

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

RODRIGO FARIAS REZINO

**Análise do desenvolvimento de produtos,
posicionamento de marca e atração de profissionais
durante estágios iniciais das empresas**

Londrina

2014

RODRIGO FARIAS REZINO

**Análise do desenvolvimento de produtos,
posicionamento de marca e atração de profissionais
durante estágios iniciais das empresas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientador: Theodomiro Silvano Moraes Delpim

Londrina

2014

Rodrigo Farias Rezino

Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas Rodrigo Farias Rezino; orientador Msc. Theodomiro Silvano Moraes Delpim - Londrina: ISAE/ FGV, 2014.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2014.

1. Empreendedorismo. 2. Marketing. 3. Gestão de pessoas.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas

elaborado por Rodrigo Farias Rezino

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerência de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Londrina, 29 de março de 2014

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro Silvano Moraes Delpim
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Farias Rezino, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma MBA GEE LD 1/12 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da ISAE/FGV Londrina no período de 23/03/2012 a 29/03/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Análise do desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais durante estágios iniciais das empresas”, é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 29 de março de 2014

Rodrigo Farias Rezino

Á todos meus familiares e amigos!

AGRADECIMENTOS

São dedicados, a seguir, agradecimentos às pessoas que auxiliaram no desenvolvimento e prestaram apoio ao presente trabalho, sendo eles os integrantes desse grupo que aprenderam a ceder, compartilhar, entender e integrar as diferentes idéias, compartilhando bons momentos e de ótimos resultados, integrando os conhecimentos adquiridos neste MBA e realmente se comportando como uma equipe de alta performance. Aos familiares que apoiaram e entenderam os momentos de ausências. As empresas participantes das entrevistas, que dedicaram seu tempo e confiaram suas histórias, sem essas pessoas que proporcionaram as fontes de dados o trabalho não seria possível. Nosso coordenador, que, sempre objetivo e claro, apoiou e esclareceu dúvidas. E principalmente a Deus que iluminou esta jornada e concedeu a oportunidade de lutarmos por um futuro melhor.

"Uma visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Mas uma visão com ação pode mudar o mundo."

RESUMO

Cada vez mais profissionais tem trocado uma carreira nos serviços públicos ou em grandes companhias pelos riscos e desafios de iniciar um negócio. O empreendedorismo tem sido a escolha de muitos profissionais. Porém, grande parte dos novos negócios vão a falência antes mesmo de completar três anos de idade. Outros, por sua vez, prosperam e muitas vezes se tornam grandes negócios. Os mais variados fatores podem ser os causadores do sucesso ou do fracasso. Este trabalho analisa as principais dificuldades das novas empresas em relação a três desses fatores: posicionamento de marca, atração de profissionais e desenvolvimento de produtos. Para tanto, utiliza-se de estudos bibliográficos e entrevistas com empreendedores que conseguiram fazer com que suas empresas prosperassem. Essa análise tem por objetivo auxiliar novos empreendedores a obterem sucesso, tanto por apresentar estudos e conceitos importantes para qualquer nova empresa, quanto por apresentar histórias de sucesso que podem servir de inspiração para aqueles que desejam se lançar ao empreendedorismo. Conclui-se, ao fim deste estudo, que as dificuldades iniciais destes três fatores são críticas a novos empreendimentos. A estruturação desses três pilares pode ser a diferença entre um empreendimento bem sucedido e um que não atinge seus objetivos.

Palavras-chave: empreendedorismo, marketing, posicionamento de marca, gestão de pessoas, atração de talentos, histórias de sucesso.

ABSTRACT

An increasingly number of professionals have exchanged a career in public services or in large companies for the risks and challenges of starting their own business. Entrepreneurship has been the choice of many professionals. However, a great amount of new businesses go bankrupt even before reaching three years. Others, meanwhile, thrive and often become big business. Several factors can be the cause of success or failure. This paper analyzes the main difficulties of the new companies in three of these factors: brand positioning, attracting professionals and product development. To do so, it was used bibliographic studies and interviews with entrepreneurs who have succeeded in making their businesses prosper. This paper aims to help new entrepreneurs to succeed, presenting studies and important concepts for any new company, and presenting success stories that can provide inspiration for those wishing to move towards entrepreneurship. At the end of this study its possible to conclude that the initial difficulties in these three factors are critical to new ventures. Solving these three pillars can be the difference between a successful project and one that does not achieve its objectives.

Keywords: entrepreneurship, marketing, brand positioning, people management, talent attraction, successful histories.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Empreendimento de novos negócios.....	14
2.2 Desenvolvimento de novos produtos.....	17
2.3 O impacto das pessoas nas organizações.....	22
2.3.1 Conceito de trabalho.....	23
2.3.2 Conceito de emprego.....	24
2.3.3 Conceito de identidade e pessoa.....	27
2.3.4 Conceito de organização.....	29
2.4 Estratégias de gestão de pessoas.....	32
2.5 Marketing e posicionamento de marca.....	36
2.6 Satisfação e valor como retenção de clientes.....	40
3 METODOLOGIA.....	46
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	48
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	51
6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	57
7 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES.....	64
ANEXOS.....	82
Anexo A - Modelo do Questionário aplicado.....	83
Anexo B - Transcrição das Entrevistas Realizadas nas Empresas.....	84

1 INTRODUÇÃO

Na economia moderna, cada vez torna-se mais preocupante a situação do trabalho, seja pela falta dele ou pela sua perda. O trabalho representa um papel central na vida das pessoas e tem direta influência na construção do eu interior. De modo geral, as pessoas articulam-se em torno das atividades laborativas. É o trabalho que regula a organização da vida humana, uma vez que horários, atividades e contatos são determinados de acordo com as exigências do trabalho.

A falta de emprego não representa somente uma perda financeira, mas um impacto na própria identidade. O trabalho muitas vezes passa a definir a condição social, passa a ser a referência do eu. Ficar sem um emprego ou sem um trabalho impacta socialmente, financeiramente, criativamente e emocionalmente a vida das pessoas.

Segundo Rifikin (1995), o trabalho e o emprego sofreram modificações. Os profissionais devem se preparar para enfrentar um trabalho de forma diferente. Cada vez mais o cenário do empreendedorismo tem ganhado espaço. Ele proporciona uma ocupação com desafios e riscos muito maiores do que um emprego em uma grande empresa, porém, possibilita ao profissional explorar mais sua criatividade, sem estar limitado a regras e obrigações já pré-estabelecidas na companhia.

Através do empreendedorismo é possível buscar a realização pessoal e profissional. Porém, descobrir uma inspiração alinhada a uma boa oportunidade que proporcione prazer, diferenciação e lucratividade não é uma tarefa simples. Não é simples empreender no Brasil: formalizar um negócio com grandes taxas de impostos; falta de capital de giro; dificuldade de acesso a educação formal que prepara para a gestão e o planejamento a longo prazo; lidar com a concorrência de grandes grupos; desconhecer o mercado; dificuldade em manter produtos e serviços atualizados, seguindo as tendências ou inovando; e encontrar mão de obra qualificada e comprometida; são alguns dos desafios encontrados pelos empreendedores.

Segundo dados do SEBRAE PR (2013), três em cada dez pequenas empresas brasileiras fecham as portas em dois anos de atividade. As empresas culpam a falta de clientes, a alta carga tributária, ausência de capital de giro e problemas pessoais, como brigas entre os sócios, pela falência.

Empreendedores são pessoas diferenciadas, com uma motivação única, pessoas apaixonadas pelo que fazem. Querem se diferenciar através do seu produto ou trabalho e, desta forma, ter o reconhecimento do mercado.

Várias questões desafiam o mundo empresarial. O otimismo excessivo dos fundadores, que muitas vezes pode levar a falhas catastróficas; o desafio de lançar um novo produto que consiga ser atrativo no mercado; a falta de capital para investimento em marketing; a falta de estratégias para posicionamento de marca; a precificação ideal de um produto. Se essas questões são críticas para empresas já consolidadas, o impacto nos novos entrantes no mercado parece ser maior ainda.

Desta forma, este trabalho busca Identificar se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais são críticas para empreendedores de novos negócios.

Este estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, envolvendo empreendedorismo de novos negócios, desenvolvimento de novos produtos, marketing e o posicionamento de marca no mercado, o impacto das pessoas nas organizações; e entrevistas com três empresas de Londrina já consolidadas no mercado, buscando identificar como essas questões foram abordadas durante seus primeiros anos. Foram levantadas questões em relação a dificuldades iniciais em posicionamento de marca, atração de talentos e desenvolvimento de produtos, e quais foram as principais evoluções nesses aspectos com o passar dos anos.

Este trabalho possui grande relevância para os novos empreendedores, por apresentar caminhos possíveis do empreendedorismo, apoiando a construção de ideias e estratégias para lidar com as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de novos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendimento de novos negócios

A figura central de qualquer novo negócio é o empreendedor. Segundo Chiavenatto (2007), o termo empreendedor significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Nenhum negócio acontece sem que exista um empreendedor. Também existem os empreendedores internos, aqueles que trabalham em médias e grandes organizações mas promovem mudanças importantes em seus processos, propõe melhorias, arriscam-se a sugerir novas práticas que podem muitas vezes colocar seu próprio emprego em risco. Estes são comumente conhecidos como intra-empreendedores, e não constituem o foco desse trabalho.

O que torna um negócio bem sucedido, para Chiavenatto (2007), é a junção entre um negócio oportuno e apropriado, e o espírito empreendedor que o quer levar adiante.

A decisão sobre qual negócio abrir deve levar em consideração fatores como quantidade de capital a investir, mercado a ser explorado, área de conhecimento e experiência do empreendedor, expectativa de retorno do investimento, reserva financeira que o empreendedor tem para abrir mão de seu salário, entre outros.

Para Chiavenatto (2007), a área mais favorável ao ingresso de empreendedores é o varejo, pois é uma área mais conhecida pelos empreendedores, tem uma entrada mais fácil no mercado e requer relativamente pouco investimento inicial. O autor pontua também que a área de serviços é a área que mais tem crescido nos últimos tempos, enquanto os empregos na área de manufatura vem diminuindo.

O ramo de desenvolvimento de novos produtos de tecnologia, principalmente software, também tem atraído muitos empreendedores. O modelo de negócios para empresas que pretendem trabalhar nesse meio geralmente é pensado para ser escalável, apresentando grande risco acompanhado de

possibilidades de grandes retornos. Empresas nascentes que operam nesse modelo têm sido chamadas de *startups*. Segundo Ries (2010), uma *startup* é uma instituição humana destinada a criar novos produtos e serviços sob circunstâncias de extrema incerteza. Ou seja, diferente do setor de varejo, onde os riscos são conhecidos e relativamente simples de mensurar, *startups* criam produtos e serviços cuja aceitação no mercado é totalmente desconhecida.

Para mitigar os riscos, reduzindo custos e acelerando o tempo de desenvolvimento dos produtos para validação rápida no mercado, Ries (2008) propõe um modelo chamado "*startup enxuta*" (*lean startup*, em inglês). O autor sugere a utilização de ferramentas de software livre e grátis, a aplicação de técnicas de desenvolvimento ágil e o desenvolvimento de produtos focado no cliente (RIES, 2008). Esse tema será tratado no próximo capítulo.

Para criar uma nova empresa, seja ela no setor varejista ou uma startup, é necessário um investimento inicial. No setor varejista, esse investimento vai ser composto de preparação física do ambiente da loja, compra de um estoque mínimo, compra de máquinas e prateleiras para exposição dos produtos, e um capital inicial para suportar a operação da empresa enquanto essa não gera caixa. Em *startups*, por outro lado, o investimento inicial será basicamente composto por computadores e capital inicial para pagamento de salários ou pró-labores dos sócios enquanto o produto é desenvolvido. Muitas vezes os empreendedores já possuem todo o recurso necessário para começar uma startup, e o fazem antes mesmo de constituir uma empresa formal. Conforme relata Steve Wozniak, co-fundador da Apple Computer, referente ao início das atividades na empresa em 1976:

"Os projetos do hardware e do software dos Apple I e II foram feitos no meu apartamento em Cupertino ou na minha baia na Hewlett-Packard, tarde da noite. Os computadores eram manufaturados num lugar em Santa Clara. Eles faziam as placas, colocavam as peças e soldavam tudo. Steve levava para sua garagem, onde tínhamos um laboratório e plugávamos as placas, as testávamos no teclado. Se funcionassem, a gente encaixotava. Se não funcionassem, a gente consertava e encaixotava. Depois Steve levava tudo para o Byte Shop em Mountain View ou qualquer outro lugar e recebia o pagamento à vista." (LIVINGSTON, 2009, p. 31)

Varejo pode gerar receita nos primeiros meses da operação, enquanto *startups* podem levar meses ou mesmo anos antes de realizar a primeira venda. De

fato, devido ao risco naturalmente existente nesse tipo de atividade, pode não haver venda alguma.

Os custos recorrentes serão compostos por salários, energia elétrica, aluguel, consultorias, serviços externos como contabilidade, compra de estoques, pagamento de impostos, investimentos em divulgação e marketing de produtos ou da própria empresa, comissões sobre vendas, despesas de viagem, entre outras, dependendo do ramo de atuação.

É importante que o empreendedor se atente a esses custos, uma vez que o capital disponível para investimento inicial deve ser capaz de arcar com muitas dessas despesas recorrentes enquanto a receita trazida pelas vendas não for capaz de suprir os custos fixos e variáveis da operação.

Muitos empreendedores, por exemplo, investem todo o capital disponível para criar um ambiente físico deslumbrante na loja, porém, se esquecem de que a operação irá trazer prejuízo durante um tempo e ficam sem fôlego financeiro para dar continuidade ao negócio.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2010 e disponível no último relatório sobre sobrevivência de empresas (julho/2013), essa taxa é de 24,4% (Brasil), e 25% (Paraná). Em Londrina, por exemplo, foram abertas 2.813 empresas em 2007, das quais 69% ainda estavam ativas em 2010 (SEBRAE, 2013). Ou seja, 31% das empresas de Londrina não passaram da fase considerada inicial, de 2 anos.

Muitos empreendedores iniciam negócios sem estar atentos aos fatores acima expostos, muitas vezes sem conhecer sequer como funciona uma empresa. Existem também alguns donos de negócio que possuem visão de inovação e conquista de novos mercados, enquanto outros buscam apenas conduzir um negócio de forma menos arriscada, desempenhando sozinhos a maior parte das atividades

Esse conceito foi abordado no estudo desenvolvido por Fillion (1999), no qual gerentes-proprietários de empresas foram divididos em dois grupos: os

empreendedores e os operadores de pequenos negócios. Essa divisão utilizou o critério da inovação. "Se eles introduziram alguma inovação mais significativa como, por exemplo, um novo produto ou um novo mercado, eles foram classificados como empreendedores." (FILION, 1999, p. 8). Porém, se o negócio não visa introduzir uma inovação no mercado, apresenta taxa de crescimento lenta, e não sobreviveria mais que algumas semanas sem a presença do dono, este último é classificado como operador de pequeno negócio. O termo empreendedor será utilizado neste trabalho segundo o conceito desse autor, ou seja, para denominar donos de empresas que buscam desenvolver novos produtos e mercados a explorar.

Empresas que desenvolvem novos produtos, principalmente no setor de tecnologia, se expõe a diversos riscos. Riscos trazem consigo grandes ameaças, mas também grandes oportunidades. Também existem metodologias consolidadas para cada tipo de iniciativa que visam reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades. No capítulo a seguir, serão expostos alguns conceitos que norteiam o desenvolvimento de novos produtos, bem como os principais riscos trazidos por essa atividade.

