intenção foi muito boa, mas ainda fazemos isso mal. Eu acho que o conhecimento sobre os processos da empresa, eu vejo que é na osmose feito relativamente bem, poderia ter mais método. Essa sua pergunta até me provoca.

L: Como você vê o ambiente da empresa? Um ambiente mais formal, informal, confortável, a ideia é criar um ambiente mais o quê?

A: Muito informal, com alguns códigos de conduta que, eu por exemplo, nunca vi, eu vi uma coisa parecida uma vez e foi interrompido imediatamente pela primeira vez eu vi nos meus quinze anos uma coisa que eu não gostei. Eu nunca vi, por exemplo, alguém falando palavrão para outro aqui, nunca vi alguém ofender o outro. A empresa que tem pessoas com certa competitividade boa, mas eu nunca vi uma disputa de tapas por nenhum motivo. Todas as vezes que isso foi, que esse clima começou a acontecer, florescer, a gente desligou as pessoas que promovem esse tipo de coisa, tanto por trás até mesmo pela frente, mas ainda prefiro a conversa pela frente, ali resolve. Nunca vi desrespeito, tenho até orgulho disso. Mas eu acho que as pessoas se desafiam bem, competem bem. Agora, o ambiente informal é muito importante, ele permite que você fale com qualquer pessoa, qualquer pessoa fale com você. Se o objetivo é trazer pessoas brilhantes e talentosas para cá, você traz a pessoa talentosa, as vezes ela é muito nova então ela entrou na área de atendimento, entrou no comercial lá em Cabo Frio, parece até uma menina que bateu 400% da meta, ela está lá em Cabo Frio e quero conhecer essa menina

urgente, a minha prioridade não é encontrar o presidente da Motorola, a minha prioridade é conhecer a Rafaela, eu quero levar flores para a Rafaela porque ela representa muito bem o que a gente pretende. Esse tipo de gente. As pessoas têm prestigiar a Rafaela. O Marcos fez um negócio legal para caramba, nasceu um filho de um cliente, ele descobriu, comprou presente e levou para o cliente. Eu acho que esse tipo de gente faz uma diferença assim brutal e você só faz isso em um ambiente formal. Imagina na Procter e Gamble, por exemplo, qualquer outra empresa grandona dessas, você sair no meio do dia para entregar um picolé na casa de um cliente pequeno? Mas isso tem um efeito tão maior de preocupação e coisa e tal, foi tão legal, foi uma iniciativa do indivíduo. Só um ambiente informal permite isso.

L: Você falou que acabou desligando pessoas por conduta indevida, como você vê a rotatividade da empresa? O rodízio das pessoas é alto? Como você vê isso ligado à política de feedback? Qual a importância?

A: Muito importante, muito importante controlar esse negócio, é um medidor fundamental para você ver a qualidade do trabalho na área de gente-performance, e dos gestores principalmente. A área de gente-gestão é uma área de apoio, com responsabilidade do gestor, então se você vê um turnover muito alto em uma determinada área, provavelmente tem uma doença ali instalada e você tem que averiguar e ajudar aquele gestor a controlar aquilo ali. Algumas vezes a gente vê, por exemplo, agora mesmo tem um caso, mas o gestor está sofrendo com contratações erradas feitas no passado, porque a gente cresceu muito rápido, contratou a bangu, e quando você contrata sem critério, aí é melhor que aconteça o turnover, então estamos cientes que estamos apoiando o gestor, fomos lá ver o que estava acontecendo, e era isso, por causa do problema antigo, e aí vamos ajudar a colocar para fora até mais rápido, vamos ajudar essas pessoas a encontrarem o caminho que não é com a gente, ou vamos mostrar a algumas delas que eventualmente podem se encaixar. Então, turnover é muito importante e isso está totalmente ligado à política de feedback, a gente está montando agora um problema muito específico para isso, que é todo gestor tem que dar uma nota uma vez por mês, então de seis em seis meses a gente tem a reunião semestral de feedback onde todos os gestores se envolvem e veem as notas uns dos outros. Os clientes internos dão notas para contribuir, a pessoa faz uma autoavaliação

