



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**A FUNÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA NA CONSTRUÇÃO DA
INOVAÇÃO DISRUPTIVA - UM ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA
EMPRESA DE MEDIAÇÃO 100% ONLINE NO BRASIL**

MAURÍCIO JOSÉ DA SILVEIRA JÚNIOR
UNINOVE

PRISCILA REZENDE DA COSTA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

LUCAS DANIEL RAMOS RIBEIRO
UNINOVE – Universidade Nove de Julho



A FUNÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA NA CONSTRUÇÃO DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA - UM ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA EMPRESA DE MEDIAÇÃO 100% ON LINE NO BRASIL

Resumo

Este relato tem o objetivo descrever o processo da criação da 1ª empresa de mediação online do Brasil – MEDIAÇÃO ONLINE (MOL) e as etapas do processo de mediação online de conflitos, como exemplo do uso da inovação como forma de desafogar o poder judiciário e estimular a solução rápida de lides, através do processo de mediação de conflitos num negócio digital. Através da sanção da lei 13.140/2015 a mediação foi regulamentada e ganhou marco legal próprio, legitimando o processo de soluções de controvérsias com a presença do mediador que auxilia as partes a buscarem anuência e trouxe ganhos significativos ao estabelecer a mediação como uma primeira etapa processual. Este processo ganhou uma nova escala de eficiência com a aplicação das ferramentas de mediação através do uso da plataforma digital. Por ser um tema recente foi utilizado o método qualitativo de caráter exploratório, optando por um estudo de caso único através de aplicações de entrevistas à fundadora e cofundadora, observação e avaliação documental. O relato potencialmente contribui para demonstrar como o uso de algumas capacidades dinâmicas da empresa podem ser direcionadas para a construção da inovação disruptiva aplicadas ao negócio digital, exemplificado através do estudo de caso da startup MOL.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, inovação disruptiva, negócios digitais

Abstract

This report aims to describe the creation process of the 1º On Line Mediation Company in Brazil – MEDIAÇÃO ONLINE (MOL) and conflict on line mediation process such as example of innovation usage as way to relieve the judiciary and encourage a rapidly litigation solutions trough of mediation conflict process on digital business. Trough 13.140/2015 law publication, mediation has been regulated and gain his own regulatory law mark, legitimizing conflicts solution process with a mediator presence that support parts to seek a consent and brought significant gains addressing mediation process as first procedural step. This process gains a new efficiency landscape with use of mediation process by digital platforms. Due the fact that this theme is quite new was applied a qualitative method with exploratory view, choosing a case study methodology using Founder and Co-founder's interviews and company documents. The report potentially foments to demonstrate how the use of some dynamic capabilities drive disruptive innovation process in Digital Business as exemplified trough MOL- a startup case study.

Keywords: dynamic capabilities, disruptive innovation, breakthrough innovation, digital business



1 Introdução

No Brasil existem cerca de 79,7 milhões de processos judiciais em trâmite nos mais diversos fóruns e varas de justiça espalhados pelo país, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça de 2017. Ao analisarmos a série histórica, o volume pendente de casos a serem analisados tem crescido ano a ano, o que não somente gera uma lentidão nas soluções dos diversos conflitos, mas também abre uma perspectiva preocupante no panorama futuro. O Judiciário necessitaria aproximadamente 3 anos para julgar tais processos, caso ssesse o número de novos casos e mantida a produtividade dos magistrados e servidores, o que demonstra a ineficiência da solução de conflitos no âmbito judiciário no Brasil.

Muitos destes casos, poderiam ter sua solução, através de uma maneira mais ágil e menos complexa, utilizando-se do processo de mediação de conflitos. A mediação é uma forma amigável de solucionar conflitos, onde busca-se através da figura de um mediador, profissional capacitado e imparcial, estimular o diálogo entre as partes para uma composição consensual. Consoante com esta realidade, em 2015 esta ferramenta foi legitimada pelo código de processo civil, através da lei nº 13.140/2015, que reconheceu a resolução consensual de conflitos, inclusive pela mediação, instrumento este em que através do auxílio de um mediador do processo de discussão, sem poder decisório, mas que auxilia as partes cheguem a chegarem em um consentimento comum. Esta orientação norteada pela equidade, não remete ao ganhar ou perder entre as partes, mas sim ao consenso entre as mesmas.

A startup MOL – Mediação Online, foi a primeira empresa Brasileira a criar uma ferramenta de mediação 100% aplicado como negócio digital visando otimizar o processo de mediação através de um negócio digital, apresentando um novo formato de negócios com maior capilaridade, agilidade e num ambiente digital capaz de monitorar cada uma das etapas gerando uma solução mais eficiente ao processo tradicional. Sendo assim, inovando e criando um novo formato do modelo de negócios ao previamente existente, seguindo a linha teórica de Christensen (1997). Ao mesmo tempo, respondendo ao dinamismo do ambiente para criação de uma vantagem competitiva, construindo, desenvolvendo e reconfigurando os recursos da firma para adequar as exigências de mercado em função das mudanças de tecnologia, conforme Teece, Pisano & Shuen (1997). O modelo de negócio digital vem de encontro com esta nova realidade do uso da internet como forma de ampliar novos horizontes e introduzir novas maneiras de interagir diferentes agentes, no caso em questão empresas, parceiros comerciais, fornecedores, empregados, clientes, representantes, consumidores, entre outros (partes em conflito), direcionando esforços e recursos para uma plataforma on-line legítima e eficiente. Com a rápida mudança do ambiente torna-se valioso a habilidade de reconfigurar os ativos da empresa. Isto requer um constante acompanhamento do mercado e uso de tecnologias para adotar as melhores práticas. A capacidade de reconfigurar e transformar ela mesma é uma capacidade de aprendizagem organizacional (TEECE *et al*, 1997). A inovação com o uso de tecnologia, por si só não se torna disruptiva. Com base em Nagy, Shuessler & Dubinsky (2016) a perspectiva de inovação disruptiva é caracterizada numa mudança de performance de métricas, ou expectativa de consumidores, ou do mercado.

Apesar da literatura abordar profundamente aspectos relativos às teorias de capacidade dinâmica e inovação disruptiva, existem poucos estudos que demonstrem a relação entre as duas teorias. O objetivo deste relato técnico é avaliar como a capacidade dinâmica atua no negócio digital para criar a inovação disruptiva tendo como base um estudo de caso do processo de criação de uma startup brasileira de mediação on-line e quais as etapas e vantagens ao se utilizar o processo de mediação on-line.

As contribuições deste trabalho, consistem na identificação de elementos e competências (capacidades dinâmicas) que auxiliaram na construção da inovação disruptiva aplicado a um negócio digital no contexto da primeira empresa Brasileira de mediação online



do Brasil. Para a realização desta pesquisa, utilizamos um estudo de caso exploratório, aplicado à um caso único, com base na metodologia abordada por Yin (2001), na startup MOL - Mediação online, através de entrevistas com sua fundadora e cofundadora, observação e análise documental e a descrição das etapas de mediação com base nos padrões estabelecidos pela empresa em sua plataforma digital.