2.2 Desenvolvimento de novos produtos

O ambiente dinâmico no qual as empresas estão inseridas sofre mudanças a todo momento. Seja pela entrada de concorrentes, alteração no perfil dos consumidores ou do público-alvo da empresa, ou alterações macro econômicas que mudam as regras do mercado, o desenvolvimento de novos produtos é vital para a competitividade e, por conseguinte, para a sobrevivência das organizações. Alguns dos fatores que impactam o desenvolvimento de novos produtos, segundo Griffin, são: o aumento na quantidade de competidores no mesmo mercado; ambientes de mercado com mudanças rápidas; elevados níveis de obsolescência técnica; e ciclos de vidas de produtos mais curtos (GRIFFIN, 1997, p. 430).

Silva (2001) também acrescenta alguns fatores de incentivo à necessidade de desenvolvimento de novos produtos. Segundo o autor, a globalização, os

impactos da informática, as novas tecnologias de processo e produto, e a redução de fidelização dos consumidores por determinado produto tem trazido turbulências a vários setores, principalmente aqueles ligados à tecnologia da informação. Com a instabilidade causada por esses fatores, surge "a necessidade de um novo enfoque organizacional para a produção e para o processo de desenvolvimento de produtos buscando atender a suas necessidades e desejos dinâmicos." (SILVA, 2001, p. 22)

Essa dinamicidade de desejos e necessidades dos consumidores abre oportunidades para que empreendedores lancem novos produtos. Empresas já estabelecidas no mercado há um bom tempo, com suas competências chave bem desenvolvidas para manter seus diferenciais competitivos, apresentarão naturalmente uma dificuldade em criar novos produtos para se adaptar a novas realidades do mercado. Como abordado por LEONARD-BARTON (1992), os projetos de desenvolvimento de novos produtos e processos representam áreas de conflito entre a necessidade de inovar versus a necessidade de manter capacidades organizacionais importantes para a companhia. Relata ainda que as competências chave de uma empresa são um conjunto de conhecimentos que incluem valores pré-estabelecidos, sendo assim de difícil mudança. Além disso, sofrem uma pressão secreta dos gerentes para evitar ações que coloquem em risco as modalidades aceitas de comportamento (LEONARD-BARTON, 1992, p.112, 123)

De fato, sejam quais forem os motivadores, tanto empresas já estabelecidas no mercado quanto empresas nascentes podem obter benefícios a partir do desenvolvimento de novos produtos. As primeiras aumentam a chance de sobrevivência e aumento de participação de mercado, enquanto as segundas podem alcançar nichos com oportunidades ainda não exploradas. Para ambas as necessidades, existem diversos estudos sobre modelos de desenvolvimento de novos produtos.

Cooper (2010), um pesquisador e consultor de empresas que já atuou em mais de 5 mil clientes, aborda vários temas sobre metodologias para desenvolvimento de novos produtos em grandes empresas. Segundo o autor, as empresas precisam definir uma estratégia bem articulada para desenvolvimento de

novos produtos. “A sua estratégia de inovação de produto deve responder a seguinte questão: como novos produtos e inovação em produto se encaixam no plano maior do negócio?”¹ (COOPER, 2010, pág. 35, tradução nossa)

Essa estratégia inicia-se com a definição de objetivos alinhados ao planejamento estratégico da companhia. Ela deve conter as áreas de foco da inovação, onde a empresa irá atacar e principalmente onde a empresa não irá investir esforços.

“Sem definir as arenas estratégicas, a busca por idéias ou oportunidades específicas para novos produtos fica sem foco. Com o passar do tempo, o portfólio de projetos para novos produtos irá provavelmente acumular muitos projetos não relacionados, para vários mercados, tecnologias ou tipos de produtos diferentes. O resultado desse esforço difuso é previsível: um esforço em novos produtos não tão rentável.”² (COOPER, 2010, pág. 36, tradução nossa)

Uma vez definidos os objetivos, são classificadas arenas de atuação. O autor define arena como um pacote contendo mercado, setor da indústria, aplicações, tipos de produtos ou tecnologias nos quais a empresa irá focar nos seus esforços de novos produtos. As possíveis arenas de atuação são comparadas entre si e classificadas quanto a alguns fatores, tais como: tamanho e crescimento do mercado alvo; intensidade e força dos competidores; longevidade da tecnologia escolhida; habilidades da equipe para desenvolver aquela tecnologia; grandeza das alterações no processo produtivo já existente; capacidade de fortalecimento das equipes de venda; capacidade de fortalecer o relacionamento com os clientes e a marca da empresa; bem como a unicidade da solução e aderência quanto às necessidades dos clientes. (COOPER, 2010)

Depois de classificadas as arenas prioritárias, as estratégias de atuação em cada arena devem ser desenvolvidas. A empresa pode optar, segundo Cooper

¹ *Your product innovation strategy must answer the question: How do new products and product innovation fit into the business's overall plan?* (COOPER, 2010, pág. 35)

² *Without defined strategic arenas, the search for specific new product ideas or opportunities is unfocused. Over time, the project portfolio for new products is likely to accumulate a lot of unrelated projects, in many different markets, technologies, or product types. The result of such a scattershot effort is predictable: a not- so-profitable new product effort.* (COOPER, 2010, pág. 36)

(2010), por ser a primeira a atuar naquela arena, com novos produtos, ou seguir competidores, copiando e melhorando o produto dele já existente naquela arena. Também podem ser adotadas estratégias de baixo custo, diferenciação ou atuação em determinado nicho. A estratégia pode ser definida para desenvolver de maneira independente o produto, ou mesmo alianças com outras empresas para incrementar as capacidades de desenvolvimento de novos produtos para novas arenas.

O autor ainda relata que uma estratégia só se torna real quando investe-se dinheiro. Como os recursos financeiros de uma instituição são limitados, o passo seguinte trata de dividir os esforços da empresa em alguns grupos estratégicos, definir orçamentos para cada grupo e priorizar os projetos de novos produtos em cada grupo. Dessa forma, garante-se que todos os grupos receberão recursos. Um exemplo de divisão de grupos citado pelo autor é de projetos de customizações para clientes, de novos produtos, de melhorias e modificações, e de reduções de custos. Cada grupo conterá diversos projetos que deverão ser priorizados entre si. A quantidade de projetos a desenvolver em cada grupo irá depender da quantidade de recursos necessários para cada projeto e a quantidade de recursos financeiros disponíveis para cada grupo estratégico. Essa abordagem é interessante, segundo o autor, porque garante que desenvolvimentos de produtos mais longos e importantes para o futuro da empresa, como evoluções de plataformas tecnológicas, sejam priorizados dentro do seu grupo, evitando que “projetos simples e baratos sempre ganhem a competição por recursos, como acontece em muitas empresas”³ (COOPER, 2010, pág. 39, tradução nossa).

Por último, o autor cita os roadmaps de novos produtos, uma visão que permite que a alta gerência visualize as principais iniciativas necessárias para alcançar sucesso nas arenas estratégicas de atuação, com as devidas datas de conclusão de cada uma. O roadmap também pode conter projetos mais longos, como evolução de plataformas de produtos.

Além das metodologias e *frameworks* de desenvolvimento de novos produtos existentes para empresas já consolidadas, muitos estudos e técnicas

³ “*simple and inexpensive projects would always win out in the competition for resources, as they do in many businesses*” (COOPER, 2010, pág. 39)

surgem também para empresas nascentes. Essas empresas, que muitas vezes desenvolvem produtos sem sequer estarem estabelecidas, não dispõem de toda a infra-estrutura de gestão necessária para conduzir tais metodologias, além de não possuírem toda a complexidade e volume de iniciativas de uma grande empresa.

Blank (2013) relata, em seu trabalho, quatro passos para desenvolver estratégias vencedoras de produtos. O autor considera que a primeira edição (lançada em 2005) tenha sido o livro que deu origem à revolução “*lean startup*”. Esse livro tem o foco em empresas nascentes, principalmente de tecnologia, as chamadas *startups*. Segundo o autor, muitos empreendedores imaginem que seu negócio é único e que não existe um modelo ou metodologia capazes de ajudá-lo na construção do negócio e de seus produtos. Porém, nesse livro, ele faz uma análise de quatro passos que juntos compõem um caminho que elimina ou mitiga os riscos mais perigosos. (BLANK, 2013, pág. V)

O autor sugere não utilizar os modelos tradicionais de desenvolvimento de produtos, em empresas nascentes. O motivo é simples: o maior risco em empresas nascentes e no desenvolvimento de novos produtos não é o de não conseguirem desenvolver o produto em si, mas sim de não conseguir desenvolver o mercado e encontrar os clientes que irão adquirir aquele produto. (BLANK, 2013, pág. 6)

Ele analisa que as *startups* que deram certo passaram por um processo de tentativa e erro, contratações e demissões, e acabaram por formar um processo paralelo ao de desenvolvimento de produtos, focado no mercado e nos clientes. O autor denomina esse processo como “Desenvolvimento de Clientes”. (BLANK, 2013, pág. 20)

Nesse modelo, deve-se desenvolver o mercado consumidor, ou seja, encontrar os primeiros possíveis compradores, conhecidos como visionários. Deve-se descobrir quais são seus anseios, suas dores, seus problemas, e se existe um modelo financeiramente viável que entregue uma solução para esses problemas. Depois, testa-se o modelo com esses visionários. Caso o modelo imaginado não se mostre viável, deve-se voltar a primeira etapa e repensá-lo. Porém, caso o modelo se mostre viável, deve ser estabelecido um conjunto mínimo de funcionalidades que

o produto deve possuir para resolver os problemas desses primeiros consumidores visionários. Eles, geralmente, irão comprar o produto antes mesmo dele estar pronto. Nesse momento, a equipe de desenvolvimento de produto deve ser capaz de fornecer uma data para o lançamento dessa primeira versão, que não pode demorar muito, para evitar que os consumidores visionários percam interesse na solução. “O objetivo é fornecer aos visionários um produto incompleto, bom o suficiente, na primeira versão”. (BLANK, 2013, pág. 132)

Somente após descobrir o mercado consumidor e o modelo de negócios é que investe-se para a estruturação completa do produto, para atingir o mercado de massa para aquele produto. Por fim estrutura-se a empresa e suas equipes internas para suportar o crescimento.

Conforme discutido nesse capítulo, tanto empresas já consolidadas quanto nascentes enfrentam dificuldades no desenvolvimento de produtos, seja por falta de recursos financeiros iniciais, falta de percepção do mercado ou por modelos de gestão engessados que não permitem a inovação. Porém, para muitas empresas, desenvolver produtos é um fator crítico para a sobrevivência. A utilização de metodologias já estudadas e adequadas para cada cenário podem reduzir as ameaças e aumentar as oportunidades de iniciativas bem-sucedidas de desenvolvimento de novos produtos. Além das metodologias apontadas neste capítulo, existem diversas outras disponíveis. A leitura de cases, história de empresas e biografias de empreendedores também podem auxiliar essa empreitada.

2.3 O impacto das pessoas nas organizações

Vive-se uma era em que se fala constantemente de pessoas. Diferente de alguns anos atrás, onde o que importava eram números de produção, hoje o que conta é a qualidade; satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa e retorno de investimentos. E tudo isso só será possível através das pessoas.

Segundo Drucker (2003),...”sem pessoas não há gestão administrativa, sem pessoas não há empresa”.

Desde antigamente busca-se uma integração entre pessoas e organização. E assim como as pessoas afetam no resultado da empresa, também as organizações afetam as pessoas e sua personalidade através de suas práticas e de sua cultura. Porém, até a cultura de uma empresa foi e é formada por pessoas. Fica até difícil a definição de pessoas e organização e definir até onde vai a identidade pessoal e a profissional.

Para delimitar essas diferenças serão definidos alguns conceitos: trabalho, emprego, identidade, pessoa e organização.

2.3.1 Conceito de trabalho

O trabalho tem um significado que abrange qualquer atividade do ser humano, qualquer atividade de produção seja construindo algo utilizando o físico ou o intelecto. É na realização do trabalho que o homem se vê como ser produtivo e social, definindo assim seu papel.

Segundo Zanelli, (1996) o trabalho é compreendido como todo esforço humano que intervém em seu ambiente com certa finalidade, incluindo atividades realizadas como lazer. O trabalho ocupa um inegável espaço na existência humana. Coloca-se entre as atividades mais importantes, constitui-se na principal fonte de significados.

Do ponto de vista social o trabalho é o principal regulador da organização da vida humana, pois horários, atividades, relacionamentos pessoais são determinados conforme as exigências do trabalho, dificultando as pessoas a pensarem em si mesmas e na sua vida pessoal. As regras e normas do trabalho fazem muitas vezes com que o homem aja dentro de uma cotidianidade, criando muitas vezes uma estrutura alienante, constituindo-se em uma forma de reapropriação da sua

identidade, determinando o acesso à educação, cultura, lazer, formas de utilização do tempo livre e status social.

No processo produtivo em que o ser humano transforma e é transformado, o trabalho, como ação humanizada, impõe assimilações em aspectos físicos, morais, sociais e econômicos. O trabalho é o elemento chave na formação da coletividade e tem grande influência na formação da identidade pessoal, devido a importância da qualidade dos vínculos que se formam entre as pessoas a partir das relações de trabalho e as possibilidades de atividades laborativas como fonte de auto-realização ou frustração. (ZANELLI, 1996)

Segundo Cattani, (1996) o trabalho constitui e explica grande parte da sociedade capitalista. Ele é considerado um serviço que se troca no mercado. As empresas demandam trabalho e os indivíduos oferecem trabalho.

“A sociedade de modo geral, com o advento da revolução industrial, sedimentou uma gama de valores que passaram a priorizar o Ter ou a posse, as pessoas são reconhecidas socialmente muito mais por seus ganhos materiais do que pelo que efetivamente representa enquanto portadora de valores e sentimentos. Nessa ótica o sujeito é visto a partir do seu papel ocupacional, local de desempenho e do poder aquisitivo decorrente do mesmo. O mais importante passou a ser o que o homem tem, não o que ele é”. (Zanelli, 1996 p. 62)

Thompson afirma ainda que, entre 1780 e 1830, importantes mudanças se desenvolveram: “o trabalhador inglês médio tornou-se mais disciplinado, mais sujeito ao tempo produtivo ‘do relógio’, mais reservado e metódico, menos violento e menos espontâneo” (THOMPSON apud BRIDGES, 1995, p. 44).

A necessidade de organizar o trabalho, principalmente quando envolve muitas pessoas e ou muitos instrumentos e muitos processos, criou a ideia do "emprego".

2.3.2 Conceito de emprego

Por outro lado, o emprego é algo recente na história da humanidade. O emprego é um conceito que surgiu por volta da Revolução Industrial, é uma relação

entre homens que vendem sua força de trabalho por algum valor, alguma remuneração, e homens que compram essa força de trabalho pagando algo em troca, algo como um salário.

Segundo Paul Singer, o emprego passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, conseqüentemente, ao consumo, de modo que “as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa”. O emprego surge com o advento do capitalismo, produzir para ganhar e consumir, ter status e não para produzir algo. (SINGER, apud ALBORNOZ, 1992, p. 81).

O emprego é um ambiente repleto de normas, regras, homogeneização, estabelecidas pelo capital, pela lucratividade e pela lei da oferta e da procura, mantido pelo consumismo. É a relação estável, e mais ou menos duradoura, que existe entre quem organiza o trabalho e quem realiza o trabalho. O termo emprego refere-se a um tipo de vínculo estabelecido entre indivíduo e organização que tem como características mais marcantes o regime de exclusividade e a expectativa de perenidade. As mudanças que vêm ocorrendo graças à tecnologia, principalmente a tecnologia da computação-telecomunicação, estão modificando as relações econômicas entre empresas, empregados, governos, países, línguas, culturas e sociedades. (BRIDGES, 1995)

Em toda a parte, homens e mulheres estão preocupados quanto ao seu futuro, o número de empregos tem diminuído e a reengenharia está arrebatando a comunidade corporativa. As empresas estão reestruturando rapidamente suas organizações, tornando-as amistosas ao computador, dispensando pessoas e diminuindo o quadro de funcionários. Com isso, estão sendo eliminados níveis de gerência tradicionais, comprimindo categorias de cargos, criando equipes de trabalho, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo e simplificando os processos de produção e de distribuição, e dinamizando a administração. Aumentando assim, a produtividade e a lucratividade, porém diminuindo o poder de aquisição dos trabalhadores que cada vez mais se encontram desempregados.