que agora passará a ser três vezes por semestre, ou seja, uma vez a cada bimestre a pessoa se dá uma nota e ela se dá uma nota oficialmente no final do semestre. Então, duas notas que ela deu ali no íterim só são para ver se você não está viciado só para o final, porque a gente reparou isso, que o processo de feedback estava tendo um viés que a gente atrasava ele e ai avaliava o cara em julho por causa de junho, não do semestre inteiro. Então agora essas notas junto com o 360, com a pesquisa de climas, com a porção de materiais que a gente está criando dentro da empresa com o desdobramento das metas, a área de gente começa a ter muita informação para ajudar o gestor para falar “olha, será que é isso mesmo que você pensa? Vai lá na frente no salão e defende para os outros gestores porque você quer dar aquela nota para o fulano”, e a gente vai lá em todos os níveis da companhia, dura madrugadas a dentro, são cinco, seis madrugadas em cada semestre. E é isso ai, faz parte, você quer ter uma empresa com excelência de gente, vai ter que investir o seu tempo nisso.

L: Vamos mudar um pouco o foco, vou falar mais da parte de inovação. Quais são as práticas da Stone que você acha que evidenciam que a gente é uma empresa inovadora?

A: Eu acho que desde a construção do sistema que a gente fez ele já pensando em diversas funcionalidades que não existem, já foi uma montagem pensando na inovação, então ela já nasceu com algumas inovações que depois vão sendo naturalmente, inovação vai vir acompanhada, então concorrente vai sempre tentando fazer, mas eu acho que a flexibilidade em que o sistema foi construído permite a gente colocar inovações nas funcionalidades para o cliente. Mas além disso, a gente tem uma inovação no modelo de venda, nosso modelo de canais, empresas incumbentes não conseguem fazer porque elas já pagam comissão a bancos. Agora a gente está trazendo um canal de venda que é quase um franqueado da Stone que é um empresário local que revende a gente como se fosse a gente. Isso é uma inovação de modelo de venda. Estamos trazendo uma inovação no sistema financeiro como um todo, a gente entende que a parte regulatória estava construída da forma errada porque foi uma regulação criada para atender as empresas existentes e aquele modelo está errado para o Brasil, então a gente está batendo de frente mostrando para o regulador que o Brasil deveria funcionar no sistema

financeiro de forma um pouco diferente, e nosso sistema é um dos únicos que atendem a isso. A gente está mostrando e o regulador está adorando porque isso de fato melhora a vida do lojista, logo, do comércio inteiro, logo do Brasil, então parando de privilegiar poucas empresas. Um dos grandes motivos do rombo no Brasil é que a gente tem uma concentração muito grande de subsídios para poucos, e o Brasil é um país com leis fabricadas para quem pode pagar por elas, ao invés de ser ao contrário. A gente está tentando mostrar o outro lado e isso é uma inovação. Eu acho que colocar pessoas jovens para atender o telefone, falar e encantar o cliente é uma inovação. As pessoas não acreditavam que a gente conseguiria fazer isso, colocar pessoas jovens, primeiro emprego, primeiro trabalho para vender na rua, falar direto com o nosso cliente, as pessoas não acreditavam nisso.

L: Ainda sobre inovação, você vê alguma área responsável, algum time responsável por inovação, ou uma pessoa na empresa?

A: Não, inovação tem que estar arraigada nas pessoas. Inovação não é fazer o carro elétrico, inovação é fazer diferente, é você pensar como você pode fazer diferente de uma forma que seja melhor sem ter barreiras mentais. Inovação está dentro de você, é derrubar as barreiras mentais, derrubar preconceitos e tentar fazer coisas da maneira mais criativa e inteligente possível para resolver um problema. E quem faz isso o dono? Porque se você tem um ambiente hierárquico formal, duro onde as pessoas são empregadas, elas não têm coragem de inovar porque na inovação está erro e erro se for tratado com chibatada vai ser uma empresa não inovadora. Vai ser uma velhaca.

L: Quantos foram os sócios fundadores?

A: Uns cinco fundadores, mais ou menos. É que a história da Stone se confunde um pouco com a Arpex. A gente tem a Arpex e ela foi criando algumas pessoas que estavam no dia da fundação, mas algumas estavam fazendo outras coisas e foram enviadas para Stone. No princípio ali foi a extensão do sonho daquele grupo de pessoas que já estava fazendo desde PagaFácil, Netcredit, Braspag, Moip e etc., continuação, várias pessoas vieram para a Arpex, a gente criou ela antes de ter isso, tinham outras empresas, as pessoas foram entenderam a ideia como legal se conseguir. Estimo que cinco pessoas que estão aqui tocando o tambor estavam ali na fundação, se não diretamente, indiretamente.

