

**MATCH & MATTERS E OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO ABERTA E
(INTRA)EMPREENDEDORISMO**

SAMARA DE CARVALHO PEDRO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

RAISSA HELENA PAIVA APOLINARIO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

ED DE ALMEIDA CARLOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

EDSON SADA O IIZUKA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

MATCH & MATTERS E OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO ABERTA E (INTRA)EMPREENDEDORISMO

INTRODUÇÃO

Desde pequena, Larissa sentia uma alta conexão com o tema sustentabilidade e durante a vida, não negligenciou sua inquietação em trabalhar com algo que pudesse de fato trazer transformação para pessoas em vulnerabilidade social e equilíbrio ambiental por meio de negócios. Buscou respostas até encontrar o tema Negócios de Impacto Social, sobre o qual começou a estudar e a frequentar eventos na temática para desenvolver *networking*.

Nesse momento já estava na maior organização de serviços profissionais mundialmente, a Deloitte, atuando com sustentabilidade, projetos de mapeamentos de processos, riscos, dentre outros. Porém prevalecia o sentimento de que precisava atuar diretamente com o tema. Ao sentir esse desconforto crescente, Larissa percorreu um caminho de buscas, definição de propósitos, desafios e aprendizados gradativos para conseguir chegar a um projeto de grande impacto socioambiental. Com sua pergunta: “Como posso criar uma solução que reúne demandas na área de Impacto Social e se conecta com soluções assertivas?”, se inicia a trajetória da nossa protagonista.

Um caso dinâmico, que traz similaridades com o que muitos jovens engajados em temas atuais podem passar em suas carreiras profissionais, em empresas consolidadas ou até mesmo em *startups*. Quais rumos e desafios Larissa enfrentou nessa jornada? Quais dilemas surgiram? Você tomaria as mesmas decisões ou escolheria um caminho diferente?

O CASO

A formulação da ideia

Larissa sempre acreditou que o propósito é a base norteadora para as ideias, capaz de mover as pessoas a construírem uma carreira baseada em propósitos genuínos, escolhas que levem a um objetivo maior (*moonshot*) e executar sonhos com resiliência. Foi por meio de um incômodo produzido por esse senso de propósito que Larissa começou a construir sua carreira. Sua formação básica e a superior em Gestão Ambiental (2000-2010), a realização de estágios e as experiências profissionais anteriores, ofertaram uma base para a aquisição de competências em inovação, sustentabilidade e empreendedorismo, o que permitiu a elaboração da ideia em criar uma Rede Social em *Open Innovation* para fomentar negócios de Impacto Social.

Em 2013, ainda quando finalizava um curso extracurricular - *Corporate Social Responsibility* - na Universidade de Toronto, Canadá, Larissa se inscreveu para o processo de novos talentos de uma grande empresa de serviços, a Deloitte, que possui cerca de 345 mil profissionais em mais de 150 países, sendo capaz de conduzir projetos em diversos campos de atuação. Iniciando esta nova jornada de desafios, atuou na frente de *Business* com sustentabilidade, atendimento, governança corporativa realizando mapeamento de processos e análises de risco. Porém, ela não se identificava integralmente com os projetos em que atuava e almejava algo alinhado ao seu propósito de contribuir para a melhoria social e ambiental.

Com isso, Larissa estava atenta às possibilidades e necessidades de possíveis negócios. Então, a partir deste entendimento, ela criou linhas de serviço pautadas em soluções em Impacto Social para a empresa. Entretanto, não conseguiu de imediato muito incentivo e suporte do time gerencial, que argumentava ainda não haver demanda significativa de clientes para esse tipo de projeto.

Inconformada com a situação, em meados de 2016, uma série de anseios começaram a pairar sobre a mente da jovem Larissa. Haveria outros caminhos? Seria a Deloitte o lugar para realizar seu propósito, ou melhor empreender? Caberia persistir nas suas ideias? Enfim, destas inquietações e inconformismo surgiu a ideia de criar então a “fábrica” de demandas para

projetos de Impacto Social. Foi nesse momento, que ficou clara a lógica de conectar desafios a soluções por meio de negócios. Ao realizar diversas pesquisas sobre o assunto, participar de eventos sobre o tema, em que identificou a necessidade do fomento a um tipo de ecossistema em inovação aberta no qual as empresas de todos os portes e setores, universidades, governos, empreendedores e sociedade pudessem atuar de forma sinérgica, sendo o ponto chave, as conexões e o engajamento entre os *players* deste ecossistema. Logo, alguns questionamentos surgiram: Como eu posso fomentar esta ideia? Como eu conecto todos esses *stakeholders* e torno o projeto atrativo às empresas?

No final de 2016, incomodada em responder a essas questões, Larissa sentiu que deveria partir sozinha em uma viagem de um dia para o litoral em busca de inspiração espiritual, o que foi fundamental para a conclusão da ideia de negócio - uma Rede Social em Inovação Aberta em modelo B2B em que todas as organizações independentemente do tamanho e natureza podem se cadastrar, e, por meio de *posts* de desafios (o que a organização precisa) e soluções (o que a organização oferece), se conectarem recebendo ou realizando *matches* de negócios. Esses podem se tornar Cases de Sucesso, se produzirem impacto positivo para a sociedade em termos ambientais ou sociais e retorno financeiro aos envolvidos na negociação.

Alguns dos diferenciais da Match & Matters frente a outras plataformas de conexão, está no acesso gratuito e igualitário às mesmas funcionalidades a todos os diferentes perfis que compõe o ecossistema e incentivo a postarem tanto desafios como soluções, se conectarem por *matches* de negócios que fomentam a geração de impacto positivo ambiental e social com retorno financeiro. Estava então, no papel, o projeto do seu próprio modelo de negócio de Impacto Social que visa promover/gerar a realização de negócios que promovam efeitos positivos sociais e ambientais.

No início de 2017, após sua viagem inspirada e de profunda reflexão, além de muita pesquisa para identificar as necessidades e oportunidades do ecossistema, com o intuito de avançar no sentido de concretizar sua ideia, Larissa enfrentou um considerável desafio: a tomada de decisão entre empreender ou intraempreender.

Se a decisão fosse empreender, haveria mais liberdade e flexibilidade para a construção do exato modelo de negócio pretendido, além de ganhos financeiros e individuais potencialmente superiores. Porém, ao mesmo tempo, existiria o risco de se deparar com aquilo que ela mesma havia percebido como limitação no ecossistema: as dificuldades de conexão com as grandes empresas. Ademais, como realizar conexões de forma assertiva e que pudessem ser viáveis sob o ponto de vista econômico e financeiro em tantas áreas de conhecimento diferentes?