A terceira Revolução Industrial e a reestruturação mundial do capitalismo que se processou a partir das últimas décadas do nosso século, com avanços tecnológicos, ruptura com o paradigma de desenvolvimento industrial vigente e, até mesmo, ruptura do compromisso social, são mencionados como a principal mola alternadora do processo produtivo e do trabalho direta ou indiretamente envolvido na produção. Alguns efeitos desse processo de reestruturação, como a substituição de antigos insumos por novos materiais, a informatização, automação e robotização, a flexibilização e terceirização da produção, e a reconcentração de capitais e constituição de blocos de países, terminaram suprimindo muitos empregos, mesmo com o aumento de produção e produtividade. (VIANNA, 2001)

O último reduto que ainda assegura o emprego, já, há algum tempo, o setor público vem sendo questionado com relação à tal estabilidade e sendo pressionado no sentido de promover uma profunda reestruturação, fundamentada na redução de custos, no aumento da produtividade, na informatização e robotização, na redução dos quadros de pessoal e na terceirização.

Segundo Bueno (1996), a evolução tecnológica e as mudanças nas relações capital-trabalho-emprego trazem como consequência alterações no mercado de trabalho. O conceito de emprego vem cedendo lugar ao de empregabilidade, que pode ser definida como a aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias, sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos.

As organizações não estão mais dispostas a manter um corpo permanente de empregados para realizar grande parte dos trabalhos de que necessitam. Muitas nem têm condições de fazer isso. Vários desses trabalhos, aliás, já nem precisam ser realizados continuamente, mas apenas de forma cíclica, episódica ou esporádica. Nesses casos, as organizações não necessitam de empregados, mas de prestadores eventuais de tais serviços.

De qualquer forma os poucos empregos estarão à disposição do trabalhador flexível, enfatizando que a “empregabilidade exigirá que as pessoas saiam da zona de mediocridade, de cultura ‘mais ou menos’ e se destaquem pelo profissionalismo,

tecnologia, energia, atitudes pro ativas”. Portanto, as sociedades estão ficando aparentemente dualizadas, com uma grande camada superior e uma grande camada inferior. (BUENO, 1996, P. 29)

Durante toda era moderna, o valor das pessoas tem sido medido pelo seu valor no mercado de trabalho. Agora que a mercadoria valor do trabalho humano está se tornando cada vez mais tangencial e irrelevante, em um mundo cada vez mais automatizado, novas maneiras de definir o valor humano e os relacionamentos sociais precisam ser exploradas.

Uma das realidades do mercado de trabalho é o fim do emprego, e isso leva as pessoas a buscarem alternativas para viverem melhor o seu tempo livre, sem alienação, é uma educação para o ócio criativo.

Segundo Rifikin (1995), o trabalho e o emprego sofreram modificações. As pessoas devem se preparar para enfrentar um trabalho de forma empreendedora. Apontando para o cenário da aposentadoria, verifica-se o quanto nessa etapa da vida é necessário praticar o empreendedorismo, pois talvez não haja espaço para um emprego formal, mas sim para uma ocupação com criatividade e lucratividade e com as vantagens de não se estar preso a regras e obrigações que o emprego formal exige.

2.3.3 Conceito de identidade e pessoa

A identidade é constituída através da relação com o outro. O ser humano aprende a se conhecer através da socialização com o outro. Internaliza-se a própria percepção de mundo somente depois do contato com as pessoas, aprende-se valores, regras, normas e comportamentos de acordo com o socialmente estabelecido.

“O ser humano ao nascer necessita de outras pessoas para a sua sobrevivência, no mínimo de mais uma pessoa, o que já faz dele membro de um

grupo. E toda a sua vida será caracterizada por participações em grupo”. (LANE, 1981)

Segundo Lane, (1981) é nesse grupo que se dá a consciência-de-si, que se define a identidade enquanto um ser pertence a algum lugar, um ser que importa a alguém ou faz alguma coisa. O viver em grupo permite o confronto entre as pessoas e cada um vai construindo o seu “eu” nesse processo de interação, através de constatações de diferenças e semelhanças entre nós e os outros. É nesse processo que são desenvolvidas a individualidade, a identidade social e a consciência-de-si-mesmo.

Aprende-se a se comportar de acordo com o meio no qual se está inserido e de acordo com as mudanças nesses contextos, sendo influenciados e tendo a identidade transformada. O “eu”, portanto, terá sim bases sólidas, as quais foram aprendidas, mas sofrerá consequências no decorrer da vida, de acordo com as escolhas realizadas e com as relações estabelecidas.

Os papéis que aprende-se a desempenhar foram sendo definidos pela sociedade, e reproduzem os níveis ideológicos. Segundo Lane (1981), somente quando se tiver a consciência do eu mesmo, é que será capaz de alterar a consciência social. Os papéis sociais têm uma importância fundamental neste processo à medida que são elementos que caracterizam a identidade do outro e o lugar do sujeito no grupo social. Adotar um papel significa aceitar certo número de valores que definem a relação com os outros e consigo próprio.

Entre os papéis sociais, o papel profissional ocupa um lugar privilegiado, ele é a meta da organização social e através dele valores são incorporados como definidores da própria identidade.

O papel profissional privilegia o acesso ao poder, ao reconhecimento de si e do outro, a valorização pessoal e ao engajamento social. Esses são os aspectos constitutivos da identidade social. Se a pessoa é reconhecida socialmente devido às atividades que desempenha, o desligamento (desemprego, aposentadoria) do trabalho pode afetar sua identidade pessoal, em consequência da interiorização da

ideia dominante desse pensamento social tornando o trabalho um fim em si mesmo, gerando uma fusão da identidade pessoal com o papel social.

Segundo Codo (1994), quando se refere ao trabalho institucional, o sujeito abre mão de sua identidade pessoal em prol da identidade organizacional. Isso ocorre porque a empresa elabora um conjunto de normas, as quais o trabalhador deve submeter-se, as mesmas são comumente apresentadas já no primeiro dia em forma de rituais de 'boas vindas', um exemplo disso é a semana de integração onde entra em contato com o conjunto das normas de convivência.

Em cada grupo social encontramos normas que regem as relações entre os indivíduos, algumas são mais sutis, ou restritas a certos grupos, como as consideradas de "bom-tom", outras são rígidas. Essas normas são o que caracterizam os papéis sociais e que determinam as relações sociais. (LANE, 1981)

Para Schirato (2000), nessa relação de trabalho ocorre uma fusão de identidade, porque o funcionário age e reage, muitas vezes ensaiando gestos e atitudes que codificam o comportamento dele observado na empresa e que muitas vezes volta a ocorrer em casa fora do ambiente de trabalho. Assim, ele modifica seus comportamentos, passando a ser a extensão do comportamento do grupo, desenvolvendo uma personalidade organizacional que sobrepõe à sua.

A palavra pessoa é sinônimo de ser humano, é o eu do ponto de vista subjetivo, representando a individualidade. A etimologia da palavra pessoa significa persona que vem do latim. (PIERRON, 1996)

As pessoas interagem entre si para alcançarem seus objetivos. O ser humano é um ser social e interativo, o que implica em relacionamentos e comunicação constante, através destas relações essa forma de cooperação tornou-se necessária para a sobrevivência das espécies e para o alcance de seus objetivos.

2.3.4 Conceito de organização

Segundo Chiavenato (2000), o conceito de organização envolve as limitações individuais de cada pessoa; devido a elas os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações. Sendo assim, define organização como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização, definindo assim que uma organização somente existe quando:

- a) há pessoas capazes de se comunicarem e que;
- b) estão dispostas a contribuir com ação conjunta;
- c) a fim de alcançarem um objetivo comum.

Desta forma cada indivíduo dentro de uma organização precisa estar disposto a cooperar. Cada pessoa fará sua entrega de trabalho de forma significativa contribuindo assim, para o objetivo final da organização e conseqüentemente terá reconhecimento e benefícios que irão de encontro ao alcance dos seus objetivos individuais. Esta contribuição ou disposição de participar variar de pessoa pra pessoa e de acordo com o passar do tempo o próprio indivíduo terá oscilações nessa entrega. Isso dependerá do nível de comprometimento e motivação de cada pessoa, assim como do sistema de recompensa utilizado pela organização.

“As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicos e etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepuem suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros”. (CHIAVENATO, 2000, p. 26)

Analisando o parágrafo acima, o autor coloca sobre o desafio que as organizações enfrentam em buscar o bom relacionamento interpessoal dentro das organizações, em buscar a eficácia e eficiência dessas relações e processos de trabalho. Trabalhar o grupo, o coletivo não é uma tarefa fácil. As organizações atualmente precisam buscar estratégias alinhar todos os stakeholders envolvidos, para que cada alcance seus objetivos e mantenham-se motivados a cooperar, pelo

bem da existência e do crescimento da organização que se remeterá a benefícios próprios.

Um dos grandes desafios é conseguir equilibrar objetivos individuais e organizacionais para que todos trabalhem satisfeitos e motivados em busca de um objetivo comum que é alcançar os objetivos estratégicos. A motivação é intrínseca a cada indivíduo, pode ser desenvolvido um ambiente propício para essa motivação aumentar, investir no clima organizacional satisfatório e desenvolver uma cultura de aprendizado, desenvolvimento e reconhecimento. Mas a decisão de se dedicar e de encontrar meios para se automotivar será sempre de cada indivíduo.

Chiavenato (2000) cita alguns objetivos organizacionais e individuais. As organizações geralmente pretendem alcançar: lucro, produtividade, qualidade, redução de custos e desperdício, participação no mercado, satisfação de clientes, ser inovadora entre outros. Já as pessoas pretendem alcançar: salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, carreira, condições adequadas no trabalho, reconhecimento e crescimento profissional.

As organizações vêm sofrendo algumas modificações ao longo do tempo, o que é natural no nível de evolução. Chiavenato, (1999, p. 27) apresenta um quadro demonstrando estas modificações ao longo dos anos.

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900 -1950	1950 -1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.

	Valorização da tradição e da experiência.		
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoal	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Quadro 1. Evolução da Cultura Organizacional. Fonte: Chiavenato, (1999, p. 27)

No momento globalizado do mundo, com abertura de novos mercados, cada vez mais países extremamente competitivos, como a China, vem crescendo e ganhando espaço em diversos mercados. Sendo assim, as empresas voltam-se para o lucro, redução de custos e aumento de produtividade. O grande desafio é como chegar a estes objetivos estratégicos respeitando as pessoas e suas limitações e, indo além, encontrar maneiras de extrair o melhor de cada um para se conquistar os objetivos estratégicos.

2.4 Estratégias de gestão de pessoas

Com a Era da Informação ocorre uma mudança da administração de recursos humanos. As pessoas deixam de ser meramente recursos administrados. As Pessoas passam a serem os meios para se conseguir os demais recursos para se obter o sucesso da organização. E esse é o impacto das pessoas nas organizações, elas passam a ser o problema ou a solução, tudo dependerá de como

essa gestão irá acontecer. Portanto o RH passa a ter um papel estratégico dentro das empresas.

Para Marras, (2011) a missão do RH vai além de atrair, desenvolver e reter talentos, isso trará vantagens competitivas para empresa, mas não basta. Para um RH ser estratégico precisa entender do negócio e traduzir essa missão a todos. Precisa mostrar aos demais gestores que sabe e entende da estratégia organizacional e quais caminhos precisam percorrer. E com isso desenvolver ferramentas para conduzir e facilitar para as pessoas chegarem lá. O RH começa a ser desenvolvedor de talentos, disseminador de estratégias e condutor de desafios.

As organizações começam a gerir as pessoas com olhar de desenvolvimento de talentos, aproveitando sua inteligência, conhecimento, habilidades e competências, respeitando suas aspirações e percepções. Gerir pessoas na atualidade é lidar com um ritmo muito mais acelerado do que antigamente, as mudanças são velozes, os resultados são esperados e cobrados pra ontem e tudo ocorre em um contexto turbulento e imprevisível. Sem contar o conflito de gerações, onde percebe-se os experientes com domínio de conhecimento e cultura e os jovens com domínio tecnológico, cheios de criatividade, desafios e inovações. Equilibrar esses talentos e ajuda-los a produzir juntos também passa a ser um grande desafio dentro das organizações.

“A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas” (CHIAVENATO, 2000 p. 30)

As organizações de hoje buscam estratégias para fazer a gestão de conhecimento e disseminar o capital intelectual. Acima de tudo, buscam reter as pessoas dentro das mais variadas estratégias. Não cabe aqui um aprofundamento em programas de atração e retenção de talentos, mas sim citar algumas das estratégias utilizadas pelo mercado, que enfrenta um apagão ou uma rotatividade de talentos.

As empresas vêm buscando as mais variadas estratégias para programas de Atração, Desenvolvimento e Retenção de talentos. As práticas mais utilizadas têm sido pacotes de benefícios flexíveis, planos de carreira voltados para metas e

competências, remunerações variáveis compostas de acordo com nivelamento de indicadores, programas trainees focado na atração e retenção de talentos da geração Y, universidades corporativas, programas de desenvolvimento de competências como coaching, liberdade e flexibilidade de trabalho, desenvolvimento de um bom clima organizacional, transparência de informações, programas de sucessores, alinhamento do planejamento estratégico e desenvolvimento de gestores.

As organizações sofrem mudanças constantes e inesperadas, seja do mercado externo ou do ambiente interno. Ter um planejamento estratégico, que ajude a focar nos resultados e a alcançar os objetivos, ajuda a enfrentar estas dificuldades. O planejamento não só definirá os objetivos, mas a Missão e Visão e dentre as mais diversas ferramentas que podem ser utilizadas para modelá-lo, é possível ter a clareza dos potenciais, dos riscos, das ameaças e das possibilidades.

Porém, de nada adianta um planejamento sem que todos compartilhem dessa visão, todas as pessoas envolvidas na organização devem saber onde estão, pra onde vão, de que maneira podem chegar lá, em quanto tempo e qual o papel de cada um nesse processo. As pessoas poderão impactar no sucesso ou insucesso desse planejamento; portanto comprometer as pessoas é o primeiro passo antes de cobrar resultados.

Se na atualidade as empresas precisam ser muito mais competitivas, inovadoras e eficientes do que eram no passado, só será possível com pessoas tecnicamente competentes, motivadas para o trabalho e comprometidas com os objetivos da organização. E se são as pessoas que impactarão no resultado das organizações, será necessário fazer a gestão das mesmas e esse é um tema desafiador dentro das organizações – Liderança.

“Liderança é a capacidade de inspirar, causar motivação e ampliar competências, movimentando pessoas a atingirem objetivos em comum”. (PIOVAN, 2011 p. 15)

O quadro abaixo representa as diferenças entre o papel de gerentes executores que administram pessoas e a evolução do papel de líder que faz gestão de pessoas.

