

UMA PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO GLOBAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES POR MEIO DO PLANO DIRETOR DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de reestruturação em uma empresa de telecomunicações denominada ALPHA Telecomunicações. É uma empresa multinacional de tecnologia com sede na Europa e atua no segmento de infraestrutura de telecomunicações e que nesse momento atravessa desafios em escala global. Esta reestruturação visa manter a saúde de seus negócios por conta da intensa competitividade dos concorrentes, além do impacto de seus clientes nos investimentos em tecnologia, mas sobretudo, porque os serviços de telecomunicações estão se tornando *commodities*. O método utilizado para a elaboração dessa proposta foi a de solução de problemas/aproveitamento de oportunidades segundo Marcondes, Miguel, Franklin, Perez (2016). Assim, foi elaborada a proposta como base no Plano Diretor de Gestão da Inovação (PDGI) com horizonte de 2017 a 2020 de forma a oferecer uma alternativa de gestão em nível global, com base na inovação com a finalidade de tornar a ALPHA não somente uma organização que inova, mas sim, uma organização inovadora de acordo com Machado e Vasconcellos (2004), Tidd et al. (2008). Para tanto, foi elaborado um *framework* sistêmico com as etapas do PDGI. Esta proposta foi encaminhada ao CEO no momento que a ALPHA estava justamente iniciando um processo de reorganização global. O CEO que havia recentemente assumido o cargo, por sua vez, encaminhou aos seus executivos para que o PDGI fosse apreciado e analisado. O *Report* do PDGI foi composto pelas seguintes etapas: o objetivo geral, objetivos específicos, uma nova base estratégica (visão, missão, valores e cultura), uma nova estrutura organizacional e um novo modo de operação alinhando-se aos negócios da ALPHA.

Palavras-chaves: Gestão da inovação. Plano diretor. Organização inovadora. Tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm focado cada vez mais no gerenciamento nos aspectos intangíveis e passam a ser responsáveis pela diferenciação entre os *players* do mercado. Diante das transformações do ambiente, e para manter uma vantagem competitiva sustentável, as empresas estão desviando seus interesses que antes eram em matéria-prima e tecnologia para o conhecimento e inovação. Assim, a transferência de conhecimento passa a ser fator chave para uma empresa que tem como objetivo a diferenciação no mercado, sendo que a fonte do sucesso das organizações está na capacidade de criar novos conhecimentos e transferi-los de maneira eficaz. Antes da contextualização da realidade investigada, serão apresentados números de outros segmentos de mercado com o objetivo de entender melhor os esforços mundiais e nacionais com relação a inovação. De acordo com Cassapo (2011), dados da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica) coletados pelo IBGE, demonstram que ainda é baixo o protagonismo privado nos investimentos em inovação e, conseqüentemente, na cultura do risco como contrapartida da oportunidade.

Efetivamente, a porcentagem total de investimentos privados em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I) no Brasil é de 0,55% do PIB, contra 1,87% nos Estados Unidos e 2,45% na Coréia do Sul. Já de acordo com o ranking da Booz & Company o Brasil aparece em 17º lugar na relação de países com empresas que mais investem em P&D, e apenas cinco empresas, entre as mil listadas no estudo da Booz & Company, são brasileiras,

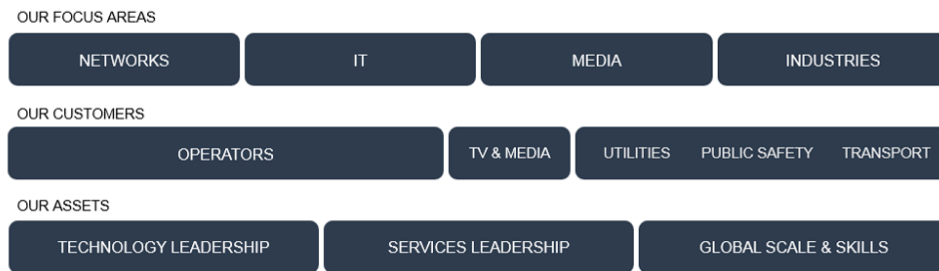
sendo que a primeira posição entre as verde-amarelas cabe à Petrobras, e o que se pode aprender com as grandes organizações do mundo corporativo, é que estas possuem inovação em seu DNA. Dentro dessas grandes organizações que possuem DNA associado a inovação, a ALPHA se estabeleceu ao longo de sua história como uma potencia dentre empresas que “respiram” inovação, ainda que atualmente ficando restrita aos segmentos em que sempre atuou, como pesquisa, e tecnologias totalmente relacionadas e inerentes ao negócio principal.

Porém, a inovação deve ir além do foco de negócios das organizações, criando valor adicional ao mercado, seja ele consumidor direto ou indireto, considerando-se que, inovações em processos de gestão, inovações em métricas de mensuração, inovação em gestão de pessoas, inovação em gestão de marca e de mercado, são algumas das possibilidades viáveis que organizações altamente competitivas e inovadoras buscam implementar em sua operação, visando se posicionar como referência e conquistar a admiração por consumidores, em seus mais distintos perfis, concorrentes, investidores e colaboradores. Com base em um novo modelo de negócio e o dinamismo de atuação da ALPHA, será ainda aplicada e absorvida por novas cultura e estrutura organizacionais transmitida para toda a cadeia envolvida nas operações da empresa. Ciente disso, o objetivo deste trabalho é apresentar o Plano Diretor de Gestão da Inovação da ALPHA, que buscou criar um novo modelo organizacional, subdividido em oito objetivos específicos, associados aos conceitos da gestão da inovação, em que permeia e permite a identificação e aplicação de novas e inovadoras diretrizes, criando nova missão e visão, novos objetivos e valores para a organização, além da já mencionada cultura, passando ainda a ampliar o modelo de negócios da empresa, de modo a não ser apenas fornecedora de soluções e de valores ao mercado, mas tornando-se regente de dinâmicas mercadológicas e de comportamento diretivo da inovação e de redes.

2. CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

A empresa ALPHA foi fundada por volta de 1800, e participa de um seletor, exclusivo e pequeno grupo de empresas centenárias que podem ser associadas com inovação. Com mais de 100 anos de experiência no mercado de telecomunicações, a empresa possui uma imagem relacionada à vanguarda tecnológica em seu mercado. Suas mais de 35.000 patentes e um contingente de 23.700 colaboradores atuando somente em pesquisa e desenvolvimento, são números que evidenciam sua conexão com inovação em produtos e serviços tecnológicos. Com participação de mercado mundial superior a 35% do tráfego móvel passando por suas redes, além de sua atuação empenhada em novos produtos com tecnologia de ponta como 5G, “Internet das Coisas” (IoT) e soluções em serviço na nuvem (*Cloud*), a empresa apresenta um portfólio diversificado de produto e serviços que vão desde roteadores projetados para suportar o tráfego de rede de uma cidade inteira, até projetos de inteligência artificial para sistemas embarcados, contando também com atuação no mercado de tecnologia da informação (TI), telecomunicações e mídia. A ALPHA tem como principais clientes as operadoras de telecomunicações do planeta (como AT&T, Verizon, Telefônica, Claro, DoCoMo, etc.) e empresas nos mais diversos e verticais mercados, tanto em organizações de porte mundial, assim como governamentais e militares. A Figura 1 resume a maneira como a ALPHA conduz suas estratégias, e muitas vezes interligados, mercados e negócios. Focada em trabalhar principalmente com grandes empresas e presente em 180 países.

Figura 1 – Ativos, Clientes e Foco da ALPHA



Fonte: Adaptada pelos autores do “ALPHA Group Presentantion” (2017)

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

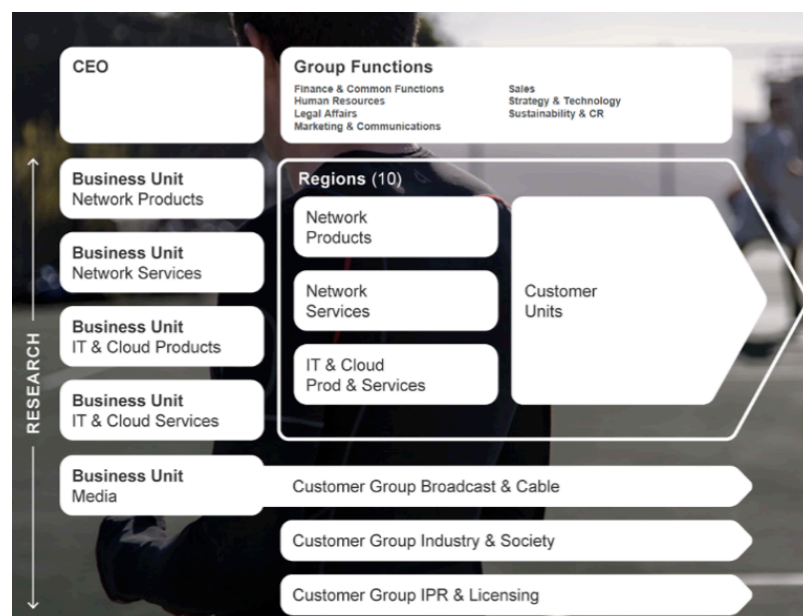
3.1 Base estratégica atual

A ALPHA apresenta receitas atuais na ordem de 30 Bilhões de dólares anuais, conta com uma força de trabalho de aproximadamente 110.000 colaboradores e possui uma cultura focada em três valores principais: Respeito, Profissionalismo, Perseverança. Atualmente a organização atua com a estratégia principal em conectar a Sociedade e transformar o mundo por meio da mobilidade.

3.2 Organização atual

Como visão atual de futuro a ALPHA trabalha para "uma sociedade em rede onde cada pessoa e cada indústria está capacitada para atingir seu potencial máximo", e para isso executa sua missão de "Conduzir a transformação por meio da mobilidade". A Figura 2 ilustra a disposição das áreas:

Figura 2 – Estrutura organizacional atual da ALPHA



Fonte: Adaptada pelos autores do “ALPHA Group Presentantion” (2017)

A estrutura organizacional da empresa é dividida em unidades de negócio (BU - *Business Units*) e apoiadas por unidades funcionais (GF - *Group Functions*) que se encarregam de direcionar a estratégia do portfólio da empresa, e com operações estabelecidas em 10 regiões geográficas de atuação comercial por intermédio das Unidades de Clientes (CU - *Customer Units*) e os Grupos de Clientes (CG - *Customer Groups*) e de entrega de projetos e soluções.

3.3 Desafios da ALPHA

A ALPHA, enquanto organização fornecedora de soluções tecnológicas, vem ao encontro das demandas de mercado, remodelando sua estrutura antiga concentrada na venda de equipamentos de telecomunicações, para um novo modelo, e posicionamento com maior participação de serviços no modelo de negócios, orientado pela *Information Communication Technology* (ICT) ou Tecnologias de Comunicação da Informação. Tratando-se do mercado, mesmo sendo a responsável por uma série de inovações que impactaram significativamente o mundo das telecomunicações e com um legado histórico de patentes e expoente em inovações, a ALPHA compete em um mercado altamente competitivo, com concorrentes globais, que aplicam pesados investimentos em P&D. Embora seja reconhecida no mercado por sua tradição, renome e solidez, conquistados no mercado ao longo de sua trajetória, concorrentes diretos, exigirão da ALPHA inovação não somente no DNA de seus produtos e serviços, mas também em seu modelo de negócios, gestão interna e gestão de colaboradores fazendo mais e melhor com seus processos e com sua operação, em todas as frentes de trabalho.

4. PROPOSTA DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

4.1 O Plano Diretor de Gestão da Inovação da ALPHA

De acordo com Richers (1994), toda a organização precisa de objetivos e estes orientam o comportamento dos membros da organização de acordo com certos fins esperados. Para Serra, Torres e Torres (2004), os objetivos são compreendidos como marcos do desempenho esperado, relativos aos aspectos estratégicos e que cumprem o papel de auxiliar a organização e manter o foco nos resultados. Já na visão de Andrade, Magalhães, Silva e Torres (2013), os objetivos podem ser classificados quanto a sua natureza, gerais ou específicos, ou também podem ser classificados como de longo prazo, sendo esses de maior abrangência. Assim sendo, serão apresentados os objetivos gerais e específicos para o novo Plano Diretor de Gestão da Inovação (PDGI) da ALPHA, e de forma a estabelecer a nova estratégia da empresa alinhada aos objetivos que se propõem para este PDGI, dessa maneira, a nova Visão, Missão, Valores e Cultura. Dessa forma, a relevância deste artigo encontra-se na aplicabilidade desta proposta. Para a apresentação dos objetivos da empresa foi utilizada a abordagem metodológica de Lakatos e Marconi (2010).