L: Não precisa falar quanto foi, mas o investimento inicial foi suficiente para suprir quantos meses de operação?

A: A gente certamente investiu mais de 50 milhões nesse negócio. A companhia se preparou para investir quase 400 milhões de reais, mas ela foi suficiente mais ou menos uns 50 milhões de reais. Foi muito menos, ou seja, a gente está muito bem capitalizado hoje que a gente já consegue se pagar e mede também o timing para a gente se pagar foi totalmente fora do budget, a gente esperava se pagar só em 2016 e esse mês foi o primeiro mês que a gente começa a se pagar, então parou de queimar dinheiro. Então, tudo que tinha de dinheiro reservado para investir fica como reserva e agora a própria geração de caixa consegue financiar a própria companhia e isso é maravilhoso porque deixa a gente em uma posição de segurança perante os concorrentes muito boa, e uma posição de ataque, a gente tem capital para comprar. Brasil em crise é uma oportunidade porque podem surgir ativos baratos que a gente pode comprar. Mas o que mais me preocupa em comprar empresas não é o dinheiro para comprá-las porque esse dinheiro a companhia tem, ou pode-se financiar qualquer que seja o tamanho. O mais importante é ter pessoas treinadas, e muito bem treinadas para poder mandar para essas empresas para tocar esses desafios.

L: Quais os maiores diferenciais e as maiores falhas que você vê na empresa?

A: Acho que as falhas a gente vai consertando, com pessoas excelentes a gente vai diminuindo essas falhas, que sempre vão ter e não consigo achar que a gente vai deixar de ter falhas. Mesmo a gente sendo uma empresa excelente, que ainda estamos longe, mesmo quando a gente chegar lá ainda haverá falhas para serem consertadas.

Apêndice 4

Entrevista Eduardo Pontes

L: Eu queria perguntar como surgiu a ideia da Stone e os maiores sonhos e objetivos?

E: Tá, a ideia nasceu em 2005, 2006 quando a gente ainda tinha a Braspag. Então a Braspag ficava entre o lojista e o adquirente, é igual a Mundipagg, é similar a Mundipagg né. E naquela época a gente tinha muita dificuldade em fazer coisas boas para o lojista, porque a plataforma do adquirente era uma “merda”. Isso por si só era ótimo para a Braspag, porque a Braspag só existia porque o adquirente era uma merda. Se o adquirente fosse bom não fazia sentido aquela empresa existir. Então, aquilo no final das contas era ótimo, era a razão da empresa existir. O problema era que na hora que você olhava a cadeia de valor do mercado, onde é que estava concentrado o valor e a capacidade de mudar tava tudo na adquirente. Cara a gente vai ficar fazendo força aqui a vida toda, vamos ganhar um dinheirinho, mas não vai mudar o mundo. Ai a gente falou, cara, vamos montar uma adquirente. Mas naquela época não tinha a menor chance, as pessoas riam, na verdade. É simples, pode demorar alguns anos, mas a gente vai chegar aonde a gente quer. Tá chegando.

L: Vocês conseguiram criar a Stone né. E você acredita que as metas da empresa estão bem definidas? Como é feito o planejamento?

E: Tá. Essa é uma das nossas maiores deficiências. Estava até conversando com a Belinha agora. Em absolutamente todos os pontos da empresa a gente é uma *startup*. Então quando você olha as nossas metas, a macro meta ela tá bem ok, tá, mas na hora em que você vai entrando no detalhe de como ela foi construída você vê que ela está uma merda. No final das contas, quando a gente construir direito, o macro número vai ser a mesma coisa. Mas o número está certo pelos motivos errados, ou seja, está certo porque a gente conhece da indústria e no final das contas a gente conseguiu fazer uma previsão muito perto do que realmente vai acontecer. Quer dizer, na verdade eu espero que a gente destrua os números completamente. E, o grande trabalho agora até dia 18 de dezembro é botar a meta direitinho, bem estabelecida, bem desdobrada.