GERENTES	LÍDERES
Coordena, diz o que deve fazer;	Inspira as pessoas, dá um sentido mais amplo para as pessoas estarem ali;
Cumprir função, não desafia;	Questiona e busca fazer seu trabalho melhor do que o esperado;
Manda e não aceita contestação das pessoas;	Delega e acredita que das contestações surge a inovação;
Trabalha com foco em processos e preocupa-se só com o seu departamento;	Visão sistêmica da organização, contribui para solução dos problemas dos demais setores;
Acha que gestão de pessoas é um problema do RH, passa os problemas com sua equipe pra frente;	Faz a gestão da sua equipe, assume como sua responsabilidade, tem iniciativas para elevar competências, motivando-os e buscando soluções para conflitos, tendo RH como apoio e não executor;
Aponta erro nas pessoas;	Identifica seus próprios GAPs de desenvolvimento;
É servido pelos liderados, espera sempre que as pessoas o atendam;	Serve os liderados, leva alternativas, se dispõe a ajudar e a resolver.

Quadro 2 – Diferenças entre o papel de gerentes executores e líderes. Fonte: Piovan (2011 p. 17)

Como a forma de se fazer gestão mudou dentro das organizações, os gestores precisam acompanhar essa evolução, como gestões eficazes. A eficácia vem de quem trabalha com o conhecimento dentro da organização. Antigamente para o trabalho manual só era necessária eficiência, ou seja, a capacidade de fazer as coisas de modo correto. Atualmente, isso só não basta. A eficácia, que é a capacidade de fazer as coisas corretas, também é importante. Assim, um gestor eficaz é capaz de conduzir sua equipe a desenvolver seu trabalho de forma correta, quantitativa e qualitativamente, e indo além de como desenvolver as pessoas a fazerem as coisas certas, a tomarem decisões certas, tem haver com escolhas que impactarão nos resultados da organização.

2.5 Marketing e posicionamento de marca

O valor de uma empresa é reflexo de como esta foi posicionada diante seus potenciais clientes e como esses passaram a identificar nesse posicionamento as qualidades e itens que as diferenciam das demais empresas (KAPFERER, 1992, P. 16). No geral há dois tipos de marcas, as que tem seu valor percebido de forma a justificar seu preço e as que não tem. Essa percepção se dá diretamente pela estratégia de abordagem de praça e diferenciação de produto.

O posicionamento de marca será mais importante em função de como o mercado já está trabalhado (AAKER, 1996, p.222). Caso um mercado tenha uma grande quantidade de concorrentes, estes contribuirão para uma maior disputa de preço e também trabalharam mais itens em relação ao mercado, deixando menos espaço a serem exploradas. Definir claramente a abordagem em relação ao posicionamento permitirá a empresa a desenvolver estratégias de marketing mais satisfatórias (KOTLER, 1996, p. 270).

Há muitas vantagens à organização quando o posicionamento de marca é bem implementado:

- a) Tornam mais eficazes a estratégia de marca;
- b) Possibilitam a expansão da marca;
- c) Melhoram a lembrança dos potenciais clientes em relação a marca;
- d) Trazem foco para a organização;
- e) Trazem vantagens competitivas;
- f) Posicionam a marca corretamente perante a concorrência;
- g) Criam um símbolo de comunicação mais significativo;
- h) Trazem eficiência na execução de estratégias, pois delimitam o plano de ação.

Vantagens essas defendidas por Aaker (1996, p. 221).

Para Kotler (1996, p. 234) “O ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP - segmentação, alvo e posicionamento.”

Conceitualmente uma marca está posicionada quando é possível identificá-la em algum lugar, em comparação com as demais marcas que lá estão (KELLER, 2003, p. 79). Segundo Alpert e Gatty (1969), o posicionamento de produto é a maneira pela qual os consumidores notam marcas concorrentes e categorias de produtos.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro. O marketing envolve a satisfação das necessidades humanas e sociais, através da criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles.

A necessidade da venda existirá sempre, então o objetivo é que esta se torne consequência, e o essencial o conhecimento do cliente e o entendimento do mesmo, desta forma, necessidades inexistentes poderão surgir.

Assim o marketing é aplicado a diversos fatores, por exemplo, bens, serviços, pessoas, lugares, para que os produtos e serviços sejam plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício.

Cada tendência leva o empreendedor a querer investir em determinadas empresas e economizar em outras, através de análises de fatores demográficos e/ou econômicos. Os estilos de vida também devem ser observados.

Estudos de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) demonstram que o mercado está entrando no Marketing 3.0, o qual caracteriza a era voltada para os valores. As pessoas deixam de ser tratadas apenas como consumidoras, e sim, como seres humanos completos, com mente, coração e espírito, e cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas.

Através das oportunidades que o marketing proporciona, é possível decidir os nichos de clientes e o nível de recursos a serem aplicados a cada um, assim como desenvolver objetivos estratégicos específicos.

Um tripé caracteriza que toda estratégia de marketing pode ser direcionada e construída, e esse pode ser descrito como segmentação, mercado-alvo e posicionamento. Afinal, é no mercado que uma empresa descobre suas necessidades e os seus diferentes grupos, selecionando o nicho pretendido a atender e posicionando a sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

Para que o posicionamento ocorra, primeiramente é necessário um produto ou serviço, e assim influenciar a mente do potencial cliente, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais, ocupando um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Ries, Trout (2009) afirma que a palavra posicionamento tornou-se palavra-chave para a publicidade, para as vendas e profissionais de marketing, e que um dos diferenciais é não considerar apenas seus próprios pontos fortes e fracos, mas também os de seus concorrentes.

Eles alegam que a maneira mais fácil de entrar na mente do consumidor é ser o primeiro a chegar nela, pois em uma batalha mental, as chances favorecem a primeira pessoa, o primeiro produto.

Para obter um bom posicionamento, algumas características são necessárias, como ter uma qualidade superior, apresentar o melhor serviço e vencer com menores preços.

Caso o posicionamento for satisfatório será fácil de planejar o restante e diferenciar as ações de marketing, com a criação de uma proposta de valor focada no cliente.

Kotler (2000) considera alguns desafios de marketing que a maioria das empresas estão enfrentando atualmente, como a maior sofisticação dos clientes, e a sensibilização aos preços, que eles dispõem de pouco tempo e querem mais comodidade. Estão menos sensíveis à marca do fabricante e aceitam revendedores

genéricos; possuem alta expectativa com os serviços prestados; cada vez menos há a fidelização dos clientes.

Assim, American Marketing Association (AMA) (Kotler e Keller, 2006, p. 269), definem marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

Logo, marca é o que agrega dimensões de diferenciação de outros produtos e/ou serviços para satisfazer a mesma necessidade. É através delas que os consumidores avaliam produtos idênticos de diferentes formas, dependendo de como a marca é estabelecida. Muitas vezes, devido experiências anteriores, tomam a decisão por determinada marca com o intuito de reduzir os riscos.

“Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo -, bem como a ‘que’ ele se presta e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269)

Logo, o segredo de branding é a diferenciação, e brand equity pode ser definido como o valor agregado atribuído aos produtos e serviços.

A construção de uma marca requer o planejamento e controle de cada contato com a marca que o cliente pode ter. Há elementos que devem ser levados em consideração na hora da construção e no estímulo da marca, como por exemplo, ser um elemento memorável, significativo, desejável, transferível, adaptável e protegido.

De maneira geral, a administração de todas as conexões da marca em relação aos clientes, para que atendam ou excedem às expectativas a elas associadas é fundamental. Isso é possível após a elaboração da proposta de valor do produto, de forma ampla e específica e a escolha do nome da marca.

Afinal, marketing é a arte de construção da marca, pois quando algo não a tem passa a ser simplesmente uma mercadoria, e Kotler (2000) afirma que as

marcas são fortes quando seus nomes denotam atributos positivos, benefícios, valores da empresa, personalidade, e posicionamento na mente dos consumidores. Portanto o trabalho de quem constrói a marca é criar uma identidade que se baseie nestas dimensões.

2.6 Satisfação e valor como retenção de clientes

Um dos grandes desafios de uma empresa é se adequar ao cenário complexo de mercado com uma estratégia eficaz, dentro desta um ponto importante é a retenção de clientes. A estratégia de retenção de clientes, além de mantê-los na base, deve se preocupar em deixá-los satisfeitos em relação ao produto/serviço adquirido. Caso isso seja alcançado, eles serão fiéis e trarão mais clientes, caso contrário, procurarão outro fornecedor.

Conforme SWIFT (2001, p. 2), os clientes esperam que o fornecedor seja flexível, disponível, criativo e tenha um preço vantajoso. Para atender esses quesitos é importante que as empresas procurem novas formas de coletar informações de seus clientes de forma a oferecer o serviço com a composição que mais lhe agrade com o intuito de conquistar sua lealdade. Quanto maior o nível de atendimento de especificidades do cliente, maior a vantagem competitiva em função a concorrência.

Compreender o que agrega valor ao cliente é essencial para identificar as políticas de retenção do cliente.

Segundo KOTLER (200, p. 56), o valor percebido de um produto/serviço é a diferença entre os benefícios recebidos e a expectativa em relação ao valor do investimento.

A qualidade e capacidade de agregar valor dos serviços e produtos prestados podem ser avaliados em cinco dimensão: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia, tangíveis (CORRÊA & GIANESI 1996, p. 90).

No processo de compra, o cliente pode criar expectativa em várias áreas. Para que o mesmo se sinta satisfeito, as expectativas devem ser atendidas. Um cliente que espera qualidade superior no produto não ficará satisfeito com um produto com preço baixo, porém, com qualidade inferior.

CORRÊA & GIANESI (1996, p. 82), diz que as expectativas são formadas por:

- a) Comunicação com outros clientes de produtos similares;
- b) Experiências anteriores;
- c) Influenciadores externos (TV, propagandas etc).

Muitas empresas conseguem criar demasiado valor com influenciadores externos, de forma a não entregá-los após a transação concluída. Esse fato gera um fator negativo, já que este cliente estará propenso a dar sua opinião a outros possíveis compradores e essa influência boca a boca é muito forte. O mesmo acontece em situação inversa.

Em relação a avaliação do serviço, CORRÊA & GIANESE (1996, p.80) complementam que a expectativa é a ponte entre o valor percebido do serviço esperado pelo cliente e o recebido. Essa expectativa pode ser dividida de três formas:

- a) Expectativas excedidas: Qualidade ideal;
- b) Expectativas atendidas: Qualidade satisfatória;
- c) Expectativas não atendidas: Qualidade inaceitável.

Com as diversas opções de fornecedores, o cliente passou a ser mais exigente. Os clientes não serão retidos pelo fato de terem suas expectativas atendidas, eles esperam que estas sejam excedidas. Sabe-se entretanto, que o custo para gerar valor acima do esperado é maior, nesse sentido a empresa deve identificar quais os consumidores que devem receber essa atenção maior, quais deles serão mais rentáveis a longo prazo.

Os benefícios da satisfação do cliente são pontuados por LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.116):

- a) Isola os clientes da concorrência;
- b) Pode criar vantagem sustentável;
- c) Reduz os custos de falhas;
- d) Estimula clientela constante e fidelidade;
- e) Amplia / Promove boca-a-boca positivo;
- f) Reduz custos de atração de novos clientes.

Para intensificar a percepção de valor o relacionamento com o cliente é considerado de suma importância.

O capital de relacionamento de uma empresa pode valer mais do que os ativos físicos desta, pois este determina o futuro do empreendimento. Os valores norteadores que geram o relacionamento são: conhecimento; confiança adquirida pelos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores; experiência. Afirma KOTLER (2003, p. 133), que a busca de um relacionamento com o cliente fará sentido para uma empresa se ela identificar oportunidades futuras com os clientes em questão.

A retenção de clientes é importante, pois apoia-se na premissa de que é mais barato manter clientes do que conquistar novos e que a longo prazo esses serão mais lucrativos. (SWIFT ,2001, p. 8).

DIAS (2003, p. 6) fortalece a afirmação de SWIFT (2001), confirmando através de pesquisas que indicam que conquistar um novo cliente custa em média cinco vezes mais do que manter um cliente na base.

SWIFT (2001, p. 25), reafirma que aprendendo os hábitos dos clientes é possível antecipar novas oportunidades de negócio. Dessa forma a empresa se torna capaz de elaborar planos de desenvolvimento de produto, atuação na base muito mais assertivos.

Para ZONONE (2001, p. 27), trabalhar o individualismo no quesito relacionamento é de suma importância para que se obtenha o resultado esperado. Apenas com análises substanciais é possível identificar as reais necessidades, opiniões e expectativas. Dessa forma pode-se antecipar as melhores oportunidades.

BROWN (2001), acentua a importância do relacionamento com os clientes e diz que esta não é apenas um conceito e nem um projeto, mas sim uma estratégia organizacional.

Essa estratégia pode ser montada através de um banco de dados alimentado corretamente e eficaz, assim será possível aumentar a assertividade em ações em determinado nicho, enviando comunicações adequadas para tal (KOTLER 200, p. 671).

KOTLER (2000, p. 672) faz a seguinte transição do modelo de marketing de massa para marketing de relacionamento:

- a) Cliente Médio para Cliente Individualizado;
- b) Cliente Anônimo para Cliente com Perfil Definido;
- c) Produto Padronizado para Oferta Sob Medida;
- d) Promoção em Massa para Promoção Sob Medida;
- e) Distribuição em Massa para Distribuição Individualizada;
- f) Propaganda de Massa para Mensagem Individualizada;
- g) Promoção de Massa para Incentivo Individualizado;
- h) Mensagem de Direção Única para Mensagem em Duas Direções;
- i) Economia de Escala para Economia de Escopo;
- j) Participação de Mercado para Participação de Cliente;
- k) Atração do Cliente para Retenção do cliente.

Com os conceitos apresentados é nítido a mudança de uma abordagem generalizada para uma específica, buscando compreender as reais necessidades do cliente. Com esse trabalho realizado, a empresa é capaz de desenvolver sua estratégia de retenção de clientes de forma a conseguir ultrapassar as expectativas do cliente.

Algo que deve ficar claro é que existem expectativas durante a venda, uma sobre a perspectiva do comprador outra do vendedor. Para VAVRA (1993:32), o vendedor espera:

- a) Culminação de uma grande negociação de venda;
- b) Oportunidade de transformar o trabalho em dinheiro;
- c) O fechamento da venda abrindo oportunidades para novos clientes potenciais;
- d) Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção.

Já o cliente possui outras expectativas:

- a) Iniciação de um novo relacionamento;
- b) Preocupação com a atenção exigida pela nova venda;
- c) Quanta atenção e auxílio serão recebidos após decisão de compra;
- d) Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas.

Devido a essas diferentes expectativas, as empresas devem mudar a mentalidade e mudar a relação de "fechar uma transação" para "iniciar um relacionamento", de "completar um negócio" para "construir lealdade".

Para complementar essa necessidade de relacionamento com os clientes os novos importantes elementos que acompanham os tradicionais 4 P's do marketing, são:

- a) Comunicação com o cliente: sistemas de comunicação pós-venda (revistas, eventos etc);
- b) Satisfação do cliente: Acompanhar as expectativas e a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços recebidos;
- c) Serviços: pré-venda, pós-venda e outras atividades de conveniência.

BATERSON & HOFFMAN (2003, p. 427) destacam que a retenção tem efeito maior sobre os lucros do que a participação de mercado.

O tempo em que o cliente está na carteira da empresa é apenas um dos indicadores de fidelização. Quanto mais próximo os clientes se sentirem do fornecedor, mais fiéis serão (BARNES 2002, p. 37).