4.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do novo PDGI da ALPHA é: Construir uma organização inovadora por meio da alocação dinâmica de recursos colaborativos internos e externos, que constroem e gerenciam ecossistemas e plataformas digitais de trabalho, desafiando mercados atendendo as demandas da sociedade conectada.

4.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do novo PDGI da ALPHA foram definidos com base em oito tópicos principais que guiam a gestão da organização inovadora e são apresentados na Quadro 1 de forma detalhada.

Quadro 1 – Tópicos guia da gestão e objetivos específicos do PDGI

Tópico guia da gestão de uma organização inovadora	Objetivos específicos
Fatores Fundamentais na Gestão da Inovação	Utilizar conhecimentos internos e externos, e a comunicação de forma transparente para a produção de inovações em todas as suas dimensões, com compreensão do risco inerente.
Da criação de valor ao cliente à opção da tecnologia	Preparar a organização e os ecossistemas do mercado que lidera e atua, para cada vez mais compreender e desafiar o mercado e as tecnologias disponíveis, promovendo geração de valor aos clientes e a sociedade conectada, de olho na competitividade.
Aprendendo com o mercado	Promover ciclos de aprendizagem junto ao mercado, universidades, comunidades <i>open source</i> e órgãos reguladores, que entreguem de volta à sociedade, soluções aos problemas e demandas de comunicação.
Modelos de Estratégia da Inovação	Habilitar e permitir que toda organização e os ecossistemas que lidera e atua, possuam capacidade dinâmica para mudar de acordo com as demandas do ambiente de negócios internos e externos.
Aprendendo por meio de alianças	Tornar-se um agregador de recursos de pesquisas e execução de projetos que atendam e desafiem os clientes da ALPHA e a sociedade, utilizando plataformas digitais que entregam novas cadeias de valor.
Mecanismos de implantação da inovação	Introduzir o Escritório da Inovação para gerir as ações e atividades de fomento da organização inovadora da empresa, reconfigurando apropriadamente habilidades, conhecimentos, competências e recursos internos e externos.
Construção da organização inovadora apoiada na cultura da inovação	Estabelecer uma organização de recursos humanos baseada em competências, para uma execução empreendedora de projetos, que respondam às demandas dos negócios da ALPHA.
Inovação como um processo de gestão	Criar mecanismos na organização inovadora ALPHA, e fomentar nos ecossistemas que lidera e participa, o entendimento dos riscos de acertar e errar nas suas criações inovadoras, com suporte da gestão do conhecimento e da capacidade ágil de executar com foco na viabilidade, custos e prazos, partindo da ideia ao lançamento de novos produtos, serviços e processos que desafiam sua posição e paradigma atuais e futuros.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.4 Reestruturação da Nova ALPHA

Para garantir que a ALPHA se estabeleça como nova organização inovadora, e não apenas uma organização que inova, e nesse sentido é necessário, a implantação deste plano diretor atualizando a sua base estratégica como empresa, sua estrutura organizacional e novos conceitos de operação.

4.4.1 Base Estratégica

Para sustentar e apoiar os objetivos do PDGI, a ALPHA necessita de dedicação a uma nova estratégia de base. Para isso, o Quadro 2 apresenta uma nova proposta de visão da empresa, uma nova missão, que se mantenha alinhada a estratégia anterior, continuando a pavimentar a sociedade conectada, e para isso, operar com base em novos valores, fomentando uma cultura, adaptada as novas necessidades dos negócios digitais.

Quadro 2 – Visão, missão, valores e cultura organizacionais a partir do PDGI.

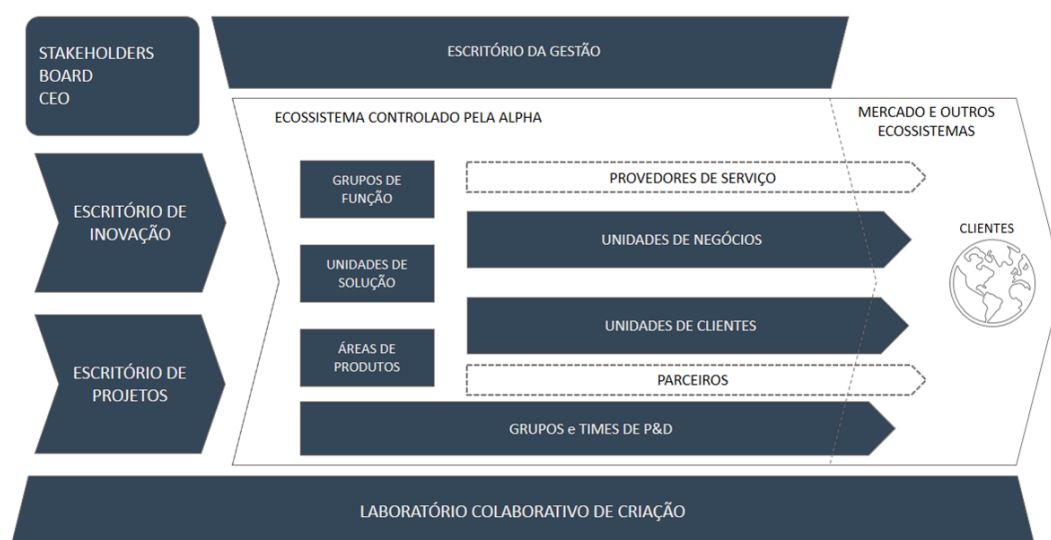
VISÃO	Expandir a Sociedade Conectada por meio de ecossistemas de negócios que promovam plataformas digitais de cooperação integrando pessoas, máquinas e indústrias.
MISSÃO	Realizar os propósitos da Sociedade Conectada e da Internet das Coisas, onde cada pessoa e cada setor produtivo atinja seu pleno potencial.
VALORES	Confiança Propósito Colaboração Performance
CULTURA	Agilidade Empreendedorismo Aprendizagem Profissionalismo

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.4.2 Estrutura Organizacional

É importante abordar a necessidade de uma nova estrutura organizacional interna para a ALPHA (organizações e escritórios), assim como novas interações com grupos externos (redes e alianças), orientadas pelo objetivo geral proposto. A nova estrutura organizacional proposta é apresentada na Figura 3. A nova divisão é estruturada em dois grupos com foco interno (Estratégico e Executor) e um grupo com foco externo (Parcerias estratégicas e suporte operacional).