Por isso que a gente botou todo mundo para treinar, tem um monte de gente lá em São Paulo fazendo curso, então assim, a gente vai fazer esse negócio direito. Tem problema, ainda tem uma correção de *mindset* na turma que toca a companhia, esse negócio tem que ser religioso, e, as vezes, a gente comete algumas heresias que não dá pra fazer. Mas assim, tá, a gente tem a meta aprovada no conselho, a gente ta perseguindo direitinho, o problema é que na hora em que a gente vai descendo para galera que realmente vai acontecer o trabalho ta escandalosamente mal feito e ai fica um problema de clareza grande.

L: A gente falou um pouquinho de planejamento né. É a gente ta focado no cliente, acho que você falou um pouquinho no início né, que a adquirente, vocês não conseguiam fazer nada para mudar. Porque estar focado no cliente?

E: Eu, eu não consigo ver a vida diferente disso. Quando você olha a forma como o pessoal ensinou administração no século passado, ela estava completamente, quer dizer, estava adequada a realidade do tempo né. Quer dizer, o quanto tempo você levava para alcançar um cara que inovou era uma vida né, as vezes, fazia o sucesso de uma geração. Hoje em dia para você copiar um negocio sensacional é “pum”. Exceto nos assuntos em que você mexe com a vida das pessoas, que dizer, a vou copiar a spaceax, que faz lá viagem espacial. Ai fudeu né, não vai ser assim. Ah, vou copiar um negócio de cirurgia cardíaca, não vai ser assim. Então, você não tem autorização para errar quando o assunto é a vida das pessoas. Agora, todos os outros negócios o tempo de cópia agora é instantânea. Por que a produção está concentrada em poucos players, então o tempo de cópia está muito rápido. Então, sobre a ótica, vamos falar assim, simplesmente acadêmica, existiam empresas que não eram focadas no cliente, por que você tinha permissão para ta focado no seu produto, que não era copiado, copiável tão rapidamente e eu acho que hoje em dia não existe mais isso. No final das contas, você tem que pagar o seu time, o acionista, é, e alguém tem que abrir a carteira para fazer esse negócio e quem abre a carteira é o cliente. Então, que sentido faz eu fazer qualquer coisa que não seja pro cliente ? E ai eu acho assim, a gente aqui ainda tá no papo do cliente, pelo cliente etc. Mas eu acho que mais seis meses, um ano a gente melhora esse papo, porque não são todos os cliente que a gente deve ter. Tem um caso que eu tenho conversado com a Júlia, ele ta entalado, ta no meu

estômago. Foi aquele cara que fez malcriação, xingou as pessoas aqui e, cara, desculpa, eu não quero esse cara como cliente. Eu não sei se eu estou pronto para descredencia-lo agora, mas se eu quero ter o melhor atendimento do país. Cara, eu não vou ter a melhor pessoa atendendo se tiver um cretino desse do outro lado da ponta, da linha. Então, já já a gente vai chegar em um ponto, no qual a gente vai chegar e falar: “cara, você me desculpa, você foi muito de deseducado, você não está qualificado para ser nosso cliente, você está descredenciado, e eu estou te mandando flores, para te falar que não tem ressentimento, mas cara, você não tem educação para ser nosso cliente”. Eu acho que a gente vai chegar lá, mas um passo de cada vez.

L: Hoje teve um caso parecido com esse no rc.

E: Então, cara, esse debate tem que começar a acontecer. Eu não quero ninguém atendendo mal as minhas pessoas. Entendeu? Cara, não faça isso, não dá, eu não quero. Eu to saindo de casa para fazer um negócio diferente, eu espero que todo mundo faça isso e não é esse tipo de relação que cria um negócio diferente, um negócio novo, um negócio que é bom para o país.

L: Essa eu acho que é uma pergunta mais rápida. A gente tem 5 princípios e muitos valores, você exerga algum mais importantes do que outros ou qual que você destaca.