Pontos importantes devem ser levados em consideração na busca de fidelização:

a) Identificação do cliente: Buscar conhecê-lo, mesmo em situações das quais não faria sentido ter maiores informações sobre ele. Exemplo: Um consumidor comprando um jornal em uma banca de revistas. Não há necessidade do fornecedor obter dados desse cliente, porém se o fizer poderá encontrar oportunidades para seu negócio;

b) Diferenciação por valor: Agregar valor ao produto ou serviço adquirido. Lembrando que a empresa é capaz de agregar menos ou mais valor quando compreende qual cliente trará maior retorno;

c) Diferenciação por necessidades: Compreender as reais necessidades dos clientes, por mais que no momento a empresa não possa oferecer solução para todos estes, o conhecimento de causa trará possibilidade de iterações futuras e base para geração de estratégias de atuação;

d) Iteração com o cliente: Buscar sempre maneiras de estar em contato com o cliente, trazendo o sempre mais para perto. O intuito é fazê-lo sentir-se como parte do fornecedor e não apenas um mero cliente;

e) Personalização dos clientes: A partir do momento em que o nível de informações sobre a base do cliente é satisfatória é possível trabalhar com este individualmente ao ponto de criar produtos e serviços específicos. Por mais que estes se repercutem em pequenas necessidades dos clientes trarão uma grande vantagem competitiva, o colocando na dianteira em relação aos concorrentes.

O nível de concorrência atual forçou as empresas a pensar não apenas em novas ferramentas para atrair os consumidores, mas também mantê-los fidelizados. Essa passo trouxe vários benefícios aos consumidores e diversos desafios aos fornecedores, os mais preparados trarão para si uma grande vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi:

- a) Identificar em 3 empresas locais se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais, foram críticas para seus negócios;
- b) Pesquisar como essas empresas se desenvolveram;
- c) Analisar as transformações ocorridas nas empresas ao longo da história;
- d) Comparar as dificuldades encontradas pelas empresas e quais as estratégias adotadas para permanência no mercado;
- e) Fazer uma análise do referencial teórico e os dados coletados nas entrevistas com as empresas.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que se baseia na interação entre pesquisador e os sujeitos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas através de questionário semi-estruturado e individual. O tratamento dos dados de pesquisa foi qualitativo, os mesmos serão analisados e cruzados com o referencial teórico a fim de responder o problema de pesquisa.

As 3 empresas entrevistadas não serão identificadas e as representaremos distintivamente por números:

a) Empresa 1: de defensivos agrícolas, fundada em 1970 em Bauru/SP. Em 1971 foi aberta uma filial em Londrina/PR e em 1973 a Matriz foi transferida para Londrina e iniciou-se uma expansão pelo Brasil através de filiais. Em 1999 a empresa foi adquirida por um grupo israelense, mudou de nome e tornou-se a maior fabricante de defensivos agrícolas genéricos da América Latina. Entrevista realizada com um dos sócios fundadores da antiga;

b) Empresa 2: de Londrina, de tecnologia voltada para identificadores de chamada. Seu fundador começou com uma empresa de representação comercial de medicamentos e equipamentos hospitalares e odontológicos. O pai dele via nos

filmes que a polícia identificava o número que estava chamando, porém, demorava muito. E ele não se conformava, deveria haver alguma maneira de identificar o número que estava ligando mais rápido. Um amigo da família foi aos EUA e encontrou um modelo de identificador de chamadas e trouxe dois exemplares. A partir de então desenvolveram seu primeiro produto em 1992, um identificador de chamada. Por volta de 1994 mudaram o nome da empresa e o ramo passou a ser de indústria e comércio. Em 1999, o faturamento anual da empresa estava aproximadamente em US\$ 3 milhões. Em 2007 o sócio entrevistado deixou a empresa para montar outro negócio;

c) Empresa 3: também de Londrina, de soluções tecnológicas voltadas para logística. Iniciou com a proposta de um antigo gerente de vendas de uma empresa do segmento de rastreamento de veículos que propôs a idéia de um negócio similar. O fundador e esse amigo iniciaram a empresa de Rastreamento de Veículos em 2005, foram até a Bélgica e importaram 200 antenas para comunicação satelital. O sócio fundador seguiu a estratégia de criar uma equipe própria para desenvolvimento dos sistemas para este mercado de rastreamento, ao invés de simplesmente comercializar sistemas prontos.

No Anexo A encontra-se o modelo de questionário semi estruturado aplicado aos entrevistados, no Anexo B a transcrição das entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

As entrevistas realizadas tinham como objetivo elucidar características de operação e estratégia relevantes aos empreendimentos. Os aspectos analisados foram: empreendedorismo, pessoas, produto e marketing.

A apresentação de resultados busca ressaltar esses pontos, de forma a poder traçar as características comuns que podem trazer sugestões sobre como iniciar novos negócios, quais os desafios que podem surgir ao longo do tempo e quais medidas podem ser adotadas. Além de identificar situações atípicas, que podem também acrescentar nas reflexões do tema.

A primeira característica identificada é que os três empreendedores entrevistados não iniciaram novos negócios por necessidade, mas sim devido a um vislumbre de oportunidade latente no mercado. Essa visão de mercado veio acompanhada da característica de coragem para arriscar, onde estes saíram de uma condição de conforto para uma condição de empreendedores de risco. Condição acentuada devido a falta de experiência em algumas áreas que seriam cruciais para o desenvolvimento do negócio, fosse a área comercial, técnica ou mercado.

Algumas etapas de planejamento aconteceram de forma natural, moldaram-se devido a imposições de mercado, fossem elas novas oportunidades ou concorrência.

A estratégia de posicionamento de marca dessas empresas se enquadraram nessa situação. Não houve um planejamento consistente dessa área, de forma que as empresas adequavam as características do posicionamento dependendo da responsividade do mercado e da possibilidade de obtenção de maiores receitas oriundas de nichos que apareceram ao decorrer do desenvolvimento da empresa. Essa característica trouxe flexibilidade ao negócio e permitiu que os empreendedores amadurecessem a ideia inicial com a experiência obtida em campo. Essa maleabilidade ainda esta viva nessas empresas e como podemos observar passos importantíssimos foram dados devido a essa capacidade de absorção e mudança. A capacidade de adaptação foi mais acentuada no momento

em que as empresas ainda estavam moldando sua cultura organizacional e se descobrindo estrategicamente.

Foi possível, inclusive, identificar um caso extremo, onde o foco de produto e mercado foram substituídos em um momento em que a empresa já se encontrava madura no mercado. Mais uma vez demonstrando a coragem e capacidade visionárias dos empreendedores.

Outro item importante a ser discutido é a questão das contratações. As empresas são o reflexo dos colaboradores que nela atuam, e em uma nova empresa todo o quadro de colaboradores deve ser desenvolvido, gerando nesse ponto uma preocupação compreensível.

As empresas entrevistadas não encontraram grandes dificuldades em encontrar mão de obra para o início das atividades. Mesmo porque a estrutura inicial era básica e um colaborador realizava as atividades de diversas áreas. As dificuldades só surgiram em um segundo momento, quando os profissionais precisam ser mais qualificados, ocupando cargos de coordenação ou gestão, e em maior número, para suprir as demandas dos vários departamentos necessários ao crescimento. A disputa desses profissionais se dava com empresas maiores, onde os colaboradores podiam encontrar salários mais atrativos e possibilidades de construir carreira.

Nessa situação, as empresas apresentaram a mesma saída para trabalhar a retenção de colaboradores: apostaram em uma postura honesta, séria, respeitosa, aberta, onde estes tinham possibilidade de opinar, dar sugestões, isto os fazia sentir parte do negócio e se envolverem de fato com a empresa. Para buscar novos profissionais a aposta foi nos jovens talentos, estagiários e recém-formados. O êxito nessa estratégia veio quando as empresas criaram vínculos com as universidades. Essa atuação teve muito sucesso e vários colaboradores dessas ações continuam na empresa e ocupam cargos estratégicos.

Para iniciar um negócio é necessário identificar no mercado possibilidades de transacionar de forma rentável produtos/serviços. Como é dessa percepção que nascem as empresas, este tema recebeu significativa atenção nas entrevistas.

Duas empresas utilizaram a abordagem de desenvolvimento de novos produtos para viabilizar o negócio. A terceira identificou uma lacuna no mercado, onde o seria possível trazer comodidade e facilidade para possíveis consumidores. O fato interessante é que em um segundo momento esta empresa também se utilizou da estratégia de desenvolvimento de produtos para ampliar suas possibilidades de negócio.

Uma característica que deve ser ressaltada na fase de desenvolvimento de novos produtos foi a forma empírica com que isto ocorreu. Por mais que houvesse uma ideia do que seria o produto final, o desenvolvimento do mesmo ocorreu de forma gradativa, adaptando-se a responsividade dos consumidores e capacidade técnica disponível.

Esse modelo de atuação fez com que os produtos desenvolvidos não tivessem um ciclo de desenvolvimento fechado, os recursos e benefícios gerados por estes eram ajustados, adicionados ou removidos segundo as informações coletadas de campo. Quando possibilidades de novos produtos eram identificadas, se estes não pudessem ser adequados ao produto já oferecido um novo produto entrava em desenvolvimento com as mesmas características processuais.

Nota-se que embora sejam empresas distintas com realidades de produtos e mercados diferentes, é possível identificar diversas similaridades operacionais desde sua concepção até cenários mais distantes. Identificar e analisar essas semelhanças é de suma importância para possibilitar reutilizações assertivas dessas estratégias em situações posteriores.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A teoria de empreendedorismo estudada relata que um empreendedor é aquele que assume riscos e começa algo novo. Para que um empreendimento obtenha sucesso, é fundamental que exista um espírito empreendedor que o leve adiante.

Essa característica pôde ser encontrada fortemente nas três entrevistas. Conforme apontado na apresentação de resultados, nenhum dos três empreendimentos iniciou-se por necessidade, mas devido a um ou mais empreendedores que vislumbraram no mercado uma oportunidade não explorada.

A empresa 1 iniciou suas atividades no varejo, uma área citada por Chiavenatto (2007) como sendo favorável ao ingresso de novos empreendedores. As empresas 2 e 3 iniciaram suas atividades em um cenário de incerteza, desenvolvendo produtos de tecnologia.

Uma delas desenvolveu um identificador de chamadas em Londrina, tecnologia que só estava disponível em Brasília. O mercado de identificação de chamadas ainda não estava bem desenvolvido, e os empreendedores não tinham certeza se iriam obter sucesso com o produto. Então, se lançaram em uma condição de extremo risco, e iniciaram uma startup, embora esse termo não fosse utilizado quando da criação da empresa. Conforme identificado na literatura, Ries (2010) define uma startup como uma empresa inovadora, que explorará cenários de extrema incerteza. Essas empresas seguiram passos muito semelhantes de empresas conhecidas mundialmente, e identificadas na literatura pesquisada.

Os relatos de empreendedores encontrados no trabalho de Livingston (2009), entre eles Steve Wozniak, co-fundador da Apple, e Mike Lazaridis, co-fundador da Research in Motion (criadora dos telefones Blackberry), se assemelham muito ao relato realizado pelos empreendedores locais entrevistados. A mesma paixão pelo negócio identificada nas entrevistas com esses empreendedores que se tornaram mundialmente famosos pode ser percebida nos estudos de caso realizados para este trabalho.

O referencial teórico sobre desenvolvimento de produtos trouxe duas metodologias para tal. A primeira, mais tradicional, focada principalmente na priorização de recursos financeiros para uma ou outra iniciativa de produtos, é indicada para empresas já estabelecidas, que vão evoluir seus produtos para atuar no mesmo mercado, conforme Cooper e Edgett (2010). A segunda, mais recente, busca elucidar que, para empresas novas ou que vão desbravar mercados ainda inexplorados, mais importante do que desenvolver o produto é desenvolver o mercado consumidor, conforme Blank (2013). Muitas vezes esse mercado precisa ser encontrado e desenvolvido, pois sequer tem conhecimento que tal produto ou serviço existe ou quais benefícios podem ser obtidos. Esforços formais em desenvolvimento de produtos para essa categoria podem ser catastróficos, com todo o recurso financeiro sendo destinado a um produto para o qual não existirá mercado.

Comparando essas duas abordagens com as três empresas estudadas, percebe-se que todas elas pareceram aplicar, mesmo sem ter conhecimento da metodologia, muitas práticas da metodologia de desenvolvimento do mercado consumidor. Mesmo a empresa 1, que iniciou suas atividades com a venda de insumos agrícolas, logo percebeu que as necessidades dos seus clientes não estavam sendo atendidas com a gama de produtos existentes e aventurou-se a criar esses produtos para atender as demandas. Eram desenvolvidos protótipos dos novos produtos, que eram submetidos a testes com amigos ou empresas conhecidas, que sugeriam melhorias para esses protótipos. Depois das melhorias, as vendas do produto eram iniciadas, e as empresas buscavam sempre identificar nos clientes se as necessidades estavam sendo atendidas. Quando possuíam um produto com atratividade para o mercado, a operação de vendas era ampliada, para cobrir mais praças. Depois de um tempo, com o crescimento das vendas e o aumento do número de clientes, as três se preocuparam, cada uma a sua maneira, em realizar um planejamento estratégico e estruturar suas operações para suportar o crescimento.

As pessoas constituem os recursos mais valiosos dentro das organizações e tem um impacto direto ou indireto nos resultados da empresa. É através delas que

produtos são produzidos ou serviços executados, que são comercializados, inovados ou melhorados. Sem contar trabalhos administrativos de apoio e de gestão.

Porém as empresas alguns anos atrás não tinham essa visão, até porque havia mais ofertas de mão de obra do que empregos disponíveis. Atualmente essa realidade mudou, hoje falassem do apagão de talentos, ofertas de emprego muito maiores do que candidatos talentosos.

As empresas iniciam normalmente com o mínimo possível de capital humano, até pelo baixo capital que muitas enfrentaram. Então a alternativa são os próprios sócios fundadores e familiares colocarem a mão na massa. Portanto, no início as empresas entrevistadas não apresentaram dificuldades em encontrar mão de obra qualificada, isso só começou ocorrer em um segundo momento de expansão e crescimento.

Encontrar profissionais qualificados, ainda mais na área de tecnologia foi e ainda é um grande desafio para as empresas. Muitas empresas vêm buscando alternativas de formar seus profissionais, levantando estratégias de desenvolvimentos de talento interno ou captando talentos de outras cidades e os atraindo para região.

Observou-se essa realidade no relato da Empresa 2, que no seu início teve a produção iniciada por um de seus fundadores, porém com o crescimento do negócio não conseguiram mais se dedicar ao desenvolvimento de produtos. Para tanto, contrataram um profissional de Curitiba, pois em Londrina não havia uma faculdade de engenharia elétrica. Inclusive esse profissional ao chegar a Londrina ficou na residência de um dos sócios, facilitando sua mudança e adaptação na cidade. O que mostra o esforço para atrair profissionais qualificados, oferecendo não somente salário e condições atrativas de trabalho, mas condições pessoais de familiaridade e conforto.

Verificou-se que as 3 empresas entrevistadas buscavam estratégias de atração de talentos desde o seu início. Apesar das 3 empresas investirem

fortemente em salários mais altos do que o mercado local praticava, todas foram além do numerário.

Segundo Chiavenato (2000), as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalham, como: salário, conforto, políticas e relações se não adequadas às expectativas podem causar insatisfação. Porém, os fatores motivacionais vão além disso; dizem respeito a delegação de responsabilidades, liberdade em decidir e executar tarefas, promoções, valorização, desenvolvimento, reconhecimento e possibilidade de uso pleno das habilidades pessoais.

A Empresa 1, apesar de salários atrativos, começou um marketing nas faculdades para reforçar a marca da empresa e através disso também convidava os que se destacavam para trabalhar. Além de oferecer viagens ao exterior, a abertura direta a direção valorizando a fala e participação dos colaboradores também foi uma estratégia. A Empresa 2 investiu no clima organizacional, desenvolvendo um bom ambiente de trabalho, além de se tornar uma referência em empresa de desenvolvimento em Londrina. Já a Empresa 3 para atração de talentos baseou-se em valores como honestidade e transparência e sempre teve em sua missão a atração e formação de bons profissionais. Além do investimento em desenvolvimento da equipe, tornando-os competentes para atraírem os melhores clientes, retornando o lucro para seus colaboradores.