Figura 3 – Nova proposta de estrutura organizacional da ALPHA



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.4.3 Grupos Estratégicos

Estes grupos compreendem toda a alta administração da empresa, assim como os novos: Escritórios e o Laboratório Colaborativo de Criação, que juntos formam a base para a nova organização inovadora, englobando:

- **Board & Shareholders & CEO:** grupo máximo de liderança da companhia. Dentre as principais responsabilidades pode-se destacar: a orientação e administração estratégica da ALPHA, o alinhamento e propagação dos objetivos estratégicos e o acompanhamento da convergência quanto à nova missão e visão da organização. De igual importância, o *Board & Shareholders & CEO* devem não somente fomentar a cultura de uma organização inovadora na ALPHA, mas por meio de suas ações, serem os embaixadores de uma cultura inovadora abrangente dentro da organização e não somente concentrada no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- **Escritório da Inovação:** promove e administra as atividades estratégicas ligadas ao desenvolvimento de inovações. Dentre os papéis desempenhados por este escritório, pode-se destacar:
 - Consolidador: recebe todos os *inputs* de ideias, sugestões e *feedbacks* internos e externos que podem levar aos projetos inovadores. O laboratório colaborativo de criação tem papel fundamental na análise e no desafio do mercado, dos ecossistemas e também de sua operação interna, oferecendo informações e insights sobre o que merece a atenção da ALPHA para novos desenvolvimentos.
 - Organizador: de forma estruturada e com práticas de gestão do conhecimento, registra os inputs recebidos pelas diferentes fontes da organização para avaliação e *feedback*.
 - Avaliador: por meio de metodologias transparentes e objetivos de inovação claramente definidos, realiza, através de um time multidisciplinar, a avaliação potencial e viabilidade das ideias e projetos propostos.
 - Empreendedor e patrocinador: após a avaliação e seleção das ideias, em conjunto com o(s) autor(es) do projeto ou ideia, são estabelecidos objetivos estratégicos juntamente com budget adequado, para a iniciativa e fomento de projetos de inovação em todos os níveis da organização.
 - Comunicador: por intermédio de ações de endomarketing, comunica não somente para a organização os resultados obtidos pelo escritório de inovação, mas também aos outros escritórios e o *Board & Shareholders & CEO*, criando um ambiente favorável a inovação em todos os níveis da organização. Outro papel importante do escritório é comunicar seus clientes, internos e externos, que contribuíram para ideias e projetos fornecendo um *feedback*.
- **Escritório de Projetos:** controla a execução empreendedora de todos os tipos de projetos. Com atuação organizacional abrangente, o escritório de projetos é responsável pelo controle e acompanhamento de projetos de diferentes naturezas dentro da ALPHA, seguindo as seguintes divisões:
 - Projetos de Eficiência: resolvem problemas e situações que impedem o alcance de objetivos dos negócios da empresa. Em sua maioria, são liderados e monitorados pelo escritório de gestão e são orientados a melhor utilização de recursos, que possibilitem redução de custos, melhor e mais rápida entrega de resultado aos clientes, maior velocidade em processos e execuções de operações internas e com parceiros externos.
 - Projetos de Produção: são projetos dedicados a entrega de soluções aos clientes,

com base nos contratos firmados de prestação de serviços, e/ou fornecimento de produtos. Em sua maioria são oferecidos no novo modelo de agregador, e/ou por meio das plataformas digitais. Adicionalmente, estes projetos buscam melhorias na velocidade de todo processo comercial e de entrega para o cliente, otimização das margens de venda e pós-venda, desenvolvimento de novas estratégias comerciais, entre outras.

- **Projetos de Inovação:** tratam dos projetos aprovados pelo escritório de inovação que tem ampla abrangência na organização. O escritório de projetos funciona como uma aceleradora para os projetos selecionados, orientando e controlando a entrega dos objetivos propostos.
- **Projetos de Estratégia:** são projetos internos e externos que promovem a condução estratégica da empresa liderados em sua maioria pelo CEO, Escritório de Inovação e o Laboratório Colaborativo de Criação. Relacionados a aplicação de novas estratégias em todo nível organizacional, garantem e controlam que a organização se desenvolva de forma coesa com sua missão, visão e objetivos estratégicos.
- **Escritório da Gestão:** promove as ações de gestão de toda a empresa, coordenando e avaliando possibilidade de melhoria na interação entre as diferentes áreas funcionais, assim como a *performance* da gestão externa da organização, nas redes que a empresa orquestra. De igual importância, integra internamente as unidades de negócio e de clientes com os grupos de função, as unidades de soluções e áreas de produto, avaliando e aprimorando rotinas e processos entre elas.
- **Laboratório Colaborativo de Criação:** pesquisa, analisa e compreende situações do Mercado, dos Ecossistemas e da organização interna, de forma a melhorar os negócios atuais e atender futuras demandas, ao mesmo tempo que os desafia, buscando criar inovações para cadeias de valor existentes e inexistentes no momento. O laboratório colaborativo de criação interage tanto nas dimensões internas quanto externas da empresa, fornecendo inputs de mercado importantes para que o escritório de inovação fomente projetos adequados a realidade e aspirações dos ecossistemas digitais, e a sociedade conectada, alinhados a missão e visão da nova ALPHA. A criação do laboratório busca criar fácil acesso a colaboradores internos e externos que desejem contribuir e engajar-se na cultura inovadora da ALPHA, mas que necessitem de apoio ou insumos para o desenvolvimento de suas ideias para projetos que serão analisados pelo escritório de inovação.