Essas dúvidas estão relacionadas à estrutura e aos fatores empresariais que o intraempreendedor pode utilizar ao compartilhar a ideia com a empresa. Porém, se ela decidisse intraempreender, será que uma jovem com cargo de analista para consultora seria ouvida em uma grande corporação em que historicamente a hierarquia é bastante presente? Teria o apoio suficiente para concretizar suas ideias e propósitos sem abrir mão da originalidade da ideia? Quais caminhos poderia -ou deveria- percorrer para isso? Haveria espaço para unir o propósito e a visão de negócio mais estratégico da corporação em que ela estava atuando? Será que o contexto e o *timing* da ideia estariam em sinergia com a corporação e suas prioridades e competências já estabelecidas, ou haveria a necessidade de um novo arranjo de recursos para tal iniciativa? E os executivos e superiores, como reagiriam às ideias de uma jovem? Como garantir seu envolvimento no projeto cumprindo de fato seu sonho? Como identificar a pessoa chave para apresentar e captar a importância do projeto? Diante desses questionamentos e determinada em realizar seu propósito, Larissa continuava na sua jornada de colocar o seu projeto em andamento.

Desafios do início do projeto

Todos os dias após o trabalho, Larissa se empenhou em colocar as ideias no papel, organizando-as, de tal forma a que pudesse amadurecer a proposta. Ainda assim, com alguns questionamentos: Será que vale a pena pedir as contas da Deloitte para empreender? Será que eu devo mesmo sair dessa grande organização de serviços? Mas nesses momentos, ela relembra de que um dos maiores desafios no ecossistema de organizações com preocupações socioambientais era a falta de sinergia com grandes empresas. Na verdade, essa dor do ecossistema de impacto se constituía num dos principais impulsos para seguir com a proposta no âmbito de uma grande corporação e que possui a credibilidade perante as maiores empresas.

Logo, mais questionamentos surgiram: “Como que eu vou conseguir trabalhar com as conexões se eu mesma tenho conhecimentos limitados? Mesmo se implementar uma inteligência artificial para indicar os *matches*, como poderia treiná-la no meio de tantas áreas de conhecimento e questões mercadológicas tão complexas e dinâmicas? Como poderia ajudar o ecossistema se decidisse sair de uma das maiores empresas de serviços do mundo?” Fazer o caminho convencional de sair para empreender e depois buscar se aproximar das grandes empresas, assim como a maior parte do ecossistema, seria a melhor escolha? E se fizesse o caminho inverso buscando, atuando em uma grande organização, atrair para as demais organizações que compõe o ecossistema, oportunidades de negócios?

Para melhor entender a operação mundial da Deloitte vale conhecermos um pouco do seu histórico e estrutura. A Deloitte surgiu ainda no final da primeira metade do século XIX, em Londres, que era então a maior cidade do mundo. No início dos anos 1950, a Deloitte e a empresa de origem norte-americana Haskins & Sells uniram suas operações, criando uma organização de porte e cobertura global. No final da década de 80, duas outras associações de expressão ocorreram, com a organização do escocês George A. Touche, e com a do japonês Admiral Nobuzo Tohmatsu. Tal como William Welch Deloitte, cada um havia construído sua organização e partido para a expansão.

Atualmente, a Deloitte possui um faturamento global de 50,2 bilhões de dólares; 345.000 funcionários, e está presente em mais de 150 países. Realizou 5.9 milhões de cursos e treinamentos online, investimento em pessoas, em que o aprendizado encontra a liderança, competências são desenvolvidas alinhando-se à estratégia da empresa e o conhecimento e os valores organizacionais são transmitidos e estimulados. Foram investidos 223 milhões de dólares pela Deloitte globalmente em ações de impacto social no período – o que elevou o montante destinado a este fim para 1,15 bilhão de dólares nos últimos cinco anos. Como por exemplo, o programa *Worldclass*, que tem como objetivo capacitar desde pessoas em vulnerabilidade social, quanto pessoas que possam assumir novas funções em um ambiente de mudanças tecnológicas profundas, provocadas sobretudo nos contextos da transformação digital e da Indústria 4.0. O programa visa impactar 100 milhões de indivíduos até 2030. No ano fiscal de 2021, a Deloitte impactou 8,2 milhões de pessoas e, desde 2017, 20 milhões de pessoas.

Assim, a Deloitte se tornou líder em diversos serviços nos mais variados segmentos industriais, como: Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, *Risk Advisory*, Consultoria Tributária e serviços relacionados. Além disso, como forma de desenvolver seus serviços em um mercado global em constante transformação, a Deloitte dispõe de diferentes alianças de negócios com organizações que são líderes mundiais e locais em tecnologia.

A Deloitte no Brasil segue o mesmo propósito que a organização adotou globalmente – gerar impactos positivos a partir dos projetos e da ação que cada um dos mais de 6.000 profissionais, capaz de conduzir em diversos campos de atuação. O propósito “*Making Impacts that Matter*”, em três dimensões: os clientes, os próprios profissionais e a sociedade.

Diante do propósito global da Deloitte em “gerar impactos que realmente importam”, Larissa identificou sinergia com sua proposta de conectar pessoas e organizações interessadas

em gerar soluções e melhorias sociais e ambientais, um dos motivos que a levou a considerar a decisão de permanecer na Deloitte. A possibilidade também trazia consigo alguns receios relacionados aos riscos de apresentar a ideia, tais quais: possíveis divergências com a cultura interna da organização, possível – tema que era declarado como estratégico para a Deloitte, mas que até então, não tinha uma clareza de iniciativas direcionadas ao impacto socioambiental positivo; além do receio sobre modificação do propósito da ideia inicial, bem como, não ter reconhecimento ou ver seu próprio afastamento do projeto proposto. Então, o que fez com que a Larissa “virasse a chave”?

Ao refletir sobre os possíveis caminhos da sua proposta, Larissa percebeu que se empreendesse, tomaria o mesmo caminho de várias outras iniciativas da área de Impacto Social e se depararia com a mesma dificuldade de aproximar as grandes empresas. Porém se mantivesse em uma grande corporação como a Deloitte, que tem como seus clientes as maiores organizações do país, a credibilidade já formada poderia ser uma forma de conseguir aproximar os conceitos do tema a essas organizações. Além disso, a capilaridade da própria Deloitte, em diversos estados e países, sendo a maior organização de serviços profissionais do mundo, visto como grande diferencial, além do conhecimento dos mais de 6.000 profissionais no Brasil e 345.000 no mundo que atuam nas mais diferentes e áreas do conhecimento e que exercem influência por meio dos projetos que atuam. Considerou, então a possibilidade de que por meio do trabalho na cultura interna e ampliação do entendimento desses profissionais no tema, seria possível gerar transformações potencialmente maiores de dentro para fora.

Intraemprender, seria um caminho diferente do que já conhecia e era um caminho não convencional, já que o mais óbvio seria deixar a Deloitte para empreender com a ideia. Sentiu, porém, que poderia ser um caminho mais estratégico e escalável, ainda que provavelmente fosse mais demorado por ter de transpor algumas barreiras da própria cultura organizacional e padrões globais.

Outro aspecto que ajudou Larissa nessa decisão, foram as conversas que ela teve entre o final de 2016 e março de 2017, com pessoas da área de Impacto Social; uma referência acadêmica no tema em um Seminário de Negócios Socioambientais, em que discutiram sobre o grande desafio de aproximar mais as grandes empresas a esse ecossistema, dado que há negócios emergentes que visam o impacto socioambiental e que crescem sem suporte de empresas de grande porte; e um agente de mercado, investidor de impacto da empresa MOV Investimentos. Ter diferentes perspectivas sobre o ecossistema no país e pensar suas necessidades, por meio de conversas com os diferentes agentes, auxiliaram no dilema da Larissa: empreender ou intraemprender.