As práticas de retenção de talentos vêm sendo as mais diversas, cada organização busca estratégias que funcionem diminuindo seu turnover e mantendo seu capital intelectual.

Observou-se a prática de retenção utilizada na Empresa 2 quando um profissional qualificado já trazido de fora, demonstrou interesse em voltar para cidade de origem, Curitiba. A decisão da organização foi abrir uma filial em Curitiba para desenvolver seus produtos lá, considerando a escassez de mão de obra em Londrina, chegando a ter 12 pessoas neste centro de desenvolvimento. Este profissional continua na empresa até hoje, como um engenheiro líder. E entre os fatores para sua retenção, foi ele ter recebido importância no crescimento da

empresa, terem depositado confiança nele para conduzir toda a área de desenvolvimento.

Observou-se na Empresa 3 que a forte estratégia de retenção foi o desenvolvimento e reconhecimento de talentos. Muitos iniciaram na empresa como estagiários e hoje já ocupam cargos de coordenação. Com essas iniciativas, a empresa criou uma imagem positiva, principalmente nos cursos da área de tecnologia. É comum ouvir de profissionais que, se a empresa não existisse, já teriam se mudado para uma capital ou um pólo de desenvolvimento de tecnologia, por não vislumbrarem outra empresa na cidade que ofereça possibilidades interessantes.

Estes relatos apresentam os esforços de retenção de talento, práticas atualmente muito utilizadas pelas organizações para manterem seu capital intelectual e desenvolverem talentos internos que são absorvidos e reconhecidos pelo crescimento da empresa.

Ainda referindo-se ao impacto das pessoas nas organizações, foi possível perceber nas 3 empresas que, quando começaram a crescer, passaram a ter dificuldades para selecionar os melhores profissionais e para encontrarem pessoal qualificado e estratégico de gestão. Observado que as empresas têm investido em esforços para atrair, desenvolver e reter, os gestores passam a ter um papel de destaque; pois eles é que serão os grandes responsáveis por estas estratégias.

As empresas apresentaram diversas similaridades com as estratégias abordadas nas referências teóricas, embora não as estivessem aplicando conscientemente. Fica nítido na história das empresas a preocupação em posicionar a marca e criar relacionamento com os clientes.

Um exemplo de oportunidade de mercado voltado totalmente ao cliente foi a empresa 1, que iniciou suas atividades com um único diferencial, a capacidade de trazer comodidade aos consumidores, escutá-los e desenvolver produtos que atendessem plenamente suas expectativas e o mercado respondeu muito bem a essa estratégia de diferenciação. Essa abordagem vai ao encontro dos estudos de KOTLER (2010), referente ao posicionamento de marca e geração de valor, onde diz

que os consumidores não devem ser tratados apenas como consumidores, mas sim como seres humanos com necessidades particulares. Essa característica de foco no cliente é acompanhada da estratégia de retenção de clientes onde é reforçado a ideia de criar relacionamento com os consumidores para que eles possam ter suas expectativas excedidas, situação que segundo CORRÊA & GIANESE (1996) é de extrema importância para criar negócios sustentáveis.

A empresa 2 apresentou uma estratégia de posicionamento um pouco diferente, utilizando um posicionamento por diferenciação no preço, que também é uma estratégia válida segundo SWIFT (2001), ainda mais contando com os outros diferenciais agregados que por ser uma empresa nacional, onde os consumidores teriam acesso aos níveis mais altos da empresa caso fosse necessário. Essa possibilidade de contato com a empresa e com níveis hierárquicos mais relevantes trazem ao cliente maior segurança e confiança na compra e na manutenibilidade do fornecedor como parceiro, que nada mais é do que o capital de relacionamento da empresa defendido por KOTLER (2003).

A empresa 3 também iniciou suas atividades com estratégia de diferenciação no preço, porém, em um segundo momento se posicionou de forma mais significativa, modificando até a razão social da mesma, para trazer mais aderência ao público alvo. Essa mudança no nome da empresa não era apenas uma mudança estética, se refletia na mudança interna, onde a empresa se posicionou de forma diferente para encontrar novos nichos de atuação e especializar suas atividades para necessidades latentes de mercado e menos abordadas por concorrentes naquele momento. Não se trata de uma pequena mudança mais sim de uma nova estratégia de atuação no mercado, essa inclinação de mudança estratégica a partir do momento em que as empresas passam a dar mais importância ao relacionamento com os clientes foi observada por BROWN (2001).

Focando em nichos mais específicos ela foi capaz de atuar assertivamente além de conseguir antecipar oportunidades, pois conhecia melhor os hábitos e necessidades dos clientes, esses benefícios foram apresentados por SWIFT (2001) e ZANONE (2001).

6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Após concluir o trabalho, percebeu-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre o planejamento estratégico. Duas das empresas entrevistadas citaram essa atividade como sendo o divisor de águas entre uma gestão conforme a demanda para uma gestão profissional, com indicadores e metas de crescimento.

Uma outra recomendação é aprofundar os estudos em cada uma das três áreas (desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e atração de profissionais), aplicando e comparando algumas metodologias e estratégias de mercado à prática realizada nas empresas.

Uma terceira recomendação para estudos futuros é realizar pesquisas quantitativas, de caráter estatístico, para tentar identificar padrões de comportamento semelhantes em outras empresas, dividindo as análises por segmentos de mercado e identificando as diferenças de comportamento nestes mercados.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou identificar se as dificuldades iniciais em desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e atração de profissionais são críticas para empreendedores de novos negócios.

A bibliografia pesquisada abordou conceitos importantes sobre esses temas, estudando dificuldades e boas práticas aplicáveis. O objetivo foi, com isto, facilitar o desenvolvimento das áreas em questão, explicando os motivos pelas quais devem ser trabalhadas estrategicamente e quais impactos positivos podem trazer a um novo negócio. Com isto, demonstrou-se a criticidade dessas áreas em um novo empreendimento.

As entrevistas realizadas também permitiram identificar que muitas vezes os empreendedores não tem pleno conhecimento teórico de todos os desafios que enfrentarão ao longo da jornada. Quando o negócio conquista seus primeiros clientes expressivos e a operação precisa ser estruturada para atender um nível maior de exigências, as questões levantadas se tornaram críticas ao crescimento e continuidade do empreendimento. A preocupação em sanar dificuldades nesses pontos foram encontradas em todas empresas entrevistadas, demonstrando que esses tópicos não eram específicas de determinado segmento. Os empreendedores demonstraram que conseguiram superar essas dificuldades, e aprimorar seus métodos de gestão, para suprir essas demandas assim que os primeiros volumes de vendas expressivos começaram a acontecer.

Com base nessas premissas, conclui-se que as dificuldades iniciais nas três áreas estudadas neste trabalho são críticas a novos empreendimentos, confirmando assim a hipótese. A solução e estruturação desses três pilares podem ser a diferença entre um empreendimento bem sucedido, que cresce de forma sustentável, e um empreendimento que não prospera ou mesmo que acaba por encerrar suas atividades.

Espera-se que, com o estudo de boas práticas, estudos de casos de outros empreendedores e da bibliografia voltada a gestão, a quantidade de empreendimentos bem sucedidos aumentem, auxiliando no crescimento de uma economia empreendedora sustentável.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ARMSTRONG, G. & KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- BARNES, G. J. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os clientes: CRM**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- BATESON, J. E.G & HOFFMAN, K. D. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos Estratégias e Casos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. Second Edition. ISBN 978-0-9892005-2-3, Kindle Version, 2013.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BROWN, Stanley. **CRM : Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUENO, J. H. **Autodesenvolvimento para a Empregabilidade**. São Paulo: LTR, 1996.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e Autonomia**. Petrópolis: Vozes 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Empreendedorismo: DANDO ASAS AO ESPÍRITO EMPREENDEDOR**. 2a. edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL, G. A. & PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CODO, W. **Indivíduo trabalho e sofrimento**. 2ª. Ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 1994.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **DEVELOPING A PRODUCT INNOVATION AND TECHNOLOGY STRATEGY FOR YOUR BUSINESS**. In: Research Technology Management May-June 2010, Vol53, No3, pgs. 33-40. Disponível em <http://www.stage-gate.com/resources_strategy_wp39.php>. Acesso em 20 jan. 2014.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo:Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE - Revista de Administração de Empresas. EAESP / FGV. Out./Dez. 1999. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a02.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2013.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 1° ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, A. **PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices**. Journal of product innovation management, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

JÚNIOR, J. B. C et al. **Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática**. Ciências da Administração, v. 8, n. 15, p. 1, 2006.

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, K. L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro:Campus, 2003.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANE, S T. M. **O que é psicologia social. Coleção primeiros passos.** São Paulo:Brasiliense,1981.

LEONARD -BARTON, D. **Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development.** Strategic management journal, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992.

LINDSTROM, M. **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre porque compramos.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LIVINGSTON, J. **Startup: fundadores da Apple, do Yahoo, Hotmail, Firefox e Lycos contam como nasceram suas empresas milionárias.** Rio de Janeiro: Agir, 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Publifolha, 1999.

PIERRON, H. **Dicionário de Psicologia.** São Paulo: Globo, 1996.

RIES, E. **The Lean Startup.** 2008. Disponível em <<http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>>. Acesso em 20 nov. 2013.

_____. **What is a startup?.** 2010. Disponível em <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em 20 nov. 2013.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento: a Batalha por sua mente.** São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2009.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Coleção de estudos e pesquisas - Julho/2013. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em 02 ago. 13.

SEWELL, C; BROWN, P. B. **Cientes para sempre.** São Paulo, Harbra, 1993

SWIFT, R. **CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SILVA, C. E. S. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos.** 2001. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2001

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo, Atlas, 1993.

VIANNA, M. A. F.; VELASCO S. D. O Emprego no Futuro. In: **Nas Ondas do Futuro.** São Paulo: Gente, 2001.

ZANELLI, J. C. **Programa de Preparação para a Aposentadoria.** Florianópolis: Insular, 1996.

ZENONE, L. C. **Customer Relationship Management: Conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

BENEFÍCIOS EM UTILIZAR RELACIONAMENTO COM CLIENTES COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Rodrigo Farias Rezino (rodrigofrezino@gmail.com)

RESUMO

Em uma empresa diversas estratégias de atuação são desenvolvidas e implantadas visando a maior eficiência e resultado para as áreas de atuação e pontos de interesse. Essas estratégias estão cada vez mais elaboradas e abrangentes e trouxeram ao mundo corporativo uma concorrência sem precedentes na história, onde cada detalhe pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de um negócio. O objetivo comum de uma estratégia empresarial é tornar o empreendimento mais rentável para os investidores e para isso é crucial a existência de consumidores para produtos ou serviços transacionados.

Os estrategistas se preocupam agora não só com os processos internos e com a transação dos bens, mas também o pós-venda, pois, compreendeu-se que é necessário reter os clientes e não apenas atraí-los, pois dessa forma conseguirão um ciclo de compra mais saudável ao negócio.

Para atingir esse objetivo, diversas abordagens se desenvolveram e possibilitaram atuar não apenas sob o aspecto processual de uma empresa, mas na geração de valor para o cliente através do relacionamento, visando agregar diferencial mercadológico positivo.

Para analisar a eficiência de uma estratégia de negócio voltada ao cliente, foi estudado o caso de uma empresa que cresceu e se desenvolveu sob esta perspectiva de atuação, atuação essa que foi comparada com os benefícios e situações previstas na bibliografia.

PALAVRAS-CHAVE: relacionamento com cliente, estratégia de negócio, marketing.

INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e segmentado, atrair o público qualificado e retê-lo à base de consumidores ativos de forma rentável se tornou um grande desafio para os empreendedores. Os clientes exigem cada vez mais dos serviços e produtos em contrapartida esperam o menor investimento possível. Neste cenário, para que uma empresa continue sendo rentável é necessário possuir processos eficientes e preferencialmente diferenciados dos concorrentes. Sabendo que as taxas de contribuição dos serviços e produtos comercializados são cada vez menores, é necessário que a empresa crie estratégias para lucrar na recorrência da venda ou na geração de valor como justificativa de um preço mais elevado.

Busca-se alcançar a recorrência de vendas em uma conta através da fidelização dos clientes e isso só acontecerá quando o relacionamento desenvolvido trouxer características que diferenciem o fornecedor atual positivamente perante os demais. Visando esse posicionamento diferenciado as empresas vem apostando em estratégias cada vez mais voltadas ao consumidor, deixando muitas vezes de lado burocracias processuais e engessamentos estratégicos e voltando-se para a flexibilidade e adaptação contínua.

Os benefícios em ter clientes satisfeitos são enumerados aos montes no referencial teórico, devido a isso a importância dada a esse tema na atualidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos grandes desafios de uma empresa é se adequar ao cenário complexo de mercado com uma estratégia eficaz, dentro desta um ponto importante é a retenção de clientes. A estratégia de retenção de clientes além de mantê-los na base deve se preocupar em deixá-los satisfeitos em relação ao produto/serviço adquirido. Caso isso for alcançado eles serão fieis e trarão mais clientes, caso contrário, procurarão outro fornecedor.

Afirma SWIFT (2001, p. 2), os clientes esperam que o fornecedor seja flexível, disponível, criativo e tenha um preço vantajoso. Para atender esses quesitos é importante que as empresas procurem novas formas de coletar informações de seus clientes de forma a oferecer o serviço com a composição que mais lhe agrade com o intuito de conquistar sua lealdade. Quanto maior o nível de atendimento de especificidades do cliente, maior a vantagem competitiva em função a concorrência.

Compreender o que agrega valor ao cliente é essencial para identificar as políticas de retenção do cliente.

Segundo KOTLER (200, p. 56), o valor percebido de um produto/serviço é a diferença entre os benefícios recebidos e a expectativa em relação ao valor do investimento.

A qualidade e capacidade de agregar valor dos serviços e produtos prestados podem ser avaliados em cinco dimensão: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia, tangíveis (CORRÊA & GIANESI 1996, p. 90).

No processo de compra o cliente pode criar expectativa em várias áreas, para que o mesmo se sinta satisfeito as expectativas devem ser atendidas. Um cliente que espera qualidade superior no produto não ficará satisfeito com um produto com preço baixo, porém, com qualidade inferior.

CORRÊA & GIANESI (1996, p. 82), diz que as expectativas são formadas por:

- a) Comunicação com outros clientes de produtos similares
- b) Experiências anteriores
- c) Influenciadores externos (TV, propagandas etc).

Muitas empresas conseguem criar demasiado valor com influenciadores externos, de forma a não entregá-los após a transação concluída. Esse fato gera um fator negativo, já que este cliente estará propenso a dar sua opinião a outros possíveis compradores e essa influência boca a boca é muito forte. O mesmo acontece em situação inversa.

Em relação a avaliação do serviço, CORRÊA & GIANESE (1996, p.80), complementam que a expectativa é a ponte entre o valor percebido do serviço esperado pelo cliente e o recebido. Essa expectativa pode ser dividida de três formas:

- a) Expectativas excedidas: Qualidade ideal
- b) Expectativas atendidas: Qualidade satisfatória
- c) Expectativas não atendidas: Qualidade inaceitável

Com as diversas opções de fornecedores, o cliente passou a ser mais exigente. Os clientes não serão retidos pelo fato de terem suas expectativas atendidas, eles esperam que estas sejam excedidas. Sabe-se entretanto, que o custo para gerar valor acima do esperado é maior, nesse sentido a empresa deve identificar quais os consumidores que devem receber essa atenção maior, quais deles serão mais rentáveis a longo prazo.

Os benefícios da satisfação do cliente são pontuados por LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.116):

- a) Isola os clientes da concorrência
- b) Pode criar vantagem sustentável
- c) Reduz os custos de falhas
- d) Estimula clientela constante e fidelidade
- e) Amplia / Promove boca-a-boca positivo
- f) Reduz custos de atração de novos clientes

Para intensificar a percepção de valor o relacionamento com o cliente é considerado de suma importância.