E: Não, eu acho assim, existem algumas coisas que são, naturalmente existe uns mais importantes. Eu penso assim ó: Quando você olha eu e o André, a gente é exatamente o oposto. Cara, o modo operante não pode ser mais diferente. Eu vou falar mata, ele fala beija, é o avesso assim integral. Por que que a coisa dá certo né? Porque o plano de longo prazo é o mesmo. E quando que dá errado? quando as coisas começam a ir mal, cai a mascara, o que vale são os *core values*. Então, o meu *core value* é exatamente os mesmo o dele, o plano de longo prazo é exatamente o mesmo dele. Então que se dane o operacional, que se dane como eu me comporto no dia a dia, como ele se comporta no dia a dia. O meu papel é confiar e suportar o que ele está fazendo, por mais que eu discorde operacionalmente totalmente, e, da mesma forma ele. Então, quando você olha para o time, o padrão ético e aquela vontade de reescrever a indústria é o mais importante. Agora no dia a dia, o barato é a gente ter muita gente diferente. E na hora em que você tem muita gente diferente, você vai ver que o *fit* de um cara para meritocracia é maior do

que, entendeu, do que para conhecimento. Então a diferença das pessoas vai dar uma diferença de *fit* de cada um daqueles negócios ali e essa bagunça realmente que vai dar um caldo bom.

L: Agora eu vou passar para a parte mais estrutural mesmo da empresa.

E: Então tem que falar com outro pessoa.

L: (Risos) Como você o organograma da empresa? Como você acha que é o ideal, como é hoje em dia?

E: Então, eu não consigo ver organograma. Eu vejo basicamente um grupo de pessoas que eu to muito afinado na comunicação, que eu já sei o modos operantes, que eu já sei aonde são brilhantes ou não são e eu tento me mexer de forma a respeitar a agenda dessas pessoas. Não vou levar a empresa para um lugar que essas pessoas não vão performar bem. E, eu acho que o meu trabalho é entender aonde eles tão. No time de gente, a gente era uma anuidade, mas agora a gente já consegue contratar na velocidade em que a gente precisa. Espero que no ano que vem a gente consiga medir e olhar as metas como deve. Então, eu sempre falo, “ô Amanda, que dia a gente vai ser a melhor empresa para se trabalhar no Brasil?”. Ela fala: “Calma”. Então assim, tem aquela turma que eu gosto de falar que eu viro as costas tranquilamente. Então, esse é o meu principal time, e ai, eu não to nem ai para que lugar na hierarquia eles tão. A gente tem os nossos times de assalto. Né, então, tem lá a Fernandinha, ai tem um problema e precisa de uma pessoa mais psicótica para resolver, vai lá. Então, e, você tem o time novo, a nossa base são os nossos sócios. Então, a Verena começou com a gente tem 10 anos. Começou estagiária, sócia relevante hoje, e tava lá na Mundi e a gente trouxe para tocar o comercial. Então, assim, a gente vai ser tão grande quanto esse time, então pra mim é vital formar mais um time. Quando o Elcio saiu, o derradeiro, ele tava fazendo uma montanha de merda, mas no dia em que ele atacou a auto estima dos meus jovens, acabou a amizade, acabou tudo. Então, assim, ele fez um massacre com a Júlia, ele fez um massacre com o Ale. Desculpa, não vai fazer, isso vai destruir o meu futuro. Então, cara, você pode fazer qualquer erro, mas não me compromete a vida daqui há 10 anos. Então, tem essa turma que eu viro as costas e a empresa vai até onde eles alcançam, tem os meus novos sócios e tem se divertir. Na minha cabeça a empresa é tão organizada

quanto isso. Não consigo enxergar organograma. Naturalmente você tem lá o financeiro tocado pelo Piau, mas isso é só um organização do trabalho, po.

L: Não é nada escrito na pedra né?

E: Não, po, o Fabio era tecnologia, agora ele ta no comercial, por exemplo.

L: É, a gente falou, você falou que tem as pessoas que você confia. Como você vê a tomada de decisão na empresa ? Ele é centralizada, descentralizada? Vai de acordo com a comunicação?