Então, em meados de abril de 2017, tomou a decisão de seguir o caminho do intraempreendedorismo e se deparou com um novo desafio: como identificar as pessoas-chave (também chamados de *champions* pelos conceitos aprendidos no curso de Corporate Social Responsibility na Toronto University) para apresentar e executar o projeto junto à empresa? Atualmente, a Deloitte, é considerada a maior empresa de serviços profissionais do mundo e possui diversos escritórios, sendo 13 deles somente no Brasil. Possui uma hierarquia para projetos que considera: analistas, consultores, gerentes de projetos, diretores e sócios, o que acaba tornando menos comum a comunicação direta entre analistas/consultores e sócios.

Na época da decisão, em 2017, Larissa tinha progredido de analista para consultora. Apesar de toda hierarquia organizacional, ela sabia que para apresentar a ideia era necessário contato direto com agentes que possuíam poder e autoridade para levar o projeto adiante, sem intermediários. Acabou sendo necessário conversar em particular com colaboradores e colegas da empresa para entender o funcionamento de processos de áreas internas (como o *Innovation*, área interna de inovação) e, principalmente, para decidir a melhor estratégia ou caminho a ser seguido.

Durante sua busca, Larissa pensou em contatar o líder de inovação da sua área, e na época agendou uma reunião para apresentar a ideia, já que possuía os critérios e as condições definidas da sua parte, tais como: passar a ter dedicação total ao projeto, ter uma porcentagem em termos de rentabilidade obtida após a implantação e conseguir atrelar sua carreira ao tema de impacto social. Como era de se esperar, a Larissa estava empolgada em poder construir uma iniciativa pela Deloitte e ao não obter a receptividade esperada por parte do líder de inovação da área, na época, ficou um pouco desanimada, mas entendeu que a tarefa de intraempreender em uma grande corporação não seria algo simples e que precisaria repensar as alternativas e estratégias para buscar apoios no sentido de concretizar sua proposta.

Em junho de 2017, após buscar mais alternativas internas, Larissa decidiu procurar a área de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa, explicando brevemente que possuía um projeto disruptivo, voltado à área de Impacto Social e que poderia ser importante para a Deloitte, relatando que tinha algumas dúvidas sobre com quem falar a respeito de tal iniciativa. Assim, descobriu que existia um líder para inovação social, e que esse líder era o Alex Borges, também líder do *Risk Advisory* (RA) à época. Ao procurar essa liderança, Larissa explicou que gostaria de apresentar a ideia de um projeto interessante, porém que gostaria da atenção total dele, por tratar-se de uma ideia acalentada para ela, além de que tinha muito a ver com o propósito global da empresa. Ele concordou em ouvi-la e uma reunião foi agendada para o dia 26 de junho de 2017, momento em que Larissa levou todo o material pré-estruturado sobre o projeto.

Enquanto Larissa apresentava o projeto, um outro líder passava pelo corredor, Anselmo Bonservizzi, que estava retornando ao Risk Advisory e assumindo a área de *Strategic Risk*, que englobava Sustentabilidade. Anselmo, era experiente e renomado, conhecido por sua visão inovadora para negócios. Borges, que já tinha manifestado interesse pela apresentação realizada por Larissa, chamou Anselmo para participar da reunião. Larissa foi pega de surpresa, mas apresentou todo o projeto, mostrando a proposta de valor e o potencial de geração de rentabilidade e da possibilidade de gerar benefícios sociais e ambientais por meio de conexões, além de demonstrar como tudo estava atrelado à proposta global da Deloitte. Ao final da apresentação, Anselmo apreciou muito a ideia da plataforma e comentou que essa ideia deveria ser apresentada ao Punit Renjen, o CEO global da Deloitte, e colocou-se à disposição para assumir como *sponsor* do projeto.

Depois desta reunião, o projeto da Larissa finalmente possuía um *sponsor* que a orientou sobre a necessidade de “vender” a ideia dentro da organização e provar o potencial de negócios interna e externamente. Diante disso, Larissa utilizou dados de mercado provenientes dos relatórios de pesquisas de diversas organizações conhecidas no meio do Ecossistema de Impacto Social (como Aliança, BISC e GIFE) quanto ao tamanho do investimento destinado a negócios cujo foco seriam benefícios sociais e ambientais, conhecidos por negócios sociais ou negócios de impacto social e ambiental. Também estudou e preparou *cases* de exemplos, realizando *matches* reais como estudo de caso, sendo o primeiro deles na área da saúde. Esses resultados possibilitaram a produção de apresentações a sócios estratégicos do *Risk Advisory* - indicados por Anselmo - e depois para o restante da empresa, a fim de conseguir espaços para a implementação e o aval para investimento interno.

Seguindo estas estratégias de fortalecimento da ideia de negócio internamente, em dezembro de 2017, foi apresentado o projeto para a área de *Marketing* da empresa, sucedendo-se algumas outras áreas-chave, como as áreas de Riscos, Independência e Tecnologia da Informação (TI). Então, após a validação do projeto da plataforma com lideranças-chave de áreas internas e pesquisas realizadas, ainda era necessária uma última validação importante – a do público-alvo da plataforma, sendo apresentada em um CFO Academy, curso destinado à diversos CFOs de grandes organizações. A boa receptividade da ideia por esse público foi um argumento utilizado para convencer líderes internamente da importância desse projeto.

Tal validação serviu como aval para eventuais adequações estratégicas necessárias e para respaldar essa nova iniciativa, especialmente em termos de competências organizacionais para atuação em um novo tipo de negócio (impacto social e ambiental) e com um novo perfil de clientes (*startups* e Pequenas e Médias Empresas – PME’s), público comparativamente pouco abrangido tanto pela Deloitte e como por seus principais concorrentes, como a Accenture, e outras *big four*.

Desenvolvimento do projeto

Na fase de pré-desenvolvimento do projeto, em maio de 2018, a Deloitte realizou um *workshop*, com uma série de atividades e dinâmicas em que os participantes desse evento, foram os principais representantes do ecossistema, um grupo com cerca de 30 pessoas. O objetivo era uma consulta participativa e a construção conjunta com *players* representantes das mais diversas áreas do ecossistema: academia científica, institutos, empresas de pequeno porte, empresas de grande porte, governo, institutos, *startups* e negócios de impacto. Esse *workshop* teve a intenção de ser não somente uma forma de consulta, mas de co-construção, trazendo *inputs* de funcionalidades que atendessem às necessidades do ecossistema de impacto, na visão de seus diversos participantes.

O material gerado neste evento foi consolidado pela Larissa e os resultados foram compilados e apresentados aos poucos às lideranças de algumas áreas, como: TI, Riscos, Independência e Inovação. Paralelamente, Larissa realizava os levantamentos e pesquisas da contratação do time de desenvolvedores, pois o Centro de Excelência Operacional (COE), estava sobrecarregado com demandas e não poderia alocar desenvolvedores internos.