O capital de relacionamento de uma empresa pode valer mais do que os ativos físicos desta, pois este determina o futuro do empreendimento. Os valores norteadores que geram o relacionamento são: conhecimento; confiança adquirida pelos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores; experiência. Afirma KOTLER (2003, p. 133)

A busca de um relacionamento com o cliente fará sentido para uma empresa se ela identificar oportunidades futuras com os clientes em questão.

A retenção de clientes é importante, pois, apoia-se na premissa de que é mais barato manter clientes do que conquistar novos e que a longo prazo esses serão mais lucrativos. (SWIFT ,2001, p. 8).

DIAS (2003, p. 6) fortalece a afirmação de SWIFT (2001), confirmando através de pesquisas que indicam que conquistar um novo cliente custa em média cinco vezes mais do que manter um cliente na base.

SWIFT (2001:25), reafirma que aprendendo os hábitos dos clientes é possível antecipar novas oportunidades de negócio. Dessa forma a empresa se torna capaz de elaborar planos de desenvolvimento de produto, atuação na base muito mais assertivos.

Para ZONONE (2001:27), trabalhar o individualismo no quesito relacionamento é de suma importância para que se obtenha o resultado esperado. Apenas com análises substanciais é possível identificar as reais necessidades, opiniões e expectativas. Dessa forma poder antecipar as melhores oportunidades.

BROWN (2001), acentua a importância do relacionamento com os clientes e diz que esta não é apenas um conceito e nem um projeto, mas sim uma estratégia organizacional.

Essa estratégia pode ser montada através de um banco de dados alimentado corretamente e eficaz, assim será possível aumentar a assertividade em ações em determinado nicho, enviando comunicações adequadas para tal (KOTLER 200, p. 671).

KOTLER (2000, p. 672), faz a seguinte transição do modelo de marketing de massa para marketing de relacionamento:

- a) Cliente Médio para Cliente Individualizado
- b) Cliente Anônimo para Cliente com Perfil Definido
- c) Produto Padronizado para Oferta Sob Medida

- d) Promoção em Massa para Promoção Sob Medida
- e) Distribuição em Massa para Distribuição Individualizada
- f) Propaganda de Massa para Mensagem Individualizada
- g) Promoção de Massa para Incentivo Individualizado
- h) Mensagem de Direção Única para Mensagem em Duas Direções
- i) Economia de Escala para Economia de Escopo
- j) Participação de Mercado para Participação de Cliente
- k) Atração do Cliente para Retenção do cliente

Com os conceitos apresentados é nítido a mudança de uma abordagem generalizada para uma específica, buscando compreender as reais necessidades do cliente. Com esse trabalho realizado, a empresa é capaz de desenvolver sua estratégia de retenção de clientes de forma a conseguir ultrapassar as expectativas do cliente.

Algo que deve ficar claro é que existem expectativas durante a venda, uma sobre a perspectiva do comprador outra do vendedor. Para VAVRA (1993:32), o vendedor espera:

- a) Culminação de uma grande negociação de venda
- b) Oportunidade de transformar o trabalho em dinheiro
- c) O fechamento da venda abrindo oportunidades para novos clientes potenciais
- d) Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção.

Já o cliente possui outras expectativas:

- a) Iniciação de um novo relacionamento
- b) Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
- c) Quanta atenção e auxílio serão recebidos após decisão de compra

d) Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas.

Devido a essas diferentes expectativas as empresas devem mudar a mentalidade e mudar a relação de "fechar uma transação" para "iniciar um relacionamento", de "completar um negócio" para "construir lealdade".

Para complementar essa necessidade de relacionamento com os clientes os novos importantes elementos que acompanham os tradicionais 4 P's do marketing, são:

a) Comunicação com o cliente: sistemas de comunicação pós-venda (revistas, eventos etc).

b) Satisfação do cliente: Acompanhar as expectativas e a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços recebidos.

c) Serviços: pré-venda, pós-venda e outras atividades de conveniência.

BATERSON & HOFFMAN (2003:427) destacam que a retenção tem efeito maior sobre os lucros do que a participação de mercado.

O tempo em que o cliente está na carteira da empresa é apenas um dos indicadores de fidelização. Quanto mais próximo os clientes se sentirem do fornecedor, mais fiéis serão (BARNES 2002:37).

Pontos importantes devem ser levados em consideração na busca de fidelização:

a) Identificação do cliente: Buscar conhecê-lo, mesmo em situações das quais não faria sentido ter maiores informações sobre ele. Exemplo: Um consumidor comprando um jornal em uma banca de revistas. Não há necessidade do fornecedor obter dados desse cliente, porém se o fizer poderá encontrar oportunidades para seu negócio.

b) Diferenciação por valor: Agregar valor ao produto ou serviço adquirido. Lembrando que a empresa é capaz de agregar menos ou mais valor quando compreende qual cliente trará maior retorno.

c) Diferenciação por necessidades: Compreender as reais necessidades dos clientes, por mais que no momento a empresa não possa oferecer solução para todos estes, o conhecimento de causa trará possibilidade de iterações futuras e base para geração de estratégias de atuação.

d) Iteração com o cliente: Buscar sempre maneiras de estar em contato com o cliente, trazendo o sempre mais para perto. O intuito é fazê-lo sentir-se como parte do fornecedor e não apenas um mero cliente.

e) Personalização dos clientes: A partir do momento em que o nível de informações sobre a base do cliente é satisfatória é possível trabalhar com este individualmente ao ponto de criar produtos e serviços específicos. Por mais que estes se repercutem em pequenas necessidades dos clientes trarão uma grande vantagem competitiva, o colocando na dianteira em relação aos concorrentes.

O nível de concorrência atual forçou as empresas a pensar não apenas em novas ferramentas para atrair os consumidores, mas também mantê-los fidelizados. Essa passo trouxe vários benefícios aos consumidores e diversos desafios aos fornecedores, os mais preparados trarão para si uma grande vantagem competitiva.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada no referencial teórico sobre retenção de clientes, e um caso real de uma empresa que obteve sucesso, onde nesse caso entende-se sucesso por uma empresa que se mostrou rentável para os acionistas e foi bem vista perante concorrentes e clientes. Para conhecer a fundo o desenvolvimento da empresa estudada, foi realizada uma entrevista com um de seus fundadores, no qual abordamos todas estratégias e ações significativas desde sua fundação até o momento de consolidação no mercado.

Os fundadores da empresa trabalhavam em uma multinacional de insumos agrícolas, eles atendiam os agricultores e ofereciam os produtos. Porém ao decorrer do tempo eles notaram que quando ofereciam os insumos aos agricultores

frequentemente era necessário outros insumos que eles não dispunham em seu catálogo de vendas, e estes eram oferecidos pela concorrência. Mas, ao avaliar os produtos ofertados pelos demais concorrentes identificaram que essa situação era comum a todos. Essa realidade era complicada para o agricultor, pois, ele sempre tinha que negociar com várias empresas para comprar todos os insumos que eram necessários para atender plenamente as culturas praticadas.

Identificaram então uma necessidade não atendida no mercado e se desligaram da empresa que trabalhavam e abriram uma revenda de insumos, isso se deu em 5 de outubro de 1970, onde comprando de várias empresas eram capazes de entregar a solução completa ao agricultor. Além disso, eles tinham um serviço diferenciado, onde eles passaram a acompanhar todo ciclo da cultura para garantir que seus produtos teriam resultados e através disso fortaleciam o relacionamento com agricultor, o que culminava na fidelização e na garantia da venda de produtos no ciclo seguinte.

O posicionamento de marca inicial foi básico, em relação a praça, a única possibilidade era vender para usuário final. Havia uma seleção breve dos consumidores, pois, como os herbicidas não era muito conhecidos na época, eles buscaram investigar quais os agricultores que mais investiam em tecnologia. Devido a isso acabaram posicionando a marca nos clientes mais evoluídos em relação as tecnologias disponíveis no mercado. A resposta do mercado foi excelente, já com várias lojas instaladas a empresa em 1989 tinha um faturamento de US\$ 27 milhões.

Ao decorrer do tempo muitas coisas se modificaram, e essas modificações se originaram das necessidades que foram percebidas durante o relacionamento desenvolvido com os consumidores.

Foi percebido que muitos agricultores tinham dificuldade de manipular os herbicidas em campo e conseqüentemente as formulações muitas vezes ficavam falhas. Decidiram que deveriam dar um passo adiante e mais uma vez olhando para o que os clientes precisavam tomaram uma decisão, que possivelmente foi a mais arriscada na história do desenvolvimento da empresa. Decidiram fechar todas as

revendas e trabalhar apenas com produtos formulados, essa decisão foi drástica, pois, as revendas iam muito bem, mas eles sabiam que se continuassem com as revendas próprias não conseguiriam vender suas formulações para as demais revendas, pois, estas ainda os viam como um concorrente e não como um fornecedor.

Como a quantidade de culturas é muito vasta, no início do desenvolvimento das formulações eles optaram por trabalhar com as mais representativas, que no caso era a de milho e de soja. Ao decorrer do tempo, enquanto foram ganhando experiência nas formulações e conseqüentemente ganharam mais confiança no negócio, foram a campo para identificar quais eram as demais formulações que os clientes mais solicitavam, e através desse retorno dos clientes passaram a expandir seu mix de produtos.

Em um segundo momento, quando a empresa já havia ganhado espaço no mercado e era rentável resolveram expandir e começaram não apenas a formular os produtos, mas também desenvolver as formulas base se aproveitando de patentes vencidas, nesse momento acabava-se de criar uma marca genérica de herbicida.

Dessa forma, havia um produto nacional que atingia as maiores culturas e possuía um preço mais interessante para os agricultores, além da comodidade, pois, as formulações já vinham prontas.

A empresa se desenvolveu e profissionalizou, até que em 1998 foi incorporada por uma multinacional por um valor próximo a US\$ 250.000.000,00.

O objetivo do trabalho é identificar os pontos-chave no desenvolvimento da empresa apresentada que coincidem com a bibliografia que trata da importância do desenvolvimento e da utilização do relacionamento com o cliente como estratégia de negócio.

É importante ressaltar que o entrevistado afirmou sempre esteve preocupado com as relações com os clientes e a responsividade das ações da

empresa, porém, essa preocupação não era oriunda de estudos dessa área de pesquisa.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Em vários pontos da história da empresa é possível encontrar situações que demonstram a preocupação dos empreendedores em escutar o cliente e tratá-lo como carro chefe da estratégia da empresa.

O próprio início da empresa se deu devido ao olhar dos empreendedores a uma necessidade dos clientes, onde poderiam atendê-los de forma mais completa e se diferenciarem do mercado não com produtos, já que o mesmo eram adquiridos de terceiros, mas na prestação de serviço e comodidade aos agricultores.

Outro ponto interessante foi quando mais uma vez olhando para a realidade do campo e a dificuldade do agricultor em formular as composições, deram um passo adiante e trouxeram ainda mais comodidade ao agricultor formulando as soluções ainda na revenda. Um fato importante de ressaltar, é que além de uma questão de comodismo e facilidade, a manipulação dos defensivos agrícolas é perigosa, pois, o produto é muito tóxico, sendo assim, essa oferta ao mercado também agregava segurança ao consumidor final.

A venda consultiva foi outra novidade no setor, onde o agrônomo além de executar a venda, ajudava o agricultor com informações e acompanhamento da lavoura, estreitando assim os laços da empresa com o agricultor, gerando uma relação de confiança e fidelidade, dessa forma garantindo as vendas e margem de preços futuras. Pois, o cliente acabava pagando um pouco mais caro pelos produtos adquiridos pela revenda do que se comprasse direto da fabricante, mas o fazia de forma consciente, porque sabia que na revenda teria um serviço diferenciado.

Todo esse serviço customizado trouxe aos empreendedores uma sólida confiança no nome da marca e no relacionamento com seus clientes. Essa confiança criou uma base sólida o suficiente para que eles fizessem uma grande

movimentação na empresa, que caso foi de fechar as revendas e desenvolver os próprios produtos. Certamente essa movimentação só foi possível pois acreditava-se na representatividade da qualidade de serviços e produtos que a empresa trazia para seus clientes. Além de ser uma movimentação estratégica, pois, visando uma taxa de contribuição maior nos produtos era necessário que eles não tivessem mais empresas terceiras fornecendo os reagentes para suas composições.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Comparando os acontecimentos da empresa com a bibliografia estudada podemos traçar diversos pontos de convergência.

Conforme afirmou SWIFT (2001, p.2), onde os clientes esperam um fornecedor flexível, disponível, criativo e que tenha um preço vantajoso. Todas essas características ao decorrer do desenvolvimento da empresa puderam ser observados.

Flexibilidade: Primeiro momento; onde eles passaram a ter várias opções de herbicidas pois compravam de vários fornecedores.

Disponibilidade: O agrônomo além de efetivar a venda fazia o acompanhamento consultivo com o agricultor para trazer mais eficiência a safra.

Criatividade: Passar a formular as composições para tirar essa necessidade técnica do agricultor que não tem um preparo adequado pra isso. Fato esse interessante que sempre foi um problema no cotidiano dos agricultores durante muito tempo, mas só quando o acompanhamento se deu de perto que a dor foi entendida como significativa e assim pode ser sanada.

Preço Vantajoso: Momento final; onde passaram a desenvolver os próprios reagentes para herbicidas e formulações, além de se utilizar de patentes vencidas para desenvolver herbicidas genéricos, e com esses dois movimentos trouxeram uma competitividade muito interessante em relação ao preço de venda.

SMIFT continua dizendo que quanto o maior o nível de atendimento de especificidades do cliente, maior a vantagem competitiva em função da concorrência. Essa relação pode ser visualizada no ponto onde o trabalho consultivo do agrônomo trouxe uma proximidade tão grande de campo que gerou subsídios para que a empresa pudesse se adiantar perante as necessidades dos clientes. Essa condição fidelizou os clientes, que mesmo em situações onde eles pagariam mais caro do que se comprassem direto da fabricante, assim o faziam. Essa proximidade pode ser vinculada também ao princípio da confiabilidade, que é um intangível comprado pelo cliente e defendido por CORRÊA & GIANESI (1996, p. 90).

Como comenta CORRÊA & GIANESI (1996, p. 82), marcas geram expectativas, expectativas essas formadas por três influenciadores:

a) Comunicação com outros clientes de produtos similares: Nesse caso, a empresa se beneficiou do trabalho bem feito e diferenciado. E como em todas as áreas o boca-a-boca acontece, certamente o fato de agricultores comentarem do serviço diferenciado, da presteza que foram atendidos e do serviço consultivo que receberam, certamente trouxe novos clientes para a empresa ou no mínimo facilitou o processo de venda.

b) Experiências anteriores: Como o afirmado na entrevista, o serviço consultivo fez muita diferença, pois, o agrônomo ficava próximo ao agricultor durante todo o ciclo da cultura. Esse vínculo cria um laço de confiança e proximidade, que anula a possibilidade de entrada de concorrentes na conta. Como defende também LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.116).

c) Influenciadores externos (TV, propagandas etc): Nesse caso a propaganda se dá pela safra dos outros agricultores, onde eles costumam colocar placas referente aos grãos e herbicidas utilizados naquela região. E como todo o ciclo da safra era acompanhada de perto pelos agrônomos sempre havia uma boa repercussão.