A criação do negócio digital de mediação online com validade jurídica dos acordos auferiu diversos benefícios comparados ao formato tradicional das empresas de mediação e cobrança, tais como: redução do custo entre as partes envolvidas, maior agilidade no processo, maior amplitude do atendimento com prestação de serviço no âmbito nacional, novo modelo de contratação mais flexível e eficaz por trabalhar com mediadores que são parceiros independentes (uma espécie de Uber da mediação) e maior eficiência de acordos. A sugestão para os próximos estudos é estender este trabalho à outras startups inovadoras de outras áreas que já tenham também atingido um grau de maturidade do seu negócio para a ampliação do entendimento da capacidade dinâmica para a construção da inovação disruptiva em diferentes segmentos ou mesmo identificar o uso de tecnologias para criação de inovação disruptiva em empresas reconhecidas pelo mercado.

2 Referencial Teórico

Charitou & Markides (2003) definem inovações disruptivas as quais diferentemente das formas tradicionais, trazem ou enfatizam atributos não explorados do produto ou serviço. Assim, fica claro o fator de disrupção, ou seja, interrupção de um curso dito normal de um processo, ocorre onde há a introdução de um novo produto ou serviço muitas vezes oriundo de uma nova tecnologia. A simplificação tecnológica que impacta o modelo de negócio, com produtos mais baratos e processos mais simples e que transformam a organização (CHRISTENSEN, 1997).

As inovações disruptivas tendem a exigir mudanças organizacionais amplas e que muitas vezes transformam o próprio modelo da empresa. Muitas vezes esta mudança é uma resposta a uma demanda de um ambiente, proporcionado por uma nova tecnologia e direcionado à um mercado consumidor. Tais tecnologias, podem ser em plataformas digitais e essas podem servir como uma quebra de um modelo tradicional, como alternativa para uma nova forma de interação com o cliente (KARIMI & WALTER, 2015).

Rodrigues, Ciupak & Riscarolli (2017) defendem que alguns autores, consideram inovações disruptivas as alterações baseadas em tecnologias digitais, onde o olhar da inovação tem sua base fulcral na ideia, não sendo classificada com base em seus elementos. “A lógica da inovação disruptiva está na alteração do modelo de negócio, ainda que por sofisticação tecnológica e na aposta em novos valores de mercado, para quebrar a hegemonia intuitiva de compra e venda percebida nos mercados tradicionais” (RODRIGUES *et al* 2017, p. 11).

Muitas vezes o problema de empresas estabelecidas inovarem é a inércia cultural e estrutural estabelecida nestas empresas, determinados políticas internas ou mesmo o receio de canibalizar produtos existentes ou competências da empresa que norteiam seu *status quo* (CONSTANTINOS, 1998). Uma liderança forte é capaz de ver diferentes futuros e ter a coragem de abandonar seu status quo. A maior parte das empresas que inovam estrategicamente identificando e explorando novas posições de quem, o que e como tendem a ser oriundas de startups. Empresas que são capazes de lidar e iniciar seu processo de pensamento em diferentes pontos de iniciação são mais suscetíveis a escapar de estereótipos e assim descobrir coisas novas. Esta é a base da cultura de inovação (CONSTANTINOS, 1998).

De acordo com a teoria da inovação disruptiva de Karimi *et al* (2015), o valor processado de Recursos VPR framework oferece uma explicação por que as grandes companhias têm sucesso ou fracasso em resposta a inovação disruptiva, e ajuda os gerentes



em acessar suas forças organizacionais (capacidades) assim como suas fraquezas (desabilidades) em resposta a inovação disruptiva. Tecnologias digitais, inovações, contudo, estão fundamentalmente transformando os processos, produtos e relações de negócio. A identificação dos fatores que criam as capacidades dinâmicas também impulsiona pesquisas para identificar os estimuladores da transformação digital que são necessários para construir as capacidades da plataforma digital em resposta a disrupção digital ou mesmo criando mudanças de mercado (KARIMI *et al*, 2015; NAGY *et al*, 2016).

Por outro lado, é notória a importância dos empreendedores para o processo de criação e evolução das empresas. O dinamismo do sistema econômico para Schumpeter (1942) depende do surgimento do empresário como criador de novas combinações. Mais do que isso: é alguém que tem a habilidade para que o novo seja implementado. Após as novas combinações serem adicionadas ao fluxo regular da atividade econômica, o empresário perde esta sua condição, passando, assim, a fazer parte da classe capitalista.

A partir da sua criação, é mister que a empresa utilize de seus recursos para a criação de um diferencial competitivo. Teece *et al* (1997) define a capacidade dinâmica como a habilidade de integrar, construir e reconfigurar interna e externa competência para reagir a rápida mudança de ambiente. O conceito de capacidade dinâmica surgiu principalmente da teoria de recursos da firma, nos princípios defendidos por Barney (1991). A teoria baseia-se fundamentalmente como a empresa utiliza seus recursos para mudar o ambiente de negócios, ajudando a empresa a ajustar seus recursos e manter uma vantagem competitiva. Enquanto a RBV enfatiza a escolha do recurso, a capacidade dinâmica reforça a importância do desenvolvimento e renovação do mesmo.

Com a rápida mudança do ambiente é valiosa a habilidade de reconfigurar os ativos da empresa. Isto requer um constante acompanhamento do mercado e uso de tecnologias para adotar as melhores práticas; A capacidade de reconfigurar-se e transformar-se são consideradas capacidades de aprendizagem organizacional; mapear o ambiente e os competidores para rapidamente reconfigurar-se transformando-se e estando à frente da competição. Descentralização e autonomia local acompanham este processo (TEECE *et al*, 1997).

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste artigo científico, foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório, caso único, abordagem descritiva, cujos instrumentos de coletas de informações utilizados foram entrevistas com a Fundadora e a Cofundadora da startup, além da triangulação das informações através de análise documentais, website da empresa, matérias nas mídias especializadas e observação direta do fluxo dos processos (CRESWELL, 2010).

O método utilizado foi o estudo caso único, para averiguar aspectos de inovação e da capacidade dinâmica, em uma empresa inovadora e pioneira, uma vez que a empresa analisada foi a primeira empresa de mediação 100% online no Brasil. Dada a relevância e o fundamento lógico deste estudo ao se perseguir buscar uma empresa desbravadora deste novo modelo de negócio para averiguação dos construtos apresentados (YIN, 2001), optou-se pela aplicação do caso único na MOL – Mediação Online.

A unidade de análise foi a empresa MOL – Mediação Online, a primeira empresa de mediação 100% Online do Brasil, conforme descrito na Figura 1. Os critérios utilizados na seleção desta empresa foram: a) identificar características da primeira empresa de mediação online no Brasil; b) startup com foco em inovação; c) empresa inserida em um modelo de negócio digital com ampla capacidade de atendimento; d) empresa com aporte de recursos de investidores externos (adesão a programas de aceleradoras de startups / Ventures Capital).