No período de julho de 2018, o contrato com um terceiro foi fechado e Larissa já havia concebido e desenhado as funcionalidades da plataforma em diagrama de blocos, dado que desenvolveu tal competência na *startup* em que trabalhou e na Universidade de São Paulo, durante o curso de Bacharelado em Gestão Ambiental, o que facilitou o processo de validações internas e contribuiu para o desenvolvimento mais assertivo, além de viabilizar um acompanhamento mais próximo do time.

A primeira etapa foi a aplicação de uma análise de *user experience* (UX), para construir um *layout* que agradasse aos diversos perfis do ecossistema em termos de usabilidade, considerando opiniões dos principais agentes. A ideia foi a de construir a plataforma com a usabilidade mais simples e intuitiva possível, e assim, a Match & Matters finalmente nascia, com seu nome inspirado na proposta de propiciar *matches* de negócios e no propósito global da Deloitte: “*Making an impact that matters*”, visando ser uma solução funcional e simples para a viabilização de projetos disruptivos e de impacto social e ambiental.

O objetivo principal da plataforma seria a promoção do ecossistema de negócios de impacto e inovação aberta, por meio de uma rede de conexões para negócios com foco em melhorias sociais e/ou ambientais, analisando o comportamento do mercado para construir inteligência de fomento para gerar inovações e soluções socioambientais e repensar processos nas empresas. Outro ponto importante, estava no aumento da efetividade e assertividade dos negócios que produzem impactos socioambientais, por meio do envolvimento dos especialistas da Deloitte, que têm conhecimento em suas áreas de atuação e o interesse de estimular inovações, por meio do fomento do *corporate venture capital* (CVC), conexões de negócios e grupos de discussão. Por fim, a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), alinhados com os *core businesses* dos envolvidos nas negociações, também era algo de suma importância no projeto da Match & Matters.

Outro ponto marcante na fase de desenvolvimento, já no pré-lançamento, foi o desafio enfrentado pela Larissa em conciliar o projeto da plataforma com outro projeto da Deloitte, tanto que no 2º semestre de 2018, próximo à data de lançamento da plataforma, ela foi

designada para um projeto, em a um cliente do ramo agro, o que demandou estar em regiões com dificuldade de sinal telefônico e conexão com internet.

Além do problema de conexão tecnológica, havia o desafio de conciliar duas atividades distintas: comandar um projeto e equipes de dia e trabalhar com outra equipe e outro projeto de noite; lidar com fusos horários diferentes, por ser a Deloitte uma empresa global, além de outras burocracias, como as que envolviam autorizações globais do setor da TI para certos procedimentos. Por mais que a Larissa tenha solicitado dedicação total ao projeto da plataforma, precisou ceder em alguns casos para atender às demandas da empresa com outros projetos, o que exigiu compreensão de ambas as partes – empresa e colaboradora/intraempreendedora. O lançamento da plataforma ocorreu no dia 27 de novembro de 2018, no formato de Mínimo Produto Viável (MVP), para validar as principais funcionalidades para *matches*.

Pós-lançamento e estágio atual

Logo após o lançamento da plataforma, a Deloitte investiu em sua divulgação, e criação de pequenos eventos para o ecossistema, principalmente dentro de *hubs* de inovação, como Inovabra e Wework e, também, em eventos externos e internos. O objetivo com as divulgações era aos poucos ir aproximando primeiramente as *startups* – que têm por característica serem inovadoras em seus modelos de negócios, porém, iniciam pequenas, com o objetivo de alavancar seu potencial de escalabilidade – e em seguida, atrair as grandes empresas e gerar os primeiros *matches* (*approaches* iniciais para negócios).

O primeiro *Case* de Sucesso da plataforma ocorreu em março de 2019, e foi realizado entre duas *startups*: a Deality (Negócio que capacita vendedores autônomos, e, por meio de uma plataforma de força de vendas B2B, aproxima os vendedores a negócio sob demanda) e a Onegrid (empresa de soluções de tecnologia para gestão de dispositivos elétricos). O *match* se tornou um *case* de sucesso na Match & Matters, pois gerou um negócio entre duas organizações que melhorou aspectos socioambientais de forma efetiva e sinérgica, além de rentabilidade para as duas empresas envolvidas.

Logo de início a Onegrid percebeu que a plataforma tinha um intuito bastante nobre de auxiliar *startups* e empresas a atingirem seu desafio de sustentabilidade. A Onegrid é uma empresa brasileira de tecnologia com foco no desenvolvimento de uma solução IoT, (internet das coisas) que tem como objetivo prover ao cliente a gestão sobre todos os dispositivos elétricos que ele tem espalhados pelos diversos *sites* pelo Brasil e pelo mundo. Por meio dessa plataforma é possível controlar de maneira remota o uso de ar-condicionado, iluminação, enfim, qualquer dispositivo elétrico.

A Deality, era na época, a primeira e única plataforma de vendas B2B que utiliza vendedores como serviço. Sua atuação se deu na realização de *match* entre produtos ou portfólios de indústrias, distribuidores, *startups*, importadores, com os vendedores mais adequados, que já têm um alvo para oferecer esses produtos. A Deality oferece as ferramentas para que a venda aconteça, acompanhando a performance, conseguindo conectar ofertas de crédito para fomentar esses negócios.

A primeira ação da Onegrid na plataforma da Match & Matters foi realizar o *post* de uma solução, para que a partir desse cadastro, todos os clientes participantes da plataforma tivessem acesso à oferta. Porém, em conversas com a Deloitte, perceberam que seria mais estratégico fazer um *post* do tipo desafio para apresentar uma de suas dores na época: o ganho de capilaridade de mercado, sem capacidade de investimento para a contratação de time de vendas. Foi aí que o *match* com a Deality aconteceu. Segundo os usuários da Deality, o *match* na plataforma foi muito simples e fácil de notar que havia ocorrido, já que a empresa recebeu um e-mail avisando que havia ocorrido um *match*. No mesmo momento, na plataforma havia um aviso com acesso à mensagem do parceiro, que naquele momento era o diretor comercial da Onegrid.

Assim, Onegrid e Deality iniciaram uma conversa através da plataforma e agendaram uma reunião presencial para alguns dias depois, para dar os primeiros passos da parceria. Todo esse processo demorou apenas uma semana, e a partir dessa reunião presencial, definiram diversas ações e tarefas que foram implementadas ao longo da parceria, que gerou resultados tangíveis já no primeiro caso de negociação dos produtos da Onegrid, para um cliente da Deality: esse cliente, especificamente tinha um gasto mensal de cerca de R\$ 280 mil por mês de energia elétrica. Então, levaram em consideração o que a Onegrid realizava, e com o monitoramento e o controle de equipamentos de todas as unidades desse cliente, geraram uma economia de mais de 20%, um número bastante expressivo.

Criou-se uma quantia significativa, não só de economia para o cliente (redução esperada de cerca de R\$50.000/mês), mas também de economia para a cadeia elétrica como um todo, deixando de ser necessária a produção dessa energia elétrica. Também somente esse cliente impactou na operação da Deality, 17 pessoas ao todo, que passaram a auferir renda com uma única negociação, beneficiando assim a cadeia inteira.