E: Idealmente ele tem que ser totalmente descentralizada. E isso é excelente né, por que você ve o pânico nos jovens. Por que eles ficam esperando que alguém chegue lá e tome a decisão, faça assim etc. É o maior barato, você ve a pessoa aflita, você pensa vai passar o final de semana aflito e não chamou para conversar. Então, eu adoro isso, dá uma aflição dos infernos, às vezes a pessoa fica insegura, mas eu acho que no longo prazo amadurece muito o jovem. Então assim, sempre que possível descentralizado. Onde é que ela precisa ter algum tipo de centralização, quando define crucialmente alguma coisa ligada a cultura, marca, reputação, esse tipo de coisa. Qualquer outra coisa tem que ter um pouquinho do jeito de cada um. Imagina se eu for me meter em alguma coisa de marca, *desing*, certamente a gente vai para o Guinness book né?

(Risos)

L: Tá certo. É, como é que são os meios de comunicação na empresa? A comunicação é clara? É para se clara? É para ter meios estruturados?

E: É, algumas coisas a comunicação tem que ser muito clara. Meta, o que que a gente é e esse tipo de coisa. É por isso que o quadro de valores tem que estar em todas as salas, as metas, cada um tem que ter o seu cartão de metas plastificado dentro da carteira. Então algumas coisas não pode haver dúvidas. Agora, tem muita coisa que as pessoas acham que não há comunicação clara, mas elas confundem comunicação clara com direcionamento claro. O direcionamento não está claro, então não há como ter comunicação clara. A gente é uma mega *startup*, pra boa parte das coisas a gente não sabe exatamente para onde ir. Então, o importante não é o comando ficar falando vai faz, faz, faz. Não, é deixar a turma que conhece mais executar, ficar medindo, cheirando, para conseguir tomar uma decisão e ter uma ideia de pra onde vai. Eu ouço as pessoas falando: “ah, a comunicação é uma merda”. Às vezes, a

comunicação é uma merda, mas às vezes as pessoas estão confundindo. Quem toca a empresa não sabe pra onde tem que ir. Então não adianta falar. Então deixa a turma que tá lá no *front* e entende melhor executar, fica de olho, cheira, mede e o dia que você souber você fala, se não vai ficar falando merda, entendeu? Então, isso é muito legal “ah, a comunicação é uma merda”, eu acho a comunicação às vezes ótima, mas eu não sei para onde ir então eu não posso falar. (Risos). E assim, tem uma outra coisa, eu não acredito em ordem, claro que eu acredito em dar ordem. O ponto é o seguinte, na hora em que uma pessoa executa uma ordem, você vai ter uma produtividade x. Na hora em que a pessoa compra uma ideia e executa com o coração, você dobra. Então não adianta eu ficar investindo um tempo danado e dando ordem. Eu prefiro ficar investindo um tempo danado em uma tese, em um estilo de vida e dali pra frente a pessoa toca com o coração. E tem uma coisa, a coisa vai andar rápido e vai mudar, que se o cara tiver executando ordem, ele vai se manter. Se o cara estiver engajado em uma missão, uma cultura, um estilo de vida ele sozinho vai mudar para um negócio muito melhor do que você iria propor e vai implementar sem conversar com você e a empresa tá viva e tá andando rápido. Esse negócio de ficar dando ordem eu acho uma bobagem isso.

L: Isso tá bem ligado com a nossa Cultura né?

E: Pois é! (Risos)

L: Como é a disseminação do conhecimento na empresa? Como ela é feita, qual a importância?

E: Ah, esse é um dos negócios mais importantes que existem e na nossa história essa é disparada a melhor empresa nesse assunto. Então, eu ainda noto uma turma cética, descrente do impacto disso, mas algumas pessoas estão dando exemplos que mudam a vida. Então o Johnsen começou um treinamento que mudou a vida. O time do RC tem volume de material que muda a vida. E aí, já já os dados vão estar tão cristalinos que não adianta o cara ficar no negócio de ceticismo.

L: Acho que você já falou um pouco aqui sobre autonomia dos funcionários. É, como é o ambiente da empresa? Qual a ideia do ambiente? É para ser um ambiente confortável, um ambiente formal?

E: É, assim, idealmente o ambiente não pode ser nada que saia da minha cabeça, por que se não vai ser ruim. Então tem a Amanda, graças a Deus, tem

um monte de gente capaz de não cometer atrocidades. Eu só espero uma coisa, que a pessoa saia de casa para se divertir. Eu não to nem ai se o cara ta de sandália, se ta de terno, mas sai de casa para se divertir. Ah, mas o escritório é bonito. Cara, se me perguntar o que fazer vai ficar uma merda, então faça sem me comunicar e entrega. Então esse não é assunto meu, eu só espero que as pessoas venham pra cá para se divertir.