4.4.4 Ecossistema controlado pela empresa ALPHA

Compreendem todas as principais áreas funcionais e executoras da empresa (áreas fins) mais ligadas aos negócios e os clientes finais onde os colaboradores estão diretamente dedicados a ALPHA, possuindo alocação dinâmica de recursos e competências, contemplando:

- **Grupos e times dedicados a pesquisa e desenvolvimento (P&D):** grupos de trabalhos dedicados a pesquisa e ao desenvolvimento de produtos, serviços, soluções, processos que trabalham liderados pelos Escritórios de Inovação e Projetos com base nas demandas do Laboratório Colaborativo de Criação, otimizando o desenvolvimento, testes e a entrega de novos produtos ao portfólio da empresa. Este grupo possui ligação direta ponto a ponto com o Laboratório Colaborativo de Criação no fornecimento de inputs e insights para novas criações. Essa é a área da empresa que recebe ideias e também problemas de todo o

resto da empresa que precisam ser analisados, desenvolvidos e resolvidos.

- Áreas de produto: controla os diversos produtos, serviços e processos do portfólio da empresa.
- Unidades de soluções: com base no portfólio e conhecimento da empresa, agrega recursos para atender a demanda de soluções que resolvem problemas dos clientes externos.
- Unidades de negócios: buscam promover novos negócios para a empresa.
- Unidades de cliente: garante o relacionamento com os diversos clientes.
- Grupos de função: promovem conhecimentos que suportam as operações da empresa desenvolvendo soluções, criando eficiências e entregando projetos de suporte. Os grupos de funções se dividem em 07 áreas: Tecnologia, Vendas, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Financeiro, Recursos Humanos, Marketing e Comunicações e Legal.

Adicionalmente, fazendo parte do ecossistema da ALPHA, mas não necessariamente parte da sua organização de colaboradores, há os relacionamentos com atores externos a organização, podendo eles pertencer ou não aos ecossistemas que a empresa controla e/ou participa de forma direta.

- Parceiros Estratégicos: entidades e empresas que tem papéis importantes nos ecossistemas que a ALPHA pretende liderar e participar na formação e execução de seus negócios. Além de outras empresas que possuem tecnologias e portfólios complementares à ALPHA, pode-se destacar também parcerias para o trabalho conjuntos de inovações como Comunidades *Open Source*, Universidades, Órgãos Reguladores e organizações globais que fomentam a definição de padrões tecnológicos (3GPP, IEEE, GSMA, etc).
- Prestadores de Serviço: que complementam as atividades de produção da ALPHA, em áreas específicas da execução de seus negócios.

4.4.5 Modos de Operação

Com essa nova estrutura organizacional, será preciso repensar o modelo tradicional de operar os negócios, e readequar o modelo aos seguintes novas formas de operação:

- Marketplace de competências: Todos os funcionários da empresa agora trabalham de forma dinâmica com foco na cultura, de modo a executar a missão em busca da nova visão, de maneira em que as pessoas são alocadas em projetos dentro e fora da empresa, de acordo com suas competências, de forma a agregarem valor na execução de cada atividade de negócio que acontece na ALPHA. Inclusive o *marketplace* de competências possui também informação de recursos oriundos de outras empresas, fruto de parcerias estratégicas, de prestadores de serviços e também dos clientes.
- Capacidade Dinâmica e Engenharia Simultânea: com base nos ambientes interno e externo, e a participação nos diversos ecossistemas, é fundamental que através de suas habilidades organizacionais, a ALPHA ajuste seus produtos e atividades, simultaneamente aos processos inovadores. Assim serão conduzidos de acordo com as necessidades de mercado.
- Execução baseada em projetos: todas as atividades da empresa agora são conduzidas por projetos e não por departamentos, fazendo bom uso da alocação dinâmica de recursos e competências. O Escritório de Projetos faz todo o controle de alocação de recursos e monitoração de resultados, com base nos 04 tipos de projetos que agora determinam todas as atividades de execução da empresa:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Projetos de Eficiência | 3. Projetos de Inovação |
| 2. Projetos de Produção | 4. Projetos de Estratégia |

- Alianças e Redes: todos os recursos internos e externos procuram e orquestram alianças e redes que promovem nossos negócios, ao mesmo tempo que promovem a redução constante dos custos de transação. Como as empresas vem deixando de competir entre si para entrarem na competição de redes como destacaram Wind, Fung, Fung (2009): “*While most management education is focused on competition at the firm level, competition today is increasingly “network against network”*”. Nesse novo cenário, a ALPHA sendo capaz de desempenhar o papel de orquestrador de rede (*Network Orchestrators*), será apta de não somente consolidar seus negócios, mas também explorar novas e valiosas cadeias de fornecimento, criando valor para todos envolvidos na rede:

“Network orchestration extends standard business processes to a broader network but also require skills that are distinctive to network orchestration. By doing so, it magnifies the reach and impact of the organization and increases its flexibility.”
(WIND; FUNG; FUNG, 2009)

- Tomada de Decisões Ágeis: a eficiência na busca por novos resultados será guiada sobretudo pela tomada de decisão ágil, fundamental para que a ALPHA seja capaz de aproveitar as novas oportunidades que se apresentarão.