Tabela 1. Negócio Digital – Descrição startup MOL

Negócio Digital	Descrição	Site
MOL – Mediação Online	1ª plataforma de mediação online do Brasil. Sua missão é trazer eficiência para o mercado jurídico, desjudicializando os conflitos e, de um modo mais amplo, pacificar a sociedade. Para isso, oferecem serviços especializados na resolução, gestão e prevenção de conflitos, para pessoas físicas, empresas e <i>corporate</i> .	www.mediacaonline.com

Os procedimentos utilizados foram dados primários, coletados através de entrevistas semiestruturadas e dados secundários (documentos da empresa oriundos de mídias digitais, site da empresa, jornais e revistas). As entrevistas foram realizadas com a fundadora e CEO da empresa e também aplicadas junto a cofundadora e COO da MOL que, juntamente com a triangulação de análise documental e observação direta, foram suficientes para atender o objetivo deste estudo. O roteiro da entrevista foi estruturado em quatro partes: sendo a primeira o perfil dos entrevistados, a segunda, com o histórico de criação da startup, a terceira, com questões envolvendo inovação disruptiva e, por fim, a quarta etapa, envolvendo questões relativas à capacidade dinâmica.

Abaixo, a descrição dos objetivos e as perguntas correlatas, que integraram o roteiro de entrevista utilizado na pesquisa (Tabela 2):

Tabela 2. Questionário aplicado na startup MOL – Mediação Online

Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas	Autores de sustentação
Avaliar como a capacidade dinâmica atua no negócio digital para criar a inovação disruptiva tendo como base um estudo de caso do processo de criação de uma <i>startup</i> brasileira de mediação online, suas etapas e vantagens ao se utilizar o processo de mediação on-line	a) Descrever quais foram as principais etapas do processo de criação da <i>startup</i> MOL e as vantagens das inovações disruptivas aplicadas em um negócio Digital de mediação de conflitos	1. Como foi o processo e as principais etapas de criação da MOL, a primeira empresa de mediação 100% online do Brasil? 2. Quais foram os principais fatores que fizeram a MOL optar por um novo modelo funcional de mediação através de negócio digital em detrimento ao formato convencional de mediação de conflitos? 3. Como a tecnologia utilizada no processo de mediação online alterou o modelo de negócio da mediação de conflitos? Quais as principais etapas do processo de mediação online para os clientes? 4. Houve melhoras significativas na comodidade, preço, velocidade e eficiência no processo de mediação de conflitos através do modelo digital da MOL para seus clientes em relação ao modelo tradicional? 5. Quais são as principais vantagens do processo de mediação online de conflitos da MOL para os clientes e para as empresas em detrimento ao modelo tradicional de mediação? 6. Quais as principais características organizacionais de uma startup de um modelo de negócio digital de mediação online? 7. De que maneira a MOL busca tecnologias inovadoras para dar suporte ao desenvolvimento de seus produtos e serviços? 8. De que maneira o modelo Digital pode permitir um rápido crescimento do negócio da MOL? 9. Como o modelo digital da MOL de mediação online de conflitos através da tecnologia digital proporciona um maior acesso e frequência de compra deste tipo de serviço para a novos clientes ou clientes insatisfeitos que usaram serviços de mediação tradicionais?	Christensen, (1997), Nagy et al. (2016) & Rodrigues et al. (2017)
	b) visualizar as contribuições capacidade dinâmica da MOL para o	1. No dia a dia da MOL, quais as rotinas que melhor ilustram a lealdade e comprometimento da empresa com a mudança? 2. De que forma a MOL se adapta ao mercado ou reconhece novas informações e tecnologias externas para geração ideias inovadoras que possam ser comercialmente exploradas? 3. Quais são os principais exemplos de aliança externas no	Meirelles & Camargo (2014); Teece et al. (1997)



processo de inovação.

- desenvolvimento de novos produtos e da plataforma da MOL?
4. Como um modelo de negócio Digital afeta as decisões de investimento da MOL? A Mol possui um roteiro de protocolo ou de análise econômica das ideias para tomada de decisões em investimentos?
 5. Em geral, quais foram as principais prioridades para o direcionamento dos recursos financeiros captados pela MOL para o desenvolvimento de novas ferramentas e na inovação no processo de Mediação?
 6. De que forma a MOL estimula a transferência de conhecimento e o aprendizado organizacional visando a inovação?
 7. Como a MOL integra, constrói e reconfigura suas competências para reagir as mudanças de mercado?
 8. Quais são as principais ferramentas da comunicação interna visando a inovação?
 9. De qual forma a liderança da MOL desenvolve um ambiente de trabalho propício à inovação?
 10. Como a MOL lida para a resolução de conflitos internos quando surgem ideias inovadoras?
 11. Como é o modelo de contratação de mediadores de conflitos da MOL e como este modelo impulsiona a capacidade de atendimento?
 12. Como um negócio digital de mediação de conflitos pode maximizar soluções para seus clientes?

4 Resultados Obtidos e Análise

“Para criar uma startup você precisa entender o problema que você tem que solucionar. Porque muita startup vem no mundo e tem uma ideia legal, mas não soluciona o problema verdadeiro e aí morre. Então precisa-se entender a dor, um problema profundo da sociedade Brasileira e porque minha solução atenderia isso”. Com esta visão, a empresária e Fundadora da MOL – Mediação Online Melissa Felipe Gava criou juntamente com sua Cofundadora Camilla Feliciano Lopes a 1ª empresa de mediação 100% online do Brasil. O desafio era grande, mas a oportunidade também. O Brasil é o maior litigante do mundo. Segundo a MOL, são mais de 79 milhões de processos em tramitação nos diferentes fóruns Judiciais Brasileiros, cerca de 1 processo a cada 5 segundos.

Estruturada com uma forte diretriz: ser uma empresa 100% Online e 100% humana, buscando a automação em todas as etapas do processo sendo uma plataforma indispensável para seus clientes, mas que ao mesmo tempo, empodera seus colaboradores com autonomia, conteúdo e engajamento humano. Assim, além de sua formação no Brasil, possui formação internacional em renomadas Universidades de Direito na Itália, França e Estados Unidos, com foco na metodologia de métodos alternativos de mediação de Conflitos (*Alternatives Dispute Resolutions*) e *Online Dispute Resolution*, a fundadora da MOL ao regressar ao país, identificou através de pesquisas de mercado o retrato da mediação de conflitos no Brasil, reflexo muitas vezes de morosidade, alto custo e incapaz de dar vazão ao crescimento dos litígios. Viu-se uma oportunidade de buscar uma alternativa concreta, de propagar uma cultura extrajudicial, através de um sistema resolução de conflitos com uma visão ganha-ganha, onde as partes têm a oportunidade de buscarem um consenso através de um mediador, neutro, mas altamente qualificado para auxiliar no processo de mediação de conflitos.