L: Ah, legal. É, a gente tem algum programa de sugestão estruturado? Seja para sugerir melhorias, divulgar ideias ?

E: Não, não. A gente tem a pesquisa de clima né. Ela serve para algumas coisas. A gente tem a turma que fica aflita com as coisas e vai, o cara ta aflito com uma coisa no produto e vai na Luisa e fala. A gente tem a boa e velha zona para esse assunto.

L: E qual que é a importância da política de *feedback* para a empresa?

E: Eu acho assim, *feedback* é fundamental. É, eu acho que uma preocupação que eu tenho é a gente acertar um pouquinho a parte semântica do que que é *feedback*. Às vezes as pessoas acham que *feedback* é só e somente só aquele negocio que de três em três meses você senta com a pessoa e não é, né. Eu acho que isso é uma obrigação, mas acho que *feedback* vai além disso. Eu acho que assim, eu prego que o *feedback* tem que ser direto e reto. Ah, às vezes você deu um *feedback* muito duro. Ah, me desculpa, na minha opinião não tem nada de duro, na minha opinião o nome disso é carinho. Se você fez de coração aberto, sem dolo, só e somente só para mostrar o seu ponto de vista, é importante porque é um ponto de vista, não é a verdade, é um ponto de vista. É, cara, é simples, a pessoa pode ouvir, entender e mudar. Se o seu ponto de vista estiver certo, a pessoa ia melhorar. Então, eu acho que *feedback* tem que ser direto e reto, e qualquer coisa sem *feedback* não existe. É a mesma coisa para a empresa né. Eu gosto de brincar com a turma. Se não pode medir não existe. Ah, mas o *churn* está alto. Quanto é? Ah, não sei. Então não existe. Então, não tem *feedback*, então tá ótimo. Então tem que dar *feedback* e tem que ser direto e reto. Esse negócio de ser simpático no *feedback* é um crime, é hediondo.

L: Tem que ser transparente né? Acho que tá um pouco ligado a política de *feedback*, pois você sabe se a pessoa está indo bem ou não. Como que é a rotatividade na empresa, o *turnover*? Se ela é alta ou baixa e por que ?

E: Então a gente tava olhando, esse é um dos números que a gente mede de forma esquizofrênica, e a gente passa ele toda segunda-feira. Então assim, o *turnover* está muito baixo. Em algumas áreas ele é escandalosamente baixo, perigosamente baixo. A gente consegue ver claramente a qualidade do *turnover* associada a treinamento e a maturidade das equipes. A qualidade do trabalho executado pelo grupo. Hoje o nosso *turnover* é espetacular, e tá muito ligado, e quando você olha a fundo o número, a qualidade do *turnover* também tá muito ligada a horas de treinamento. Então, esse negócio de treinamento tem que ser uma obsessão extrema.

L: Essa é uma pergunta mais para fechar a parte de clima. Como você avalia o clima da empresa?

E: Depende né, pagou direito hoje? Então assim, às vezes assim, de forma geral, eu definitivamente não sou uma das melhores pessoas para falar sobre isso, tá? Eu acho que esse negócio parece um pouco com bolsa de valores. Puta, volume alto, pagou todo mundo certo, tá todo mundo feliz. Fizemos uma merda danada, não pagamos cem clientes, todo mundo estressado. Eu não sou um cara capaz de avaliar esse tipo de coisas, eu fico olhando isso aqui e acho que parece um pouco com bolsa de valores. Agora, naturalmente, você consegue analisar os micro climas, só que eu não posso olhar isso. Só que eu não posso olhar isso, o meu papel é dar a mensagem de pra onde ir e diversas vezes eu vou estragar tudo, estragar o clima, fazer uma merda gigantesca nesse aspecto e na hora que eu termino de fazer a merda eu pego o telefone e ligo: "Amanda, fiz uma merda gigantesca, preciso que você concerte!". E aí, eu não sou o cara para avaliar isso

L: Agora eu vou falar um pouquinho sobre inovação. Eu queria saber o que significa inovação para você?