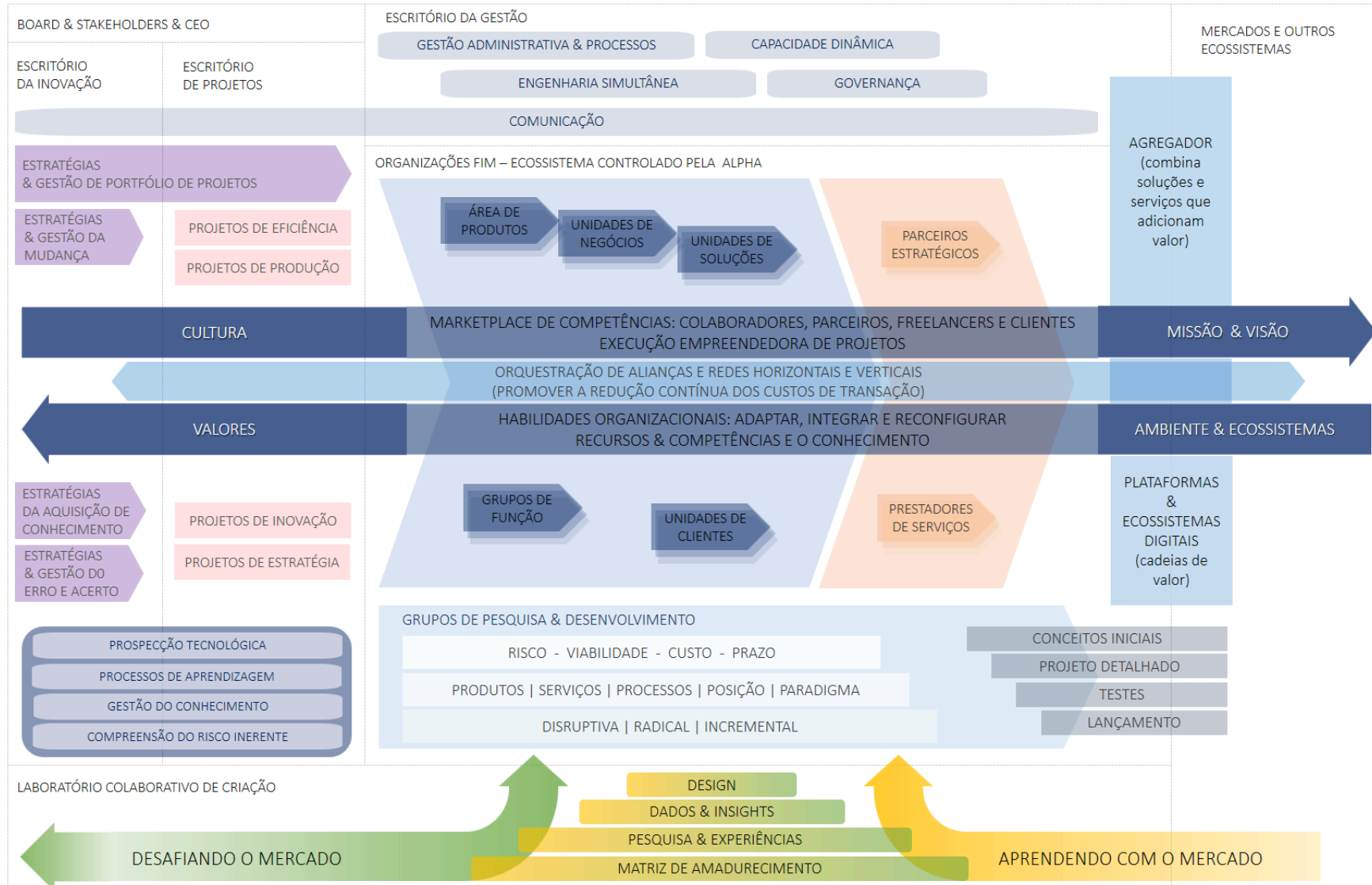
De igual importância, será preciso por intermédio de engajamento da alta administração, dos níveis estratégicos, táticos e gerenciais, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para os objetivos, que valorize iniciativas e empodere os colaboradores para a tomada de decisão. Caso a estrutura de decisão na ALPHA não seja atualizada para um modelo adequado com a agilidade exigida no atual mundo de negócios, todo esforço do plano diretor de inovações pode ser comprometido. Finalmente, perante ao mercado e aos atuais e potenciais clientes a proposta de posicionamento da ALPHA pode ser resumida em três pontos:

- Agregador: agrega recursos internos e externos para entregar soluções que atendam às necessidades dos clientes. A ALPHA agora lidera o ecossistema de prestação de serviços nas áreas de Telecomunicações e Tecnologia da Informação, fazendo uso de produtos, serviços, soluções e processos próprios e também das redes e alianças que conduz.
- Plataformas: oferece plataformas digitais criando novas cadeias de valor no mercado.
- Ecossistemas: lidera ecossistemas do mercado contribuindo à realização dos negócios.

4.5 O Framework do PDGI

Com a finalidade de possibilitar uma visão sistêmica do PDGI aos colaboradores, foi elaborado o *framework* apresentando na Figura 4 de forma detalhada com todas as etapas, e com os objetivos estratégicos do PDGI, cuja versão final foi submetida ao CEO da empresa.

Figura 4 – Framework de Inovação da ALPHA



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.5.1 Detalhamento do PDGI

Diante dos levantamentos e apontamentos identificados e realizados até então, foi desenvolvido um Plano Diretor de Gestão da Inovação para a ALPHA, o qual será detalhado adiante. Para cada um dos oito tópicos de gestão da inovação escolhidos foi desenvolvido um objetivo específico para o PDGI e também foram observados os conceitos de gestão da nova organização inovadora no *framework* apresentado. Cabe mencionar que essa proposta foi elaborada com base em Tidd, Bessant, Pavitt (2008).

4.5.1.1 Da criação de valor ao cliente à opção da tecnologia

Objetivo específico: Preparar a organização e os ecossistemas do mercado que lidera e atua, para cada vez mais compreender e desafiar o mercado e as tecnologias disponíveis, promovendo geração de valor aos clientes e a sociedade conectada de olho na competitividade.

Assim, por meio de um posicionamento aberto de gestão e atuação no mercado, a ALPHA agora utiliza-se de um *marketplace* de competências, integrando suas capacidades internas, parceiros, prestadores de serviços e clientes, e uma execução de projetos empreendedora com base no olhar de seus clientes, usuário finais e a sociedade, para entregar soluções que agregam valor, e adicionalmente, deve possuir a capacidade de se adaptar de acordo com a observação do ambiente e ecossistemas que atua e controla, utilizando técnicas e metodologias de prospecção tecnológica para identificar as tendências do atual e futuros mercados de atuação.

4.5.1.2 Fatores fundamentais na gestão da inovação

Objetivo específico: Utilizar conhecimentos internos e externos, e a comunicação de forma transparente para a produção de inovações em todas as suas dimensões, com compreensão do risco inerente.

O *Framework* PDGI da ALPHA mobiliza os conhecimentos e experiências dentro da empresa, dos seus parceiros estratégicos e clientes de forma a promover, criar e produzir inovações em todas as dimensões como Produtos, Serviços, Processos, Posição e Paradigma de uma maneira tríplice, ou seja, inovações incrementais, radicais e disruptivas. O *framework* aborda essa questão quando coloca a importância de aprender e desafiar o mercado com os grupos de pesquisa e desenvolvimento, onde todas as unidades de negócio (áreas fim) e grupos funcionais (áreas meio) da empresa juntamente com os prestadores de serviços, os parceiros estratégicos e os ecossistemas que a empresa lidera e participa, que incluem também universidades, comunidades *open source*, organizações globais que fomentam a definição de padrões tecnológicos (3GPP, IEEE, GSMA, etc.) e órgãos públicos reguladores, trabalhem juntos para a Inovação guiados pela nova área de gestão da inovação: o Escritório de Gestão da Inovação. As atividades de desenvolvimento de inovações operam com um modelo ágil que sempre avalia a viabilidade das novas iniciativas e projetos, com foco no custo e prazo que estão alinhadas a sua estratégia e objetivos de negócios.