A plataforma Match & Matters se propõe a ser um grande *hub* de promoção de encontros entre oferta e demanda, de modo que ela se torna um elo entre empresas de diferentes portes e naturezas, outros *hubs* de inovação, investidores e governos com suas demandas e desafios, inovações e tecnologias, agregando valor a todos os elos da cadeia.

Um ponto que fez a plataforma passar da fase de MVP para tornar-se um produto completo, foi o fato de ter se tornado efetivamente rentável, tanto para os clientes, quanto para a Deloitte, ratificando ser uma nova e promissora área de atuação, ainda pouco explorada pelos concorrentes da Deloitte e pelo mercado em geral. A Match & Matters foi criada com o conceito de negócio de impacto socioambiental, que previa rentabilidade mesmo sendo uma ferramenta gratuita. A lógica de *matches* que a Match & Matters promove é oportunizar que negócios possam ser realizados entre empresas ou delas com a própria Deloitte, o que propiciou a criação de um portfólio vivo, que viabiliza conexões por meio de interesses e necessidades de novos clientes.

A partir do momento que deixou de ser MVP, foram criadas funcionalidades específicas com vistas a alavancar sua rentabilidade, o que se deu com a inauguração do perfil *Premium*, o perfil *Open Innovation*: uma ferramenta que ajuda grandes empresas a trabalharem sua cultura interna em inovação e impacto social e ambiental, bem como inovação aberta que facilita conexões. A plataforma permite que a empresa contratante deste serviço, por meio de algumas funcionalidades específicas, possa visualizar todos os funcionários cadastrados sob seus CNPJ's, aprovar desafios e soluções criadas por seus funcionários, sabendo em qual departamento exato a ideia se originou, possibilitando o conhecimento interno de seus desafios, soluções e, portanto, a identificação de oportunidades de melhorias assertivas e até *matches* internos.

Além disso, dispõe de uma funcionalidade que permite definir se os *posts* de desafios e soluções ficam visíveis somente ao público interno ou também ao público externo. Possibilita também ao usuário criar uma página customizada com a identidade visual de sua organização trazendo uma visualização ao público de todos os desafios e soluções daquela organização reunidos em um só local como se fosse uma revista na qual o usuário pode realizar seus *matches* de negócios.

Por meio dessas funcionalidades, consegue-se trabalhar os *matches* internos e externos, a cultura interna em inovação e impacto social, além de ter um verdadeiro raio-x da organização, ajudando a identificar as necessidades e o desenvolvimento existentes em cada departamento. Adicionalmente, com esse serviço, as empresas têm direito a 10 *matches*, ou seja, podem fazer um *match* direto, independente de terem criado um desafio ou uma solução.

Estratégias Futuras

O apoio da alta liderança foi fundamental para ajudar na aceitação e engajamento das lideranças das áreas a uma iniciativa disruptiva e diferente da cultura organizacional até o momento. Um dos momentos que revelaram nítido apoio da alta liderança foi o convite realizado pelo CEO, Altair Rossato ao Anselmo e à Larissa para apresentarem a Match & Matters em uma reunião de Comitê Executivo para as principais lideranças da firma. “São iniciativas como essa que farão a Deloitte sobreviver no futuro” – disse Altair ao término da apresentação, o que respaldou a continuidade do investimento e abriu caminhos permeando as diferentes áreas de negócio internas. Outro momento de reconhecimento de lideranças fundamental para a plataforma, que ajudou a direcionar prioridades e o olhar geral da corporação, foi o comentário do COO José Othon Almeida, em dizer que diante de tantas inovações que viu durante sua carreira, a Match & Matters foi uma das que o impressionou e trouxe provocações importantes que ajudaram a posicionar a Match & Matters como uma plataforma centralizadora das ações e relacionamentos da Deloitte com o ecossistema de inovação.

Essa provocação foi essencial e um marco a partir do qual a Match & Matters começou a ser posicionada como a plataforma de Open Innovation da Deloitte Brasil. Aos poucos, a Match & Matters tem passado a ser vista internamente como uma forma de conectar toda a empresa, seja áreas de negócio entre si ou com organizações externas por meio de sua lógica de *matches* entre desafios e soluções, além de possibilitar o registro dessas conexões em um único local, ajudando a organizar essas diferentes conexões e manter o acompanhamento. Tal mudança ajudou os colaboradores a entenderem a plataforma como uma iniciativa que atende a firma toda e não a uma área específica, permitindo a união de competências para potencializar forças e minimizar fraquezas.

Embora tenha nascido na área de *Risk Advisory*, dado o reconhecimento de sua importância e potencial, a Match & Matters passou a fazer parte da área de inovação interna da Deloitte em Market Development e foi adotada como plataforma de *Open Innovation* da Deloitte Brasil. Tal redirecionamento foi realizado visando: 1) Fortalecer o posicionamento de mercado da Deloitte em inovação aberta; 2) Auxiliar as frentes de *business* a atender desafios de clientes que demandem soluções inovadoras; 3) Agregar novas tecnologias nas ofertas de serviço da própria Deloitte ou aumentar a eficiência operacional por meio de novas tecnologias; e 4) Fomentar *matches* internos entre as diferentes áreas da Deloitte (frentes internas e frentes de atendimento a clientes).

Dessa forma todas as conexões com o ecossistema de inovação, impacto, parceiros (atuais e potenciais) e fornecedores, assim como o acesso a programas da Deloitte como o Deloitte Ventures (Programa de investimento em *startups*), WorldClass Mentoring (Programa que nasceu da Match & Matters para mentorias de *startups*), Call4Startups (programa de chamada para *startups* em parceria com o Learning Village, da Singularity University), dentre outros, estão utilizando como portal de entrada a própria Match & Matters, bem como as funcionalidades de *matches* também para o controle do registro dessas conexões para acompanhamento de métricas.

A Match & Matters desde que passou a ser a plataforma de Open Innovation da Deloitte Brasil, tem aberto novos capítulos e oportunidades de atuação em vários níveis:

- nível interno: conectando diferentes profissionais via *matches* inclusive gerando oportunidades de negócio e engajamento, bem como por meio do desenho de novas funcionalidades para mentorias e buscador de perfis.
- nível de iniciativas, programas, e projetos, não somente por meio de conexões por *matches*, mas também por novas funcionalidades para iniciativas que estão em desenho e devem colaborar nas conexões

- nível de negócios: possibilitando uma matriz completa de novos “*business models*” para curto, médio e longo prazos, considerando serviços, produtos e ferramentas. Como exemplo podemos citar o modelo de *matchmaking* em eventos que foi recentemente aprovado em MVP.

- nível ecossistêmico: foco em parcerias e *matches* entre empresas de diferentes portes e naturezas e evoluindo com novas ferramentas para hubs

- nível internacional: abertura de possibilidades para possível internacionalização como *case* global e, buscando criar funcionalidades que facilitem a ampliação de possibilidades de conexões por meio de outras plataformas internacionais.