E: Hm, não sei, não sei. Eu prefiro fazer uma associação né. Na hora que você consegue falar concretamente que mudou a vida de alguém, você inovou. Não fica esses papos de filósofo, entendeu?

L: E você considera que a Stone é uma empresa inovadora?

E: A gente é, já tem um montão de coisa que ninguém nunca fez e a gente faz. É, a gente recebeu uma matéria que alguém escreveu, não sei quem foi que escreveu, que o cara fala que é a empresa mais inovadora em fintech no Brasil, que gera mais impacto e etc. Até vou ok na parte da inovação, mas no impacto

ainda acho que é muito pequeno, a gente precisa ter mais *marketshare* para a terra tremer.

L: Você enxerga algum time responsável pela inovação na empresa? Ou pessoa?

E: O nosso negócio é, e essa é uma das coisas mais gostosas dele e das coisas mais chatas também, aqui a única coisa que não dá é para trabalhar sozinho. Não tem a menor chance de você fazer um negócio legal e não impactar a vida de todo mundo, não tem a menor chance de você fazer uma merda e não impactar a vida de todo mundo. Ah, o fulano inovador, esquece. Entendeu, o cara criou um negócio lindo e inovador. Vem cá, foi pra rua? Ta sendo usado pelo cliente? E quando da problema como é que é? Então assim, esse não é um assunto para um pessoa, isso tem que ser estilo de vida, entendeu? Se não a gente deixa de ser uma empresa inovadora e passa a ser um laboratório que rasga dinheiro. Por que vai ficar criando maluquice técnica que ninguém usa.

L: Você enxerga alguma barreira para a gente inovar?

E: Nunca vi um mercado com tanta barreira para inovar. É muita regra, é muita norma, é uma burocracia dos infernos. Assim, é dinheiro e você tem uma pressão gigantesca para se adotar mecanismos seguros. E ai na hora que você encaixa o cara quer transforma isso em nível global. Não existe uma máquina POS, um *hardware* de POS do Brasil, todos os projetos são globais, porque eles têm que passar por tanta certificação de segurança que o negócio fica economicamente inviável se não for feito em escala global. Então é horrível inovar nessa indústria em determinados aspectos. Agora, você tem que inovar na hora em que você serve o cliente, e ai você tem um caminho livre. Agora, no feijão com arroz, como é que você tira o dinheiro do cartão do portador e colocar ele disponível para o lojista, zero de inovação. Você pode inovar para o cara que opera, ao invés dele ficar 6 horas a noite processando, ele fica 6 minutos, mas não muda a vida do cara que ta na rua. Então assim, em uma parte a permissão para inovar tende a zero. Agora na hora que você, como você atinge o cliente, como você serve o cliente tem uma vida, uma vida.

L: As duas perguntas finais. Você não precisa dizer o valor, a empresa já conseguiu pagar o investimento inicial?

E: Não, espero que, bem ela vai conseguir pagar. O conceito de pagar é relativo. É, eu espero que ela não pague antes de ir embora, antes da gente vender. Sei lá, não, vai chegar uma hora que vai dar ela vai ter que pagar. Mas esse é um negócio para 40 anos, a gente nem pensa nesse assunto, não gosto nem de falar sobre isso. Chegou o *breakeven*, mas cara esse negócio de pagar investimento não, não. O papo é um balanço muito robusto, o papo é *rating triple way*, não estamos falando nesse negócio de pagar o investimento.

L: Por fim, quantos foram os sócios fundadores?

E: Que que é sócio fundador?

L: É quem fundou a empresa. É porque se confunde um pouco com a Arpex, né?

E: É, esse é um sonho de muito tempo. Não aconteceria do jeito que aconteceu se não fosse à segunda geração, não teria o tamanho se não fosse os investimentos que a gente fez depois. Esse negócio não tem um filho não, não tem um pai não. Tem trabalho de um montão de gente.

L: Tá ótimo, Edu, muito obrigada!

E: Obrigado você.

Anexo 1**Termo de autorização de utilização de dados Stone Pagamentos**

Rio de Janeiro, 06 de novembro de 2015

Termo de autorização

Autorizo a utilização de informações sobre a Stone Pagamentos no trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade PUC-RIO da aluna Luana Schelleberg, formanda do período de 2015.2.



Eduardo Pontes