4.5.1.3 Aprendendo com o mercado

Objetivo específico: Promover ciclos de aprendizagem junto ao mercado, universidades, comunidades *open source* e órgãos reguladores, que entreguem de volta à sociedade, soluções aos problemas e demandas de comunicação.

Na base do *framework* se encontram dois *inputs* fundamentais: a capacidade da ALPHA de aprender com o Mercado e desafiá-lo. Em se tratando da capacidade de aprender com o mercado, todas as organizações internas e externas utilizam ações de pesquisas, coletas de dados e análise de amadurecimento de tecnologias, produtos, serviços, processos observados no Mercado que atua e nos ecossistemas que controla e participa. Todas as unidades de negócios e grupos funcionais tem agora a responsabilidade de aprender com o mercado, de forma a realimentar o processo de produção de inovação em suas respectivas áreas, e também de forma integrada aos resultados de negócio que a ALPHA espera atender e alcançar. Trabalhar junto com o mundo acadêmico e comunidades *open source*, as demandas de usuários finais, e políticas públicas tem papel fundamental na gestão da inovação liderada pelo Escritório de Gestão da Inovação.

Aprender com o mercado e com os ecossistemas agora faz parte do processo de gestão do saber da companhia e dos ciclos de aprendizagem. Não menos importante, a ALPHA precisará também aprender continuamente a questionar os limites dos mercados existentes, identificando demandas além daquelas identificadas pelos clientes. Será preciso que a empresa, para se manter na vanguarda das novas tecnologias, seja capaz de criar novos mercados e reinventá-los, potencializando os investimentos em inovação. Em contrapartida ao aprendizado com o mercado, desafiá-lo exigirá da ALPHA uma habilidade para criar novas demandas que desperte o interesse (valor) e resolva problemas de seus clientes.

4.5.1.4 Modelos de Estratégia da Inovação

Objetivo específico: Habilitar e permitir que toda organização e os ecossistemas que lidera e atua, possuam capacidade dinâmica para mudar de acordo com as demandas do ambiente de negócios internos e externos.

A nova área Escritório de Gestão da Inovação se torna agora o facilitador na estratégia de condução da empresa, para que esta funcione como uma organização inovadora, por ter agora uma visão macro de todas as ações e atividades conduzidas pela companhia e os ecossistemas que controla e participa. Responsável pelas estratégias e gestão de aquisição de conhecimento, mudanças e portfólio de projetos e fazendo uso das capacidades dinâmicas de comunicação, prospecção tecnológica, engenharia simultânea, processos de aprendizagem e gestão do conhecimento, a ALPHA agora opera seus negócios e entrega valor agregado a seus clientes, de forma a obter lucros com base em atividades estratégicas de produção de inovação, objetivando sua visão e missão na sociedade conectada, comunicação, mobilidade e a internet do tudo.

4.5.1.5 Aprendendo por meio de alianças

Objetivo específico: Tornar-se um agregador de recursos de pesquisas e execução de projetos que atendam e desafiem os clientes da ALPHA e a sociedade, utilizando plataformas digitais que entregam novas cadeias de valor.

A ALPHA agora tem o papel de orquestrar os mais diversos tipos de alianças verticais e horizontais, e liderar redes de compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem (construindo parcerias estratégicas com outros atores do mercado, e seleção de prestadores de serviços que respondem as suas demandas de negócios), de forma a atrair as competências que se complementam entre si (competências internas, ecossistemas e mercado), para desenvolver em conjunto soluções que atendam as demandas dos clientes e sociedade, e/ou desenvolver negócios que beneficie toda a cadeia de parceiros. Como resultado desta estratégia, a ALPHA se posiciona como um grande agregador para seus clientes, combinando serviços que adicionam valor. Orquestrar redes e liderar alianças vai promover, também, que

a ALPHA estabeleça plataformas digitais que oferecem serviços que geram novas cadeias de valor. Por último, mas não menos importante, a orquestração de alianças e redes monitora e minimiza os custos de transação inerentes ao fazer negócios em qualquer mercado e ecossistema, e caberá ao Escritório de Gestão promover e monitorar as alianças por meio da governança e processos de gestão administrativos.

4.5.1.6 Inovação como um processo de gestão

Objetivo específico: Criar mecanismos na organização inovadora ALPHA, e fomentar nos ecossistemas o entendimento dos riscos de acertos e erros nas suas criações inovadoras, com suporte da gestão do conhecimento e da capacidade ágil de executar com foco na viabilidade, custos e prazos, partindo da ideia ao lançamento de novos produtos, serviços e processos que desafiam sua posição e paradigmas atuais e futuros.

A ALPHA agora tem como o centro da condução de seus negócios a gestão da inovação, representada e conduzida pela a nova área Escritório de Gestão da Inovação, fazendo bom uso de todos os recursos disponíveis e iniciativas propostas no *framework*. Adicionalmente, para que ALPHA alcance seu objetivo de se tornar uma organização inovadora de maneira bem-sucedida na empresa, também é necessário não só a conscientização do acerto e do erro nas novas empreitadas, mas, sobretudo, é necessário refletir e aprender com os erros e acertos, desenvolvendo um processo de aprendizagem dentro da empresa, algo elaborado pelo processo cíclico visualizado no *framework*.

4.5.1.7 Mecanismos de implantação da inovação

Objetivo específico: Introduzir o Escritório da Inovação para gerir as ações e atividades de fomento da organização inovadora da empresa, reconfigurando apropriadamente habilidades, conhecimentos, competências e recursos internos e externos.

Com uma cultura de inovação aberta e colaborativa, o Escritório de Gestão da Inovação se torna uma área que observa e conduz, de maneira eficiente, as atividades das empresas, gerando um ciclo contínuo de solução de problemas internos e externos da empresa, e o aproveitamento de oportunidades. Como proposto no *framework*, este ciclo onde constantemente é possível aprender com o Mercado, utilizou-se os mais diversos recursos e conhecimentos internos e dos ecossistemas, por meio de uma organização estrutural dotada de capacidades dinâmicas para produzir inovações nas diversas dimensões, com um processo organizado de análise de viabilidade, custos, prazos, testes e técnicas de lançamento ao mercado, entregando de volta valor a sociedade e lucratividade aos *stakeholders*. O Escritório de Projetos conduz as atividades de pesquisa e desenvolvimento propostas pela empresa, e com base nos resultados de análises do Laboratório Colaborativo de Criação.