A partir da experiência do marido em startups, já como fundador de startups na França e posteriormente participante de uma aceleradora de startups no Brasil, a fundadora identificou a oportunidade de buscar uma solução para um problema profundo da sociedade Brasileira, o processo de mediação de conflitos, uma alternativa extrajudicial. Todavia, era necessária escalabilidade, eficiência e redução de custo e de tempo, gerando comodidade aos



clientes para escolherem o melhor horário para a realização das reuniões. Também foi desenvolvido um novo modelo de contrato trabalho, propondo uma dinâmica com os mediadores, flexível quanto a jornada de trabalho e ajustada quanto a necessidade dos mesmos e dos clientes e que estes pudessem planejar seu ganho financeiro e jornada de trabalho. Com um desafio de difundir a cultura da mediação que já era utilizada em outros países de uma forma madura, mas que no Brasil ainda estava em sua fase embrionária com pouco conhecimento sobre o tema, surge a MOL, a primeira empresa de mediação online no Brasil com visão em ser criar um negócio Digital 100% online e 100% humano. Durante este processo, sua cofundadora e atual COO, Camilla Feliciano, integrou-se ao time da MOL sendo um importante elo com o mercado ao qual ela já atuava como executiva há vários anos auxiliando em todo desenho da operação B2B da startup no Brasil.

Após pesquisas de mercado e mapeamento das práticas de mediação no Brasil, buscou-se criar uma rede de Mediadores, profissionais com formação em direito, antes mesmo de desenvolver a tecnologia da plataforma. “Nós somos plataforma, nós somos tecnologia, mas somos prestação de serviço também”, afirma sua cofundadora ao descrever o papel do mediador do diálogo, entendimento, a criação de empatia e acolhimento. Fortaleceram a comunidade dos mediadores, primeiramente acreditando na ideia de inovação e posteriormente auxiliando a MOL na criação de um forte conteúdo sobre o tema para disseminar a cultura da mediação de conflitos, sendo mais ágil, mais fácil e mais econômica e atuando em diversas áreas do direito: conflitos empresariais, trabalhistas, familiares, condomínio, dentre outras. O foco, num primeiro momento, foi mercado *business to business* onde está presente a maior parcela dos conflitos no Brasil.

Posteriormente veio a tecnologia, os recursos da firma foram reforçados através de parcerias e alianças estratégicas. Mapeado que não havia no Brasil empresas que fizessem a mediação com um processo bem estruturado de forma online, desenvolveu a estratégia de buscar ativos complementares à firma (MEIRELLES & CAMARGO, 2014), buscando através da sua adesão à programas junto a aceleradoras, absorvendo não somente expertise tecnológica, mas também fontes de novas habilidades, visão de novos processos e recursos financeiros. No modelo clássico de startup para levantamento dos recursos, aplica-se o modelo de levantamento de recursos *Family & Friends*, no início não foi diferente na MOL. Houve um levantamento inicial de recursos (financeiros e força de trabalho) oriundo de familiares. Contudo, uma vez criada forma e a ideia mais estruturada, houve a adesão a modelos de *funding* através das chamadas *Ventures Capital*. Primeiramente a *Wayra*, posteriormente a *500 startups* e recentemente a *Canary Venture Capital*. A MOL, foi uma das *startups* no mundo escolhida para um programa de imersão no Vale do Silício em 2015 para o desenvolvimento e assimilação de novas tecnologias, métodos e metodologia de crescimento buscando competências distintas e com a capacidade de serem escaláveis. O comportamento de competitividade da firma não vem do posicionamento com seu ambiente, mas sim de certas habilidades/recursos únicos e intrínsecos a ela mesma. É considerada uma perspectiva importante da compreensão como as firmas ganham vantagem competitiva e sustentam ao longo do período (BARNEY, 1991).

Segundo Schumpeter (1942), a destruição criativa, varre da indústria empresas desatualizadas do mundo de negócios, onde novos padrões e processos surgem para ruptura do modelo atual e surgimento de um novo modelo. Mais tarde, esta ideia veio a estruturar-se como base para o construto para a teoria da inovação disruptiva (RODRIGUES *et al* 2016).



A Figura 1 demonstra os recursos da firma aplicados no modelo de negócio da MOL:



Figura 1. Recursos da Firma
Fonte: Elaborado pelos autores

A proposta apresentada da MOL demonstra uma ruptura com o processo tradicional através da tecnologia, criando uma plataforma digital, mas mantendo em sua base frugal o aspecto humano em cada uma das etapas do processo em sua plataforma. Trazendo novos valores e benefícios ao mercado, com um valor percebido de redução de até seis vezes no custo e até 10 vezes mais ágil em comparação ao modelo tradicional e um novo modelo de negócio. A Tabela 3, por sua vez, apresenta os principais componentes de inovação disruptiva presentes na MOL levantadas a partir das entrevistas:

Tabela 3. Entrevista aplicada na startup MOL – Processos e etapas de criação da MOL

Componentes Inovação Disruptiva	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Processo / principais etapas de criação da MOL	Sólida Educação – Visão internacional do tema; Estudo mercado local – Identificação da oportunidade & Empreendedorismo; Desenvolvimento da narrativa/proposta para resolução de um problema representativo; Startup – Participação numa aceleradora / Busca de parcerias e <i>funding</i> ; Visão de métodos alternativos para resolução de um problema profundo da Sociedade Brasileira; Criação de uma rede de mediadores e estruturação do conteúdo do tema; Reforço da Cultura de resolução de conflitos numa esfera extrajudicial; Criação de um modelo de Negócio Digital – Ruptura processo tradicional –Mediação 100% online;	Verificado a aplicação do conceito de destruição inovadora. Visão Schumperiana que ressalta a importância do Empresário. O dinamismo do sistema econômico para Schumpeter depende, assim, do surgimento do empresário como criador de novas combinações. Mais do que isso: é alguém que tem a habilidade para que o novo seja implementado (Schumpeter, 1942).

A Tabela 4 descreve os principais elementos utilizados para a criação de um novo modelo de negócio, novos processos e ruptura com os padrões tradicionais:

**Tabela 4. Entrevista na startup MOL – Análise dos elementos & componentes da inovação disruptiva**

Componentes da Inovação Disruptiva	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Novo modelo funcional de mediação através de negócio digital	Plataforma digital como alternativa de Conexão das partes, geração de conteúdo e escalabilidade e legitimidade (Lei da Mediação e novo código do processo civil de 2016); Reforço da Cultura e benefícios da mediação e oportunidade da empresa manter a lealdade de um cliente, por um processo de qualidade; Maior comodidade ao cliente/partes; Tecnologia da plataforma permite ambiente adequado para a mediação de conflitos; Escalabilidade: plataforma permite escalar 1 único caso ou diversos simultaneamente;	Decreto da lei legitimou e fortaleceu o processo de mediação de conflitos como primeira etapa a ser considerada; Plataforma MOL permite que as partes escolhem: quando, como e onde. Ao invés de ir à um tribunal de Justiça, o cliente pode conectar-se na plataforma onde e quando preferir; Ao invés da empresa ir para uma ação Jurídica, abre-se uma oportunidade de busca de consenso através de uma plataforma amigável e uma figura do mediador neutra. Assim, a empresa tem a oportunidade de buscar a lealdade do cliente;
Efeito da tecnologia e principais etapas do processo de mediação online	5 Etapas: 1º) Envio do Caso 2º) Processo de Adesão da outra parte 3º) Escolha do dia e canal de Mediação 4º) Processo de Mediação com um especialista 5º) Homologação Validade Jurídica: Título executivo extra-judicial ou Judicial;	Escolha do canal de mediação: <i>video conference</i> ou telefone ou chat e escolha o dia e o horário; Cultura do ganha-ganha e função imparcial do mediador. Todo processo é gravado, com minuta e homologação das tratativas com validade jurídica. Escalabilidade & Ampla capacidade de atendimento;
Melhoras significativas do processo online	Intangíveis: <i>customer experience</i> e a reputação imagem da empresa. Tangíveis: redução 6 vezes do custo e 10 vezes tempo	Ambiente neutro, com tecnologia, mediadores treinados e onde a parte escolhe quando e onde realizar o processo de mediação através de um dos canais;
Principais características organizacionais de uma startup de um modelo de negócio digital de mediação online	Facilidade digital com o elemento humano. Escalabilidade: Modelo digital permite a geração simultânea de diversos processo. Redução da necessidade de ambientes físicos robustos: flexibilidade no uso dos recursos humanos. /Ambiente de alta criatividade :Startup residente no Campos do Google; Grande atenção à Gestão de Pessoas remotamente; Adesão à programas de aceleração como instrumento de crescimento sustentável, <i>expertise</i> e fonte de recursos financeiros; Comodidade ao cliente; Contrato flexível de trabalho (Uber da Mediação);	Missão da empresa em ser 100% Digital e 100% Humana. Em cada uma das etapas do processo há a visão do aspecto humano; Implementação da metodologia OKR (<i>Open Key Results</i>) para cascadeamento trimestral das metas para cada colaborador, onde cada um é responsável por buscar a meta; Visão profunda de solucionar um problema da sociedade; Menos hierarquia, mais autonomia e responsabilidade;

Todavia, descrevemos na Tabela 5 aspectos fundamentais que compõe a inovação Disruptiva (NAGY *et al* 2016) referem-se também a elementos presentes na tecnologia que suportam o desenvolvimento de novos produtos e serviços e como o modelo digital impacta no mercado consumidor comparativamente aos modelos tradicionais.



Tabela 5. Questionário aplicado na startup MOL – Análise componentes da inovação disruptiva

Componentes Inovação Disruptiva	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Fontes de tecnologias inovadoras para dar suporte ao desenvolvimento de seus produtos e serviços	Participação em aceleradoras: Wyne, 500 Startup (Vale do Silício – São Francisco Benchmarking com empresas) Google Campos – interface com diversas outras startups, ambiente de trabalho propício a inovação e diversos treinamentos; Conhecimento internacional (Faculdades, Empresas de tecnologia); Acesso à tecnologia de ponta;	A MOL como startup residente do Campos do Google necessita ajudar outras Startup, no caso, com técnicas de marketing digital; Imersão no Vale do Silício pela aceleradora 500 Startups e contato com tecnologias e processos inovadores e programas de benchmarking, ex: Prefeitura de Nova York, <i>TED talks</i> .
Efeito do modelo Digital para o crescimento do negócio	Escalabilidade: maior capacidade de atendimento, menor uso de recursos físicos e maior capacidade de recursos humanos com a plataforma permitindo uma integração global entre as partes através da internet e gerando conveniência para as partes; Redução das fronteiras físicas: Plataforma preparada para atuação em todo território nacional e eventualmente internacionalmente. <i>Roadmap</i> de novas oportunidades de negócio	Processos e etapas consolidadas e testadas no ambiente digital com uso de diferentes tecnologias e outras em estudo, exemplo: Tecnologia Israelita para detecção do comportamento das partes para definição do melhor mediador com perfil melhor adequado; Redução das fronteiras: Exemplo: Caso trabalhista negociado com um executivo residente nos Estados Unidos e uma empresa Brasileira;
Ampliação do acesso e frequência de compra do de serviço de mediação para a novos clientes ou clientes insatisfeitos que usaram serviços de mediação tradicionais	Plataforma desenhada para ter foco no cliente <i>Business to Business</i> ; Reforço dos fatores motivacionais que levam as empresas a contratarem este tipo de serviço: financeiro, relacionamento, eficiência operacional;	Redução de tempo e custo para a realização do processo de mediação. Oportunidade da empresa em melhorar seu relacionamento com o cliente;

Segundo Teece *et al* (1997), as capacidades dinâmicas são definidas pelas habilidades da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para endereçar ambientes em rápidas mudanças.

Para que a empresa tenha uma reavaliação constante da utilização de suas diferentes bases de recursos deve em sua cultura apresentar uma predisposição à mudança em diferentes níveis. Abaixo, na Tabela 6, as características presentes na MOL que compõe esta capacidade:

Tabela 6. Questionário aplicado na startup MOL – Análise do componente comprometimento com a Mudança

Componentes da Capacidade Dinâmica	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Lealdade e comprometimento da empresa com a mudança	Estão em um ambiente propício à mudança -Google Campus e Cubo – maior espaço de inovação da América Latina; A visão que sempre a tecnologia e a plataforma são o meio, o fim são as pessoas e a busca é que estas se entendam e façam um acordo. Capacitação constante dos colaboradores: Mediadores e <i>Conectors</i> . - Comprometimento com as boas práticas e estuda a lei de mediação, código de ética, estudar o mundo real e aplicar no	“No mundo que a gente acredita que as coisas precisam ser mais equilibradas, trazer muito de hierarquia, muito de formalidade mais afasta do que aproxima”. A MOL está atenta as mudanças não só de tecnologia, mas também a leis. Um exemplo é a sua constante adaptação a lei de privacidade de dados e a atualização na sua plataforma digital. Mediadores definem sua carga de trabalho e o número de mediações e assinam um termo de independência: “Ninguém é obrigado a fazer acordo porque, para manter imparcialidade,



<p>digital; Abertos à culturas e diferenças: Flexibilidade e autonomia aos colaboradores (Exemplo: <i>Dress Code</i> e horário de trabalho e carga de trabalho flexível); Uber da Mediação: Contrato de independência, onde o Mediador escolhe quando trabalha, local de trabalho (login na plataforma de qualquer lugar) e sua carga de trabalho; Mudança está no DNA da empresa:</p>	<p>confiabilidade, credibilidade, a gente tem que ser imparcial, senão a gente não está fazendo mediação”. “Tem um mediador que trabalha de Lisboa. Ele foi fazer um curso de um ano e quis continuar trabalhando com a gente, então ele se loga da casa dele.” Menos hierarquia, mais autonomia e mais responsabilidade (acompanhamento das metas pela metodologia OKR – <i>open key results</i>);</p>
--	---

As principais competências presentes na MOL com base nas suas diversas capacidades dinâmicas, foram levantadas a partir das entrevistas com as fundadoras e adicionalmente ocorreu também uma triangulação de dados da empresa e observação direta. Este processo possibilitou levantar uma forma abrangente quais são as principais capacidades dinâmicas da startup e como estas corroboram para o processo de inovação relatados na Tabela 7 abaixo:

Tabela 7. Entrevista na startup MOL – Análise dos componentes & benefícios da capacidade dinâmica