Todas essas perspectivas têm aberto novas possibilidades de modelos de negócios, que consequentemente trazem possíveis novos investimentos da organização, aumentando o engajamento e as chances de conexão internas e externas, bem como a visibilidade junto ao mercado. Destacam-se os resultados que a Match & Matters tem entregado por meio de *matches*, de sua capacidade de abarcar inovações e de atuar como um aglutinador de iniciativas e ações práticas e concretas em ESG, no atendimento aos ODSs, no alcance de impacto social positivo e da inovação, posicionando-se como uma Rede Social que pode ser usada pela Deloitte não somente como ferramenta de *open Innovation*, mas também por clientes e parceiros (universidades, fundações, PMEs, entre outros), como ponto de conexão entre si e como portal de entrada na Deloitte, para suas diversas iniciativas, programas e oportunidades de negócios entre áreas e empresas.

Vale reforçar os pilares que a Match & Matters utiliza para geração de retorno financeiro para a Deloitte: 1) possibilita a criação de novos produtos/serviços; 2) funcionalidades *premium* para usuários, como o perfil *open innovation* para empresas que querem trabalhar sua cultura interna; 3) *open innovation* para dentro da Deloitte (busca de soluções para aumento de eficiência interno, necessidades internas, tais como melhorias e atendimento aos funcionários, e agregar tecnologia ou criação de novos serviços para clientes); e 4) identificação de oportunidades de negócios entre clientes e de clientes com a Deloitte.

Dada a necessidade de aproveitar o potencial de crescimento exponencial e o alcance de *matches* mais assertivos, uma das estratégias que seguem sendo adotadas é a de promover o engajamento de parceiros-chave do ecossistema de inovação e impacto, convidando-os inclusive à co-construção de novas funcionalidades, aumentando o sentimento de pertencimento e consequentemente o potencial das conexões. A plataforma tem sido bem vista pelos *hubs* de inovação, pela possibilidade de aproximá-los entre si; pelas empresas, como possibilidade de encontrar soluções assertivas sem investimentos elevados; *startups* pela possibilidade de conexão com as grandes organizações e possibilidade de melhoria de sua atuação apresentando seus próprios desafios; pelas aceleradoras e investidores, no direcionamento de seus investimentos; e também por órgãos de governo como prefeituras, que já têm identificado a plataforma como uma rede social capaz de fomentar conexões para geração de transformação em suas cidades.

Alguns desafios, porém, têm impactado o avanço rápido e o crescimento exponencial da plataforma, tais como: padrões de regras globais de *marketing* interno e TI e a impossibilidade da Match & Matters ter suas próprias redes sociais em LinkedIn, Instagram e outras contas específicas para a plataforma, tornando o alcance dos diferentes públicos que compõe a plataforma menos ágil. Na área de TI, padrões globais como a necessidade do uso de tecnologia padrão para *Multifactor Authentication*, que pode ser bastante adequada internamente, mas deveria adequar-se melhor para usuários externos em uma plataforma dessa natureza, pois acaba impactando a experiência do usuário (UX) no processo de cadastro, o que reduz o volume potencial de novos cadastros. Vale ressaltar que por ser uma empresa global de consultoria e auditoria, há uma estrutura de controle bastante rígida por meio de órgãos

reguladores, o que favorece uma cultura interna mais conservadora, levando a certas dificuldades da implementação de algumas mudanças.

Outros desafios importantes passam por uma maior velocidade na aprovação e execução de investimentos para melhorias e novas funcionalidades e engajamento entre as diferentes áreas de negócio, bem como engajamento de executivos para identificação de *matches* assertivos, diante de uma agenda bastante ocupada de atendimento a clientes. Também é um desafio a comunicação assertiva junto aos diferentes públicos internos, para encontrar uma linguagem comum no entendimento de que a plataforma não é “só mais uma inovação”, mas que se trata de uma inovação que permite a integração de *open innovation* + oportunidades de negócios + impacto socioambiental positivo, sendo assim uma inovação que viabiliza outras inovações.

Com tantos desafios, a luta é diária, levando o time alocado à busca pelo equilíbrio das ações, alinhamentos, interações, alteração ou adequação de processos, comunicação e engajamento. Uma dinâmica que tem facilitado a integração entre áreas é o uso da plataforma e o envolvimento de líderes executivos em *Labs* regionais com recortes geográficos, auxiliando a mapear oportunidades e parcerias para negócios nas regiões. Assim, a plataforma auxilia na sinergia do escritório regional e acaba por incentivar a capacidade de intraempreendedorismo e *open innovation* dos colaboradores da empresa, pois segundo a Larissa, “intraempreendedorismo é empreender dentro de uma organização consolidada, e não somente engajar, mas saber pensar com mais cabeças juntas”.

Dessa forma, por meio das capacidades organizacionais que podem ser desenvolvidas por uma organização desse porte, a escolha de intraempreender, embora necessite de mais tempo do que *startups* para conseguir implementar a solução e requeira resiliência e capacidade de articulação por parte do intraempreendedor, pode vir a permitir transformações e um efeito bem maior do que o inicialmente esperado. Por fim, os ganhos potenciais que a Match & Matters traz à Deloitte Brasil, fomentam novas oportunidades de negócio, transformação e iminência ao rearranjar as competências organizacionais, com vistas a explorar as novas estratégias decorrentes do modelo de negócios da plataforma e a exploração dos novos nichos dela decorrentes, como *startups* e PMEs, tornando viável a conciliação entre intraempreendedorismo e inovação aberta na busca por soluções que geram impacto socioambiental positivo.

A Deloitte Brasil tem como perspectiva futura, formar um case brasileiro e expandir a proposta da plataforma internacionalmente por meio das outras unidades da Deloitte em diferentes países, ampliando as conexões de negócios, impacto social, por meio de inovação aberta. De forma que a Deloitte vem investindo em segurança, controles e estudando a maturidade do projeto para a sua adoção internacional. Mas, como emplacar um projeto local para uma iniciativa global? A estratégia passa por ter mais casos bem-sucedidos, formas de monetização e resultados rentáveis bem consolidados e com resultados para todos os envolvidos – como o apresentado em vídeo no site da plataforma, entre a Deality e a Onegrid – pois, estes casos mostram a integração de rentabilidade, impacto e interesse dos clientes, bem como estar em conformidade com as exigências da organização global, além do engajamento dos profissionais que compõe a Deloitte e o ecossistema.

NOTA DE ENSINO - MATCH & MATTERS E OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO ABERTA E (INTRA)EMPREENDEDORISMO

Objetivos do Caso

- Considerar os desafios do intraempreendedorismo.
- Como aproveitar *Open Innovation* como estratégia aplicada em modelos de negócios.

- Estratégia do oceano azul para abordar nichos inexplorados.
- Oportunidades e desafios para alinhar as estratégias da empresa e competências organizacionais e individuais.
- Potenciais tensões advindas de negócios sociais – Hibridismo Organizacional.
- Conexão de modelos de negócios com o conceito de ESG.