4.5.1.8 Construção da organização inovadora apoiada na cultura da inovação

Objetivo específico: Estabelecer uma organização de recursos humanos baseada em competências, para uma execução empreendedora de projetos, que respondam às demandas dos negócios da ALPHA.

A mais eficiente organização do conhecimento, dinamismo e recursos da empresa e formam agora a base de uma cultura inovadora, e promove a construção de tal organização com atitude empreendedora onde as áreas internas, ecossistemas e clientes, fornecem competências para produzir resultados com base na execução de projetos, e não mais o trabalho individual de departamentos isolados. Novamente o Escritório de Gestão de Inovação guia os processos de execução da empresa (gestão administrativa e governança) em direção ao

alcance da nova Visão e Missão da empresa, com base na nova proposta de Valor e Cultura. Observe que os recursos citados acima estão no centro do *framework*, e atravessam todas as organizações e atores, de forma a tornar a inovação inerente em todas as atividades que ALPHA executa, e em todos os negócios que atua. O ciclo proposto pelo *framework* que “escuta” o mercado e devolve inovações é ágil, e entende que existe o risco de sucesso e insucesso na gestão de inovação, e que o trabalho conjunto de todas essas ações e integrações potencializam as eficiências e o sucesso nos negócios, e mitiga os riscos e diminuem as incertezas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano diretor para a gestão da inovação na empresa ALPHA ainda passa por seu período de análise pela alta administração na Europa. Entretanto, vem avançando no sentido de atingir os objetivos definidos no plano. De acordo com Tidd, Bessant, Pavitt (2008) a inovação acontece pela habilidade de desenvolver relações, identificar as oportunidades e aproveitar as mesmas. Conforme o conceito referenciado pelo autor, a ALPHA, por conta da aplicação do PDGI, fomentará não apenas a inovação interna em processos, serviços e produtos, mas em todo o dinamismo mercadológico de tecnologia e suas aplicações: seja criando valor adicional por meio das novas unidades internas criadas e direcionadas para o estudo e aplicação de novidades em serviços de telecomunicações, seja pela construção e orquestração de redes que combinam produtos e serviços que agregam novos valores, seja pelo novo modo de dirigir uma organização que não apenas possui o DNA da inovação, mas que o emprega em toda a cadeia produtiva e operacional a busca constante de eficiência operacional, que proporciona agora para a ALPHA o lançamento de tendências de atuação no seu setor e no mercado como um todo.

Dessa maneira, o *framework* desenvolvido e apresentado, revelou-se uma ferramenta fundamental para auxiliar no desenvolvimento de um novo mapa estratégico com intuito de alcançar os objetivos gerais e específicos traçados neste plano diretor. Vale ressaltar que o presente PDGI, demonstrado pelo *framework*, mostra-se uma forma de apresentar o negócio, do ponto de vista interno e externo. Assim, buscou-se estruturar a organização, criando uma nova estrutura organizacional, aprimorando a forma de atuar da empresa ALPHA. Dessa forma, viabilizará as inovações seja para mercado direto ou indireto, consumidores finais, concorrentes, parceiros, investidores e demais *stakeholders*, permitindo a criação, comunicação e a real entrega de valor. Novos mercados como o da internet das coisas, as promissoras tecnologias de acesso à internet 5G e o serviço de nuvem (*Cloud*) dedicados ao mercado de infraestrutura de redes de telecomunicações, são possibilidades para a inovação de novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros, como afirmam Tidd, Bessant, Pavitt (2008). O foco, ações e motivações estão mais centrados em desenvolver a inovação nestes mercados já estabelecidos e maduros, onde a ALPHA atua com solidez e conhecimento, sendo posicionada diante dos seus consumidores como referência.

Após a elaboração do *Report* da proposta contendo o *framework*, foi encaminhada ao CEO da empresa por um e-mail específico utilizado como canal de comunicação para todos os colaboradores da organização, onde frequentemente solicita comentários, sugestões e novas ideias para o futuro da companhia. O CEO respondeu brevemente o e-mail revelando interesse pela proposta, encaminhando para seu principal executivo responsável por inovação, o qual solicitou uma reunião para discussão e maior compreensão da proposta com a participação de dois consultores de estratégias em inovação. O principal *feedback* desta equipe foi que o *framework* realmente poderia ser utilizado pela empresa tanto de forma global, em sua totalidade ou, ainda aplicado em grupos específicos utilizando partes da proposta. Nesse sentido, considerando que a empresa ALPHA se encontra em momentos de

desafios, requerendo, por parte de seus colaboradores a busca de pensamentos analíticos com relação ao seu modelo de negócio.

6 REFERÊNCIAS

*ALPHA Group Presentantion <site não divulgado - anonimato> 2017.

CNI, Agência de Notícia. **Números** Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2012/08/numeros/>>. Acesso em: 23/02/2017.

NANTERME, P; DAUGHERTY, P. **AMPLIFYOU** Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/insight-disruptive-technology-trends-2017?src=SOMS>>. Acesso em: 15/03/2017.

CASSAPO, F. **Inovação no Brasil x Inovação no Mundo**

Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI240066-18478,00-INOVACAO+NO+BRASIL+X+INOVACAO+NO+MUNDO.html>>. Acesso em: 23/02/2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª edição. Editora: Atlas. São Paulo, 2010.

MACHADO, D. P. N; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: estudo dos elementos de um ambiente inovador, SIMPOI 2004 – FGV – EAESP, São Paulo, **Anais dos resumos dos trabalhos**, 2004. 1 CR ROM.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 34(1)50-62 Jan./Fev.1994.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, M. C.; SILVA, H. H.; MAGALHAÃES, M. A.; ANDRADE, R. N. de. **Estratégias de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

WIND, Y.; FUNG, V.; FUNG, W. **Network Orchestration: Creating and Managing Global Supply Chains Without Owning Them**. The Network Challenge. 2009