Componentes da Capacidade Dinâmica	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Adaptação ao mercado ou reconhece novas informações e tecnologias externas para geração ideias inovadoras comercialmente exploradas.	Identificação constante de novas oportunidades e busca da melhor tecnologia que melhor se adequa e com o auxílio da plataforma digital. Presença junto a cluster de tecnologia;	- Network estruturado: Está sempre no polo da geração de conhecimento, desde o fato de estar sediada no Google Campus, até sua adesão à aceleradoras, e participação constantes em eventos ligados à tecnologia e buscando ativos complementares através da consolidação de alianças. Exemplo: Identificação de um novo serviço: casos em que as partes não precisam de um processo de mediação. Desenvolveram um processo de negociação onde o processo é realizado sem a presença de um mediador.
Aliança externas no desenvolvimento de novos produtos e da plataforma	Aceleradoras: 500 Startups, Wayra, Canary, espaços de coworking e mentorias: Google Campus e Cubo. Parcerias com fornecedores para aprimoramento da plataforma e sistemas que estão dentro da mesma e com sistemas de Business Intelligence; Reuniões em faculdades, empresas de tecnologia e profissionais da área. A Mol está num processo de ampliação. Além sua sede do Google Campus estará presente no <i>coworking</i> Cubo.	A MOL foi uma das escolhidas dentre tantas outras startups mundialmente, para um programa de desenvolvimento no Vale do Silício, em São Francisco, onde durante alguns meses parte importante de seus processos e metodologia de Growth (crescimento) com foco em escalabilidade e melhores práticas (método, escolha de profissional, estrutura) e receberam um investimento financeiro. Recentemente a MOL a partir de uma visita nos Estados Unidos ao TED Talks, está mudando sua ferramenta de vídeo conferência e sua cofundadora foi para Chicago e Nova York onde teve a oportunidade de participar de aula de estratégia de negócio na University of Chicago e em Nova York conversou com o primeiro investidor do Uber no mundo, conversou com investidores de Legal Tees , foi visitar a estrutura do TED Talks e a área inovação da prefeitura de Nova York.
Processo para decisões de investimento num modelo de negócio Digital	Business Plan estruturado de investimentos; Foca muito para direcionamento nas premissas do Venture Capital que foca em startups com modelos	O primeiro aporte de capital da MOL veio da família da fundadora. Após uma estruturação inicial e ideia amadurecida e com uma carteira de clientes, começou a receber investimento das aceleradoras, primeiramente a



	de negócio digital; Exemplo: Wayra e 500 startups; Processo de funding raising das startups: (<i>Family and Friends</i>). Investidores anjos estratégicos de mercado; Canary (Seed Stage);	Wayra US\$ 60.000 e posteriormente a 500 Startups com investimentos de US\$ 150.000. Uma terceira rodada com 06 investidores anjos estratégicos que trouxeram também recursos, mas também aconselhamento (<i>advisors</i>) Canary – Venture Capital: A MOL está montando uma sede também nos Estados Unidos para receber recursos da Canary. US\$1 M.
Recursos Financeiros: Prioridades para desenvolvimento de novas ferramentas e na inovação nos processos	Priorização dos recursos em tecnologia; Treinamento dos colaboradores e investimentos na parte do processo de Adesão com a disseminação da cultura da mediação no Brasil para que as pessoas entendam e identifiquem seus os benefícios;	A MOL trouxe um engenheiro de outro estado para desenvolver ainda mais a ferramenta. A MOL desenvolve conteúdo em sua plataforma evangelizando o que é Mediação, mas também em diversos outros fóruns, jornais e mídias sociais.
Estímulo de transferência de conhecimento e o aprendizado organizacional visando a inovação	Ambiente de trabalho & desenvolvimento do Network corroborado pelo Google Campus; Possuem uma plataforma que foi adquirida dentro do Google Campus para compartilhar conhecimento; Os materiais didáticos, que possuem conteúdo dos mais diversos temas, obtidos com as aceleradoras, são compartilhados com os colaboradores; HUB MOL de conhecimento dentro da plataforma digital; Programa Sexta Feira Criativa. Transferência de conhecimento pelos próprios colaboradores 1 sexta feira por mês, onde um tema de interesse coletivo é apresentado por um colaborador.	Os próprios colaboradores podem compartilhar suas experiências e conhecimentos. A pluralidade de perfis e conhecimentos é aproveitada com a apresentação de temas como Neuro Marketing aplicado à Venda, Persona, dentre vários outros, pelos próprios colaboradores no programa sexta criativa. O Google Campus disponibiliza diversos cursos, palestras e promove encontros de startups fomentando o <i>network</i> . Pelo fato da MOL ser uma residente no Google Campus, onde não há cobrança de aluguel pelo espaço, há um programa intitulado: <i>giveback</i> , onde a startup precisa fazer algo de volta à comunidade, logo a área de marketing da MOL ajuda outras startups. O fato de estarem no Google Campus é um ambiente natural para que o conhecimento tramite. A MOL criou um grupo chamado: café com Mediação, onde participa e transmite ao vivo com diversas entidades em encontros para promover e discutir as práticas de Mediação, desde tribunal de Justiça, AGU, até escritórios de Advocacias.

A descrição de como a MOL constrói seu diferencial competitivo integrando, construindo e reconfigurando seus recursos e competências internas para reagir ao mercado tem como base a criatividade, mentalidade e abertura comportamental da empresa ao novo, buscando também ativos complementares através de diversos *benchmarkings* que servem para reavaliação de seus processos, tecnologia e configura-se como um componente para a escalabilidade do seu negócio. Vide descrição Tabela 8:

Tabela 8. Questionário aplicado na startup MOL – Elementos capacidade dinâmica

Componentes da Capacidade Dinâmica	Descrição/ Características	Benefícios / Constatações
Integração, construção e reconfiguração das competências para reagir as mudanças de mercado	A visão em que o maior ativo é a criatividade. Ela está aberta constantemente à inovação e ao novo. Apesar da MOL ser uma startup relativamente nova, cujos processos foram desenhados e estruturados recentemente, ela continua constantemente aberta ao	Um dos <i>benchmarkings</i> da MOL para avaliação de novas oportunidades no mercado é a ferramenta de ODR (<i>Online Dispute resolution</i>) criada pelo Facebook e Airbnb, onde a mediação é um dos métodos do ODR, que pode ser: negociação, pode ser mediação, pode ser conciliação ou eventualmente arbitragem. A plataforma permite que quando o cliente reclama no <i>AirBnb</i> ou no <i>Facebook</i> , eles