Fontes e Métodos de Coleta

Os dados para construção do caso de ensino foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas por meio de plataformas digitais com a protagonista citada, observação direta de evento ofertado pela empresa, além de material público divulgado na imprensa.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A trajetória de Larissa está intrinsecamente ligada à disciplina de Estratégia Empresarial. Ela reconheceu a importância de direcionar sua carreira para o campo de negócios de impacto social e, para alcançar esse objetivo, foi necessário desenvolver uma estratégia clara. Larissa teve que analisar os recursos disponíveis, considerar a concorrência e identificar oportunidades de mercado na área de sustentabilidade e impacto social. A estratégia foi fundamental para guiar suas ações e garantir que ela alcançasse o objetivo desejado. Além disso, o texto relaciona-se diretamente com a disciplina de Empreendedorismo e Intraempreendedorismo. Larissa sentiu a necessidade de empreender e gerar uma grande transformação no campo de negócios de impacto social. Ela enfrentou desafios e aprendizados gradativos ao longo de sua jornada, o que demonstra características empreendedoras como a resiliência, a busca por soluções inovadoras e a capacidade de tomar riscos calculados. Larissa também mostrou intraempreendedorismo, pois buscou implementar suas ideias e projetos dentro da organização em que trabalhava, aproveitando os recursos e a estrutura existente.

Outra disciplina relevante é a Gestão da Inovação. Larissa teve o desafio de criar uma solução que reunisse demandas na área de impacto social e se conectasse com soluções assertivas. Isso exigiu a aplicação de métodos e processos de gestão da inovação. A protagonista teve que identificar oportunidades, gerar ideias, selecionar e desenvolver projetos inovadores, além de implementá-los e avaliar seus resultados. A gestão da inovação foi fundamental para Larissa criar uma solução eficaz que atendesse às necessidades do campo de negócios de impacto social.

Por fim, o texto relaciona-se com a disciplina de Sustentabilidade. Larissa sentiu a necessidade de direcionar seu trabalho para o tema de negócios de impacto social, que busca soluções sustentáveis para desafios sociais e ambientais. Ela buscou gerar transformações positivas na sociedade, considerando os princípios da sustentabilidade, como: econômica, social e ambiental. A disciplina de Sustentabilidade no curso de Administração visa justamente formar profissionais conscientes e capazes de lidar com os desafios e demandas relacionados à sustentabilidade, sendo esse objetivo diretamente alinhado com a trajetória de Larissa.

Em suma, o texto "Match & Matters e os Desafios da Inovação Aberta e (Intra)empreendedorismo" apresenta uma história que se relaciona com várias disciplinas do curso de Administração. A trajetória de Larissa destaca a importância da Estratégia Empresarial para alcançar objetivos profissionais, do Empreendedorismo e Intraempreendedorismo para gerar impacto social, da Gestão da Inovação para criar soluções assertivas e da Sustentabilidade para promover transformações positivas considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso é recomendado para alunos de graduação e especialização, principalmente dos cursos de Administração de Empresas e Negócios em geral, em disciplinas de: (1) Estratégia

Empresarial; (2) Empreendedorismo e Intraempreendedorismo; (3) Gestão da Inovação; e (4) Sustentabilidade.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Para que seja possível responder ao principal desafio do caso de estudo, é necessário levar os alunos a refletirem as seguintes perguntas, com base em diferentes níveis de análise: individual e organizacional (estratégia de negócio e empresa).

1) Utilizando-se dos conceitos de intraempreendedorismo e empreendedorismo. Quais os desafios e oportunidades que a Larissa aproveitou ao desenvolver a sua ideia dentro da empresa?

Para esta pergunta, é esperado que o aluno utilize a teoria de intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001; BALDISSERA; CERETTA; DOS REIS, 2017), os principais conceitos, para entender os dilemas e desafios enfrentados pela Larissa, personagem principal do caso, ao questionar-se quanto às possibilidades de intraempreender ou empreender, além do esforço no contorno de adversidades para engajar a empresa a “comprar” a sua ideia. De modo a considerar as estruturas dominantes da organização, assim como algumas limitações devido ao tamanho e cultura da empresa. Como forma de entender ao nível do indivíduo, os dilemas e dúvidas vivenciados pela personagem Larissa.

2) Utilizando-se dos conceitos de inovação, como a empresa pode se posicionar em termos de inovação? O que a empresa por meio da plataforma de conexão pode propor a seus clientes internos e externos para que tenha vantagem competitiva juntamente com impacto socioambiental?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize tipos de inovação propostos pela OCDE (OCDE, 2005), a saber: produto, processo, marketing e organizacional, além de analisar quais inovações são possíveis de serem agregadas à plataforma de inovação aberta para o modelo de operação da Deloitte, visando expandir negócios alinhados à estratégia socioambiental da empresa.

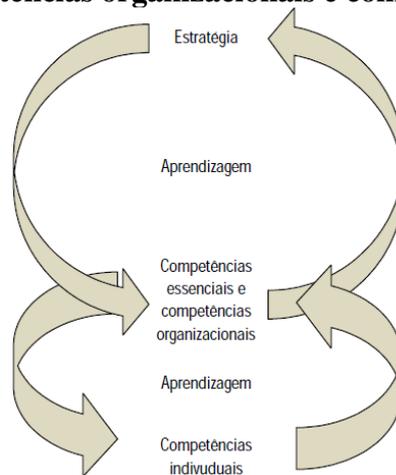
3) Utilizando-se dos conceitos de *Open Innovation* e inovação sustentável, como estes dois pontos se interligam na proposta de negócio da plataforma Match & Matters?

Para essa pergunta é esperado que o aluno faça a relação com o modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e como um tipo de inovação alavanca o outro.

4) Utilizando-se dos conceitos de competências organizacionais e individuais, como a Deloitte pode alinhar estas duas competências com sua estratégia global por meio da plataforma Match & Matters para desafios futuros?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize a teoria de competências organizacionais e individuais (FLEURY; FLEURY, 2000; FLEURY; FLEURY, 2004) (Figura1), com vistas ao desafio de alinhar a estratégia global empresarial da Deloitte, as competências para obter vantagem competitiva, aderente à situação em estudo, combinando-as com as competências individuais e organizacionais necessárias para a implementação da plataforma Match & Matters pela Deloitte do Brasil. A fim de desenvolver possíveis caminhos para estimular e alinhar competências com sua estratégia global, de modo a incentivar estas competências em seu time de escritórios locais e/ou globais. A discussão em grupo pode auxiliar os alunos no desenvolvimento de abordagens locais e/ou globais.

Figura 1 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais

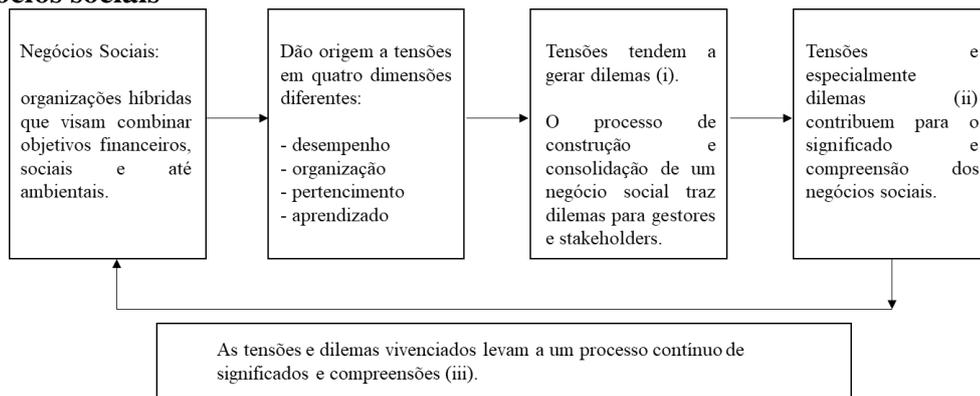


Fonte: FLEURY; FLEURY, 2004.