	<p>novo, às novas tecnologias e procura aperfeiçoar sua plataforma constantemente.</p> <p>Constantes Benchmarkings de boas práticas que possam ser aplicadas na sua plataforma digital.</p>	<p>conseguem mensurar seu humor na hora da reclamação, seu nível de estresse e uma série de coisas, para direcionar para o melhor atendente, mediador, negociador deles para negociar aquele seu caso.</p>
Ferramentas da comunicação interna visando a inovação	<p>Utilização da plataforma Slack (programa de distribuição de conteúdo e comunicação) separado por diversos temas e grupos). WhatsApp.</p> <p>Programas de compartilhamento de conhecimento interno.</p>	<p>A ferramenta Slack possibilita a disponibilização de conteúdo diversos por grupo. A MOL está conectada ao grupo com conteúdo das 500 startups, Inovators, Associação Brasileira de Legal Tecs, Google Campus, Canary e diversos outros.</p> <p>Apesar das ferramentas para comunicação, a liderança da empresa está sempre estimulando o contato humano. Programa sexta criativa onde colaboradores são estimulados a dividir conhecimentos e experiências com os demais.</p>
Ambiente de trabalho propício à inovação e	<p>Não há estruturas muito rígidas formais e também mentais. Isto estimula o processo de criação, e autonomia dos colaboradores.</p> <p>Feed Back: Estimulo a participação aos treinamentos é reforçado nas sessões de feedback individuais. A estrutura hierárquica, não tão rígida, demanda que os colaboradores se auxiliem em diversas áreas da empresa e se ajudem mutuamente.</p> <p>Aspecto cultural: Há implícita uma cultura que algumas vezes falhar pode ser parte do processo de aprendizado para um ganho sustentável ainda maior.</p>	<p>O fato de estarem no Google Campus num ambiente dinâmico, informal, aberto ao novo, corrobora para este ambiente e para inspirar novas quebras de barreiras e novas tecnologias.</p> <p>A startup estimula a participação dos colaboradores em treinamentos, inclusive no próprio Google Campus, onde os colaboradores têm a autonomia de participação.</p> <p>Vários cursos mais acessíveis também são subsidiados pela MOL, a exemplo de cursos na UDEMY.</p> <p>Assinatura de diversas <i>News Letters</i> e estímulo aos colaboradores para participação de treinamentos que tenham afinidade com a MOL e assim estão conectadas as novidades.</p>
Processo de resolução de conflitos durante a criação de ideias inovadoras	<p>Programa: Open Talk!</p> <p>Colaboradores podem colocar qualquer pergunta anônima ou não ou temas que os incomodam de qualquer coisa no formulário.</p>	<p>Visão que quando há conflitos o diálogo é o caminho da resolução.</p> <p>A direção da MOL discute os temas do open talks de uma forma aberta com todos.</p>
Recursos Humanos: Modelo de contratação de mediadores de conflitos da MOL e capacidade de atendimento	<p>“Uber da Mediação”: Mediadores assinam um contrato de independência. O modelo permite que os Mediadores através de um robusto processo de seleção, façam sua adesão à plataforma, programando sua agenda de trabalho e quantidades de mediações, escolhendo onde trabalhar e projetando, com isso, seus ganhos mensais.</p>	<p>“Assim como o UBER deu muito emprego no Brasil, a mediação também começou a dar e vai dar muito ainda. Porque é uma nova profissão”</p> <p>“Tem muita gente que sai da faculdade de direito e fala: eu não quero ser o cara que processa. Eu quero ser o cara que conhece da lei e dialoga. E essa liberdade de falar que você trabalha de onde quiser do mundo, de onde você vai abrir o computador e ter usuário na plataforma trabalhando aonde você quiser, fala com a nova geração, fala com o novo mundo.”</p>
Maximizar soluções de clientes através de um negócio /plataforma digital	<p>Agilidade no processo de implantação no cliente. Em até 5 dias úteis a MOL prepara qualquer empresa para ingressar na sua plataforma e iniciar o processo de mediação.</p> <p><i>Mediation Plan</i>: Plano de mediação daquela empresa com etapas e roteiros pré-definidos para a empresa possa entrar na plataforma digital.</p>	<p>Escalabilidade – Uma vez que o processo está implantado, a plataforma consegue cadastrar 1 ou milhares de casos de clientes de uma só vez e, assim, iniciar o processo do funil da mediação, desde o contato, adesão até o acordo das partes. Isto faz com que a empresa tenha uma forte ampliação da sua capacidade atendimento. Tanto do ponto de vista do cliente, quanto do mediador, a abrangência e alcance é qualquer território Brasileiro que tenha acesso à plataforma. A MOL está avaliando a implementação</p>



Identificação de métricas e plano customizado para cada empresa. Abrangência Nacional. A plataforma permite o atendimento no Brasil inteiro.

da plataforma em outros países, como, por exemplo, na Argentina, uma vez que todas as etapas da mediação já estão estruturadas na plataforma e existem países que ainda não praticam o processo de uma maneira estruturada online.

A plataforma digital de mediação de conflitos da MOL foi desenvolvida a partir das diversas decisões e experiências adquiridas pelas parceiras e aprendizado adquirido ao longo do caminho de toda sua trajetória. Desde sua concepção embrionária em seu momento inicial, até o aperfeiçoamento de técnicas de mediação de conflitos associadas a mais alta tecnologia trazida pelas experiências internacionais (exemplo: programa 500 startups no Vale do Silício) e constantes parcerias com fornecedores e experiência trazida pelas suas fundadoras que conheciam a fundo o tema no mercado Brasileiro. As *dynamic capabilities* refletem a capacidade da organização para alcançar novas e inovadoras formas de vantagens competitivas dadas as dependências de caminhos e posições de mercado, o chamado *path dependency* (TEECE *et al*, 1997).

A Figura 2 apresenta os cinco passos da plataforma de mediação da MOL para a realização da mediação de conflitos. A plataforma permite um atendimento em todo território nacional, com a possibilidade de que também o mediador possa se conectar de qualquer local com o uso da plataforma, conectando as partes através de uma agenda de horário pré-definida e que ao mesmo tempo, há a possibilidade de gerar um acordo, com assinatura digital e com validade legal perante a legislação Brasileira. Esta lógica, segue as premissas defendidas por Christensen (1997) para inovação disruptiva onde uma mudança da tecnologia aufere mudanças no modelo de negócio, onde há uma mudança estrutural buscando atender à uma demanda do mercado represada não totalmente atendida e incapaz de dar vazão à expectativa daquele mercado. Neste aspecto, aos analisar os processos e benefícios de sua plataforma digital a MOL promove uma ruptura com o modelo tradicional da mediação de conflitos.

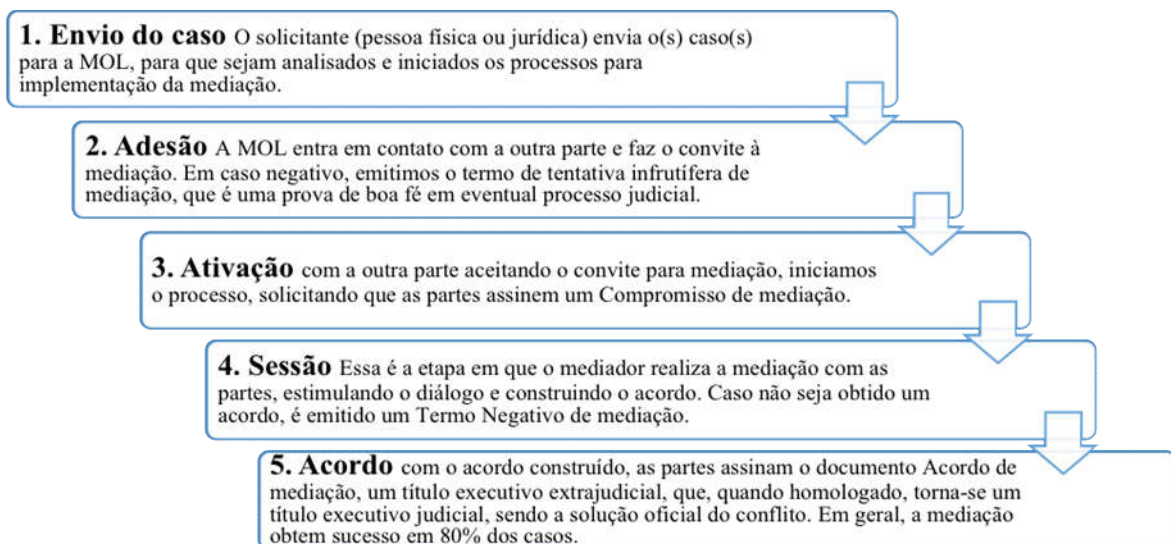


Figura 2. Resolva seu caso em 5 passos.

Fonte: Site MOL. <https://www.mediacaonline.com/como-funciona/>

As contribuições relevantes deste relato técnico baseiam-se na identificação dos elementos da capacidade dinâmica estudadas no estudo de caso contemporâneo de uma startup com base em modelo digital, onde a configuração de seus recursos: humanos, financeiros, organizacionais e físicos são direcionados para um negócio digital, mas mantêm



como elemento frugal de sua base o aspecto humano. Representa a ruptura do modelo tradicional, através da inovação em processos e uma nova dinâmica que traz uma ruptura ao modelo tradicional e apresenta uma alternativa com legitimidade jurídica para criar uma solução eficaz para maximização e vasão à resolução dos conflitos que pairam na sociedade Brasileira.

5 Conclusões e Considerações finais

As capacidades dinâmicas apresentadas na MOL auxiliaram a *startup* a inovar e trazer um novo modelo de mediação de conflitos, apresentando uma ruptura com o modelo tradicional. Isso permitiu estruturar uma plataforma digital capaz de escalar o processo de mediação e diversos benefícios aos clientes e empresa, e manter o aspecto humano em cada uma das etapas do processo na busca da resolução pacífica de conflitos, como descrito neste relato. A vantagem competitiva surge da sinergia e congruência dos ativos, dos processos e da evolução dos caminhos em resposta à rápida mudança do mercado (BARNEY, 1991).

Assim, a partir do conhecimento prévio de suas fundadoras sobre o tema e da forma que a MOL direciona seus recursos e competências de maneira constante para suprir lacunas presentes nos modelos tradicionais de resoluções de conflitos no Brasil, a inovação e os processos desenvolvidos na plataforma digital que reúnem diversas capacidade, vêm a ser não somente uma ruptura ao processo tradicional de mediação, mas também uma proposta efetiva para a melhoria no processo de resolução de conflitos no Brasil. A função empresarial inserida na capacidade dinâmica implica em reconhecer os problemas e tendências, direcionando e redirecionando recursos, e reassumindo estruturas e sistemas organizacionais para que eles criem e tratem de oportunidades tecnológicas Teece *et al* (1997).

Suas capacidades dinâmicas são percebidas de diferentes formas: a) através da assimilação de novas expertises; b) captação de recursos financeiros junto as aceleradoras e obtenção do *know-how* e recursos para o desenvolvimento da plataforma digital; c) recursos humanos: gerenciamento dos seus recursos humanos aplicado ao mercado da mediação de conflitos através de um modelo similar ao utilizado pelo UBER, onde profissionais são selecionados, treinados e que posteriormente aderem a plataforma e que proporciona flexibilidade e ampliação da capacidade de atendimento; d) ambiente de trabalho que inspira a inovação, dentro do Google Campus; e) organização dinâmica, enxuta e funcional, menos hierárquica e com maior responsabilidade e autonomia f) empreendedora: com *expertise* diferenciada, sendo a primeira plataforma totalmente digital e que preconiza o aspecto do relacionamento humano com foco e atenção às partes, em todas as etapas da plataforma digital; g) inovadora: os colaboradores são estimulados a trazerem coisas novas.

Por fim, o aspecto do negócio digital que permite a escalabilidade, ou seja, a automatização para a introdução dos casos na plataforma numa grande escala, com cobertura Nacional e com a facilidade e comodidade de conectar-se a plataforma digital de mediação em qualquer local. Segundo Rodrigues *et al* (2017), a inovação disruptiva está baseada na alteração do modelo de negócio, introduzindo sofisticação tecnológica e novos valores de mercado, para quebrar a hegemonia intuitiva de compra e venda percebida nos mercados tradicionais.

Tais habilidades, capacidades e processos da startup MOL e sua constante atenção e abertura a novas metodologias e tecnologias, são os aspectos frugais para que seus recursos internos sejam configurados para maximizar soluções aos clientes e proporcionar uma ruptura aos modelos tradicionais, ora defasados. O estudo de caso realizado demonstra um caso onde a tecnologia é associada sempre ao aspecto humano e que traz a realidade contemporânea de um modelo de negócio com escalabilidade para crescer, atender e ajudar a dar vasão aos diversos conflitos que atingem a sociedade brasileira.



Por se tratar de um estudo único aplicado na empresa MOL-Mediação online e com uma cultura *startup*, mesmo que o caso apresente elementos contemporâneos e de inovação com perspectiva real de se consolidarem como tendências de mercado doravante em seus diversos elementos, apresenta suas limitações e sugere-se a aplicação deste estudo em outras empresas e startups segmentos diversos. Além disso sugere-se também uma comparação do modelo da mediação digital com o modelo de mediação tradicional de mediação de conflitos. A metodologia utilizada pode ser ora utilizada, ora aperfeiçoada em outros segmentos e empresas, que apresentem o modelo digital em suas diversas esferas e aplicadas em outros segmentos de mercado, para investigação da avaliação de como as capacidades dinâmicas da empresa são utilizadas com o viés de se criar uma inovação disruptiva à luz de um negócio digital.

6 Referências

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1, 99-120.
- Barney, J. (1986). Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11pp. 791-800.
- Charitou, C. D. & Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (2), 55-63
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies cause Great Firms to Fail. Cambridge (MA): *Harvard Business Review Press*.
- Christensen, C. M. & Overdorf M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>. Acesso em 29/06/2018.
- Conselho Nacional de Justiça (2017). Justiça em números. Acesso em 15 Julho de 2018, de <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/e5b5789fe59c137d43506b2e4ec4ed67.pdf>
- Constantinos, M. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Management Review*, 39,3. pg.31
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto*. 3. SAGE, 125-296.
- Karimi, J. & Walter, Z. (2015), The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*. 32:1, 39-81.
- Meirelles, D. S. & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *RAC*, v. 18, Edição Especial, art. 3, 41-64, <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Nagy, D., Schuessler, J. & Dubinsky, A. (2016). Defining and Identifying Disruptive Innovation. *Industrial Marketing Management*, 1-8.
- Rodrigues, L.C., Ciupak, C. & Riscarolli, V. (2017). Inovação digital disruptiva: um conceito paradoxal à teoria da inovação disruptiva? *Anais do VI SINGEP*.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: *Routledge*
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* (18) 7, 509-533.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman, 2001.1-200.