5) Considerando a decisão de investir na plataforma, como a Deloitte pode lidar com o tensionamento de investimentos na plataforma e o engajamento dos funcionários?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize o Modelo das 4 Tensões (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015) para desenvolver uma análise e compreender as dimensões das tensões que o hibridismo organizacional pode criar na organização, a fim de refletir os possíveis tensionamentos advindos do investimento na plataforma Match & Matters (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de análise que apresenta quatro variáveis para examinar as tensões nos negócios sociais



Fonte: IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015

6) Considerando o tópico de ESG (Environmental, social and corporate governance), quais os potenciais e limites que a plataforma Match & Matters oferece associados ao tema? Quais os possíveis desafios?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize o conceito de ESG (Environmental, social and corporate governance) (ESCRIG-OLMEDO, 2019; PEDERSEN; FITZGIBBONS; POMORSKI, 2021) para entender os potenciais da plataforma na promoção dos princípios do desenvolvimento sustentável para a empresa Deloitte.

7) Ao considerar a questão sobre o Open Innovation e suas formas de potencializar oportunidades de negócio, debata em sala de aula: em que medida a plataforma Match & Matters se constitui em uma estratégia de Open Innovation para a Deloitte? E como as diferentes práticas do Open Innovation poderiam potencializar, expandir e fortalecer a própria plataforma Match & Matters?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize a teoria de *Open Innovation* “processo distribuído de inovação que envolve a gestão proposital do fluxo de conhecimento para além das fronteiras da organização” (CHESBROUGH, 2003; 2017), para compreender a aplicação na formulação da ideia da plataforma, para criação de conexões e oportunidades de novos negócios para a empresa e para as empresas potencialmente clientes, assim como potencializar novos modelos de negócio e a criação de ecossistemas de inovação.

Organização da Aula para o Caso de Ensino

A classe deve ser questionada sobre os principais desafios de intraempreendedorismo, no nível de análise do indivíduo, ao verificar a trajetória da Larissa. Utilizando a teoria do intraempreendedorismo para entender os dilemas na decisão entre empreender ou intraempreender, além de entender, ainda no nível indivíduo quais os desafios enfrentados pela Larissa dentro da empresa, após decisão de intraempreender, para encontrar patrocinadores e engajar a sua ideia internamente na organização.

Em seguida, no nível de análise organizacional do modelo de negócio, passar para questões da plataforma, entendendo sua relação com conceitos de *Open Innovation* e inovação sustentável. Que permitiu integrar um novo modelo de negócio que atende um novo nicho de mercado, em navegar pelo Oceano Azul, alinhado com a estratégia da empresa Deloitte global.

Por fim, abordar o nível organizacional da empresa, para entender o que fez a Deloitte investir neste novo modelo de negócio e como tem feito para alinhá-lo às competências organizacionais e individuais na empresa, para desenvolver um ecossistema de inovação aberta que beneficie a empresa e seus clientes. Nesta etapa, indica-se o uso da teoria de *Open Innovation* (CHESBROUGH, 2003). Outro ponto que pode ser tratado com os alunos nesta etapa, são as tensões que podem surgir ao alinhar o investimento na plataforma de impacto socioambiental, gerado pelo hibridismo organizacional (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

A sugestão é fazer uma discussão a priori com a classe (individual) e nas etapas seguintes a classe seja dividida em grupos (discussão em grupos e discussão plenário – sala toda). Assim, possibilita-se um entendimento individual do caso por cada aluno, para depois permitir uma discussão geral em que cada grupo apresenta seus apontamentos e perspectivas, possibilitando verificar as diferentes ideias, desenvolvendo competências individuais e coletivas nos alunos.

1. Introdução sobre o caso, leitura do texto e visualização dos vídeos complementares -deve ser feita como preparação individual, antes da aula.
2. Análise a nível do indivíduo, questão da Larissa e desafios entre empreender e intraempreender (todos da classe juntos) – 35 min
3. Análise a nível organizacional, posicionamento da empresa diante da inovação aberta (*Open Innovation*) e suas potenciais contribuições para o modelo organizacional (em grupos de alunos) – 35 min
4. Análise a nível organizacional, posicionamento da empresa quanto ao alinhamento da estratégia global e competências, além dos desafios e possíveis tensões organizacionais que podem surgir na empresa ao adotar o hibridismo organizacional (todos da classe juntos) – 30 min
5. Discussão sobre o ESG e sua conexão com a plataforma Match & Matters, além de estratégias futuras para a Deloitte se desenvolver como empresa líder em *Open Innovation* e impacto socioambiental – 20 min

Referências

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-

cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

BALDISERA, Helem; CERETTA, Gilberto Francisco; DOS REIS, Dálcio Roberto. Relação entre intraempreendedorismo e inovação: um estudo em empresas participantes do APL de TI do sudoeste do paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 100-117, 2017.

BARBERO, E. R.; VIEIRA, B. N. Estratégia do Oceano Azul: relato de implanta o em um setor em crise. **RIAE**, v. 14, 2015.

BARRETO, M. C.; NOBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S). **Revista Eletr nica do Mestrado Profissional em Administra o da UnP**, v. 12, n. 1, p. 35-46, 2020.

CATTANEO, F. R. A.; SOUZA, L. A.; NOBREGA, K. C. Um estudo bibliométrico da Estratégia do Oceano Azul. **RBADM**, v. 8, n. 1, p. 204-220, 2017.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, Boston, 2003.

CHESBROUGH, Henry. The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 1, p. 35-38, 2017.

DEPR , V. M.; PEREIRA, D. G.; MARCHI, A. DE. A contribui o da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.

ESCRIG-OLMEDO, Elena et al. Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 915, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e forma o de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administra o de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede Asta. **Revista de Administra o de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. DE C.; POLO, E. F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma compara o com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies**, v. 2, n. 2, p. 17-37, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NEVES, A. C. DAS et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administra o. **RAE - Revista de Administra o de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453-469, 2017.

OLIVEIRA, R. D. DE. Análise Comparativa e Relacional entre a Estratégia do Oceano Azul e o Design Thinking para Gestão de Inova o. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 5, n. 3, p. 1-23, 2018.

OCDE. *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpreta o de dados sobre inova o tecnológica*. Tradu o Finep, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PEDERSEN, Lasse Heje; FITZGIBBONS, Shaun; POMORSKI, Lukasz. Responsible investing: The ESG-efficient frontier. **Journal of Financial Economics**, v. 142, n. 2, p. 572-597, 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SANTOS, T. A. DOS; PEDRON, C. D. **As Competências Individuais em Projetos da Indústria 4.0**. XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2019.