Outros benefícios citados por LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.116), podem ser encontrados no relato:

a) Isola os clientes da concorrência: Fato comentado anteriormente, devido a relação criada com base na prestação de serviço consultivo.

b) Pode criar vantagem sustentável: Relacionamento duradouro devido a confiabilidade adquirida no serviço e produtos.

c) Reduz os custos de falhas: Apesar de falhas acontecerem em campo, como a proximidade do cliente é grande, ele tem mais subsídios para entender que o motivo não foi negligência ou falta de qualidade nos produtos mas sim por situações atípicas.

d) Estimula clientela constante e fidelidade: Conforme já comentado anteriormente.

e) Amplia / Promove boca-a-boca positivo: Também defendido por CORRÊA & GIANESI (1996, p. 82)

f) Reduz custos de atração de novos clientes: Exemplo do próprio caso da promoção boca-a-boca, o custo com essa venda é próximo a zero, pois, é o próprio cliente que realiza a venda para os possíveis compradores.

Onde ZONONE (2001:27) afirma que a proximidade com o cliente viabiliza a identificação de reais necessidades, opiniões e expectativas, isso é visto claramente nesse caso, onde todos os passos significativos foram moldados por situações encontradas em campos. Situação essa que pode ser completada pela ressalva de BROWN (2001), que afirma o relacionamento com os clientes não é apenas um conceito ou um projeto, mas sim uma estratégia organizacional.

Essa estratégia no caso da empresa estudada gerou a fidelização dos clientes que é o ponto mais importante para (BARNES 2002:37), que diz que essa situação só é possível quando cinco pontos são atendidos:

a) Identificação do cliente: Que foi feito para iniciar a empresa.

b) Diferenciação por valor: Onde a empresa mesmo vendendo commodities conseguiu agregar valor ao produto através de serviços.

c) Diferenciação por necessidades: Momento onde foi identificado as reais necessidades de campo e foram sanados para trazer maior conforto ao cliente.

d) Iteração com o cliente: Presença sempre atuante em forma de consultorias, não apenas na venda mas também no pós-venda.

e) Personalização dos clientes: Onde cada cliente se sentia especial e único, pois era atendido de forma distinta por seu consultor.

Outro fato encontrado na bibliografia que fica muito latente nesse relato é da afirmação feita por KOTLER (2003, p. 133), onde ele diz que o capital de relacionamento de uma empresa pode valer mais do que os ativos físicos desta, pois ele determina o futuro do empreendimento. E que os valores norteadores que geram o relacionamento são: conhecimento; confiança adquirida pelos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores. Essa afirmação vai de encontro com o momento onde a empresa praticamente se desfez para que pudesse se reconstruir com outro formato. Onde ela passava de uma revenda para uma fabricante de herbicidas. Esse movimento só foi possível pois o capital de relacionamento da empresa era extremamente sólido e gerou base para tal.

RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Este trabalho identificou e analisou os pontos-chave de sucesso da empresa entrevistada, de forma a traçar paralelos com a relação desenvolvida com os clientes e os benefícios que foram gerados a partir disso. Buscando mostrar não apenas uma relação enquanto vínculo de vendas, mas sim uma relação voltada a estratégia de atuação no mercado e identificar quais os benéficos reais que puderam ser encontrados e quais já haviam sido antecipados como possíveis pela bibliografia estudada.

Embora o empreendedor tenha alegado o desconhecimento da bibliografia na época dos eventos, é possível confirmar a veracidade e a importância das abordagens encontradas na bibliografia.

No caso apresentado vemos não apenas alguns pontos de convergência com as referências bibliográficas, mas sim todo um contexto estratégico e focado no relacionamento com o cliente. Dando um verdadeiro exemplo de como trabalhar fidelização; como não entrar na guerra por preço; como agregar valor ao produto etc.

Mostrando que embora desenvolver o relacionamento com o cliente possa ser uma tarefa difícil e que exige maior atenção e criatividade dos empreendedores, esta também pode ser extremamente eficiente enquanto estratégia.

A utilização da estratégia de relacionamento com os clientes, certamente trata as empresas uma vantagem competitiva. Podemos concluir também que empresas o fazem sem mesmo notar, mas certamente ter esse conhecimento sobre tais assuntos e abordá-los de forma estratégica possibilitarão a empresa situações mais propícias ao sucesso.

REFERÊNCIA

BARNES, G. J. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os clientes: CRM**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.

BATESON, J. E.G & HOFFMAN, K. D. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos Estratégias e Casos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BROWN, Stanley. **CRM : Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHURCHILL, G. A. & PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 1º ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

ZENONE, L. C. **Customer Relationship Management: Conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo A - Modelo do Questionário aplicado

1. Como surgiu a idéia da empresa?
2. Houve no inicio preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.
3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?
4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.
5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?
6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?
7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

Anexo B - Transcrição das Entrevistas Realizadas nas Empresas

Entrevista Realizada com a Empresa 1

1. Como surgiu a idéia da empresa?

A ideia da empresa surgiu de três agrônomos que trabalhavam em uma empresa multinacional de insumos agrícolas. Eles notaram que quando ofereciam os insumos aos agricultores sempre havia produtos que eram necessários, porém, não eram ofertados pela empresa apenas por concorrentes e a mesma situação acontecia com essas concorrentes. Essa situação era complicado para o agricultor, pois, ele sempre tinha que negociar com várias empresas para comprar todos os insumos que eram necessários.

Identificado essa dor não atendida, eles se desligaram da empresa que trabalhavam e abriram uma revenda de insumos, onde comprando de várias empresas eram capazes de entregar a solução completa ao agricultor.

2. Houve no inicio preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

O posicionamento inicial foi básico, em relação a praça a única possibilidade era vender para usuário final. Havia uma seleção breve dos consumidores, pois, como os herbicidas não era muito conhecidos na década de 70 eles buscam investigar quais os agricultores que mais investiam em tecnologia. Devido a isso acabaram posicionando a marca nos clientes mais evoluídos em relação as tecnologias disponíveis.

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca, ocorreram?

Houve uma mudança radical na praça, produto e promoção.

Identificaram que muitos agricultores tinham dificuldade de manipular os herbicidas em campo e conseqüentemente as formulações muitas vezes ficavam falhas. Decidiram então fechar as revendas e trabalhar apenas com produtos formulados, essa decisão foi drástica, pois, as revendas iam muito bem, mas eles sabiam que se continuassem com as revendas não poderiam trabalhar com as outras revendas, então os produtos formulados teriam uma vasão menor. Essa formulação inicial ainda se baseava em produtos sintetizados de terceiros e as culturas foco eram apenas duas milho e soja, pois, representavam a maior demanda.

Em um segundo momento reavaliaram o produto e começaram a sintetizar os produtos base para a formulação se aproveitando de patentes vencidas e aumentaram o mix de culturas abordadas, criando assim uma marca genérica de herbicida.

Dessa forma, havia um produto nacional que atingia as maiores culturas e possuía um preço mais interessante para os agricultores, além da comodidade de que as formulações já vinham prontas.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

Como nessa época houve um aumento significativo na produção agrícola brasileira os agrônomos ficaram muito valorizados e já saiam da faculdade vislumbrando um cenário de salário e posição não compatível com a realidade do mercado. Isso acabou frustrando os recém agrônomos e as empresas interessadas nos mesmos.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais? ocorreram?

Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento

de oferta de emprego, como lida com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

Para atrair bons profissionais a empresa além de oferecer salários interessantes, passou a fazer trabalhos com faculdades onde criava algumas ações de marketing para reforçar a marca da empresa junto aos alunos e aos alunos que se destacavam eram convidados a ir trabalhar na empresa. Os prêmios anuais também eram bem interessantes, viagens para Europa, USA, entre outros.

Um ponto citado como muito importante é que os colaboradores tinham a possibilidade de falar diretamente com o diretor e a alta gerência, isso fazia com que os mesmos se sentissem valorizados. Essa é uma situação que não aconteceria caso esses trabalhassem em uma multinacional.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Houve duas etapas de desenvolvimento de produtos, a primeira quando a empresa tinha 5 anos e a segunda quando a empresa tinha 10 anos.

No primeiro cenário o desenvolvimento do produto era baseado na mistura de herbicidas de outras empresas já presentes no mercado (formulações). A dificuldade de implantar esse método foi que pra isso eles tiveram que desfazer da rede de vendas que eles já possuíam, pois, vislumbraram um cenário onde eles poderiam vender as formulações para as demais vendas e assim expandir no mercado nacional. Se essa estratégia de produto e praça não funcionasse eles faliriam uma empresa que vinha muito bem em sua posição atual, devido a isso é considerado um passo crucial na história da empresa.

Em um segundo momento a empresa começou realmente a desenvolver seus produtos base (sintetização). Porém, não havia conhecimento de como desenvolver os herbicidas e nem maquinário para tal. Para resolver isso eles contrataram um colaborador experiente em ambas questões e ofereceram parte da empresa, ainda assim havia a questão dos maquinários que eram muito caros e

foram comprados com a aposta dos investidores de que aquela estratégia realmente daria certo, caso contrário o rombo seria enorme.

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos, ocorreram?

A principal mudança foi a passagem de revenda para empresa de formulação e depois em fabricantes de herbicidas. Essa linha de mudanças não mudou apenas os produtos que seriam ofertados, mas também toda a estratégia da empresa enquanto praça, preço, promoção e produto. Essas mudanças ocorreram de forma em que oportunidades surgiam, devido a coragem dos empresários em arriscar em uma possibilidade mais rentável. Em todos momentos de transição problemas com o desenvolvimento do produto ocorreram e as correções aconteciam ainda em tempo de produção. Os produtos a serem desenvolvidos tinham foco em trabalhar as maiores culturas do Brasil, pois, eles podiam trabalhar na maior fatia do mercado com o menor esforço de desenvolvimento de produtos. Essa estratégia funcionou muito bem e trouxe confiança para que em um segundo momento eles pudessem expandir os produtos ofertados para outras culturas menores, porém, também significativas.

Entrevista Realizada com a Empresa 2

1. Como surgiu a idéia da empresa?

Quando o entrevistado cursava Engenharia Elétrica em Curitiba, em 1990, ele e o irmãos tinham uma empresa de representação comercial de medicamentos e equipamentos hospitalares e odontológicos. O pai dele via nos filmes que a polícia identificava o número que estava chamando, porém, demorava muito. E ele não se conformava, deveria haver alguma maneira de identificar o número que estava ligando mais rápido. Um amigo da família foi aos EUA e encontrou um modelo de identificador de chamadas e trouxe dois exemplares. Nessa mesma época foi

lançado o BINA em Brasília. Em contato com a Sercomtel, ele conseguiu descobrir que em Londrina já existia uma central telefônica que enviava o sinal necessário para identificar chamadas, com um protocolo mais moderno do que o utilizado em Brasília. A primeira versão do produto foi desenvolvida com uma calculadora, para mostrar os números de quem estava chamando, em 1992. A segunda versão foi desenvolvida em uma capa de fita de vídeo. Produziram 20 unidades assim, para testar, e distribuíram para os amigos. Nisso começaram a procurar uma empresa para montar os moldes, que naquela época eram raras as empresas que faziam em pequena escala. Foram aprimorando e desenvolvendo novos fornecedores. Depois alteraram a empresa para indústria e comércio, e começaram a produzir os identificadores de chamadas Identcall. Nessa época alteraram o nome da empresa para refletir melhor o novo foco: atuação em indústria e comércio de identificadores de chamadas. Isso aconteceu por volta de 1994. O Bina custava R\$ 1.000,00, eles queriam vender o deles por R\$ 350,00, já com margens para revendas. O ápice da empresa aconteceu entre 1998 e 1999, com faturamento anual de cerca de US\$ 3 milhões. Em 2007 o sócio entrevistado deixou a empresa para montar outro negócio, portanto as informações contidas nessa entrevista são referentes até esse período.

2. Houve no início preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

Houve sim. Fizeram patentes, fizeram várias ações para reforçar a marca no decorrer do tempo. A preocupação existia porque, quando o consumidor lembrasse de identificador de chamados, associasse com a marca deles (Identcall).

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?

O preço caiu de R\$ 350,00, no início, para R\$ 20,00, em meados de 2002. A entrada de concorrentes chineses fez com que o preço desses produtos despencasse. Nesse período, a empresa começou a desenvolver novos produtos,

vislumbrando que esse mercado iria ser totalmente dominado pelos chineses de baixíssimo custo. A entrada de telefones sem fio já com identificador de chamada embutido também reduziu o mercado a ser explorado. Não foi realizado estudo formal em relação a qual mercado atuar, porém, o empreendedor relata que quando tiveram duas linhas de produtos, a busca era muito maior pela linha de baixo custo. A linha de identificadores de chamada representava apenas 5% do faturamento em 2006, mostrando uma dinâmica interna trazida por uma mudança brusca no mercado.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

No início, não existia faculdade de engenharia elétrica em Londrina. Com o início das operações da empresa, os fundadores não tinham mais tempo para conduzir o desenvolvimento de produtos, pois precisavam organizar as áreas industrial e comercial. Chamaram então um profissional de Curitiba, que inclusive morou com um dos sócios quando mudou-se para Londrina. Ele desenvolvia os produtos. Em 1998, ele disse que gostaria de voltar para Curitiba. Nesse momento a empresa abriu uma filial em Curitiba, no centro tecnológico Tecpar, incubadora Intec, para desenvolver os produtos lá, devido a escassez de mão de obra qualificada em Londrina. Chegaram a ter 12 pessoas nesse centro de desenvolvimento em Curitiba.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

Com o passar do tempo, a faculdade de engenharia da Universidade de Londrina começou a formar alguns profissionais. Outras faculdades da região também criaram esses cursos, então nesse mercado começou a ter grande oferta de mão de obra. Então a empresa resolveu trazer a equipe de desenvolvimento para

Londrina, para a sede da empresa. O engenheiro líder montou uma nova equipe aqui, já com esses novos formados. Esse engenheiro líder continua até hoje na empresa. Na visão do empreendedor entrevistado, o fator principal para retenção desse profissional foi ele ter recebido importância no crescimento da empresa, terem depositado confiança nele para conduzir toda a área de desenvolvimento.

O problema, com o crescimento da empresa, foi selecionar os melhores profissionais. Segundo o empreendedor, de cada 40 formados, apenas 2 ou 3 eram realmente diferenciados. A empresa, com o crescimento, aumentou os salários, tinha um bom ambiente de trabalho e era referência em Londrina como empresa de desenvolvimento e fabricação de produtos eletro-eletrônicos. Essa era a estratégia para atrair os bons profissionais da cidade.

Quanto ao conflito de gerações, como os fundadores eram novos (iniciaram a empresa com 22 anos de idade), a chegada de profissionais de mercado, também novos, não foi um problema.

A empresa nunca chegou a ter um departamento de recursos humanos, focado em desenvolver os profissionais e atrair e reter talentos.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Sim, a empresa nasceu após iniciar o desenvolvimento de um produto identificador de chamadas. Foi dedicado um bom tempo no início apenas para o produto principal e suas versões.

Quando começaram a surgir demandas por novos produtos, a priorização era realizada pelo feeling dos fundadores que estavam mais atuantes no mercado. Conversavam com alguns clientes para entender a demanda e as necessidades. Então, o produto era desenvolvido por completo, até a fase de protótipo, validado com alguns possíveis clientes para ajustes e melhorias, e depois colocados no mercado. O protótipo era então validado com aqueles possíveis clientes. Não havia estimativa do volume de vendas para o mercado alvo, o único fator de análise era

qual o volume de vendas necessário para cobrir os custos de desenvolvimento (ponto de equilíbrio daquele produto).

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

A empresa só realizou planejamento estratégico em 2000, devido a visões diferentes dos sócios, pois dois deles não visualizavam vantagens em desenvolver esse plano. Um dos sócios conduziu o processo, e conseguiu desenvolver o trabalho. Quando desenvolveram o planejamento estratégico, passaram a focar o desenvolvimento de produtos para clientes específicos em determinados segmentos. Abriram linhas de atuação em agronegócios, rastreamento de veículos, telefonia e automação industrial. Passaram a atuar por projetos, atrelados a algum cliente, e mantiveram a linha de telefonia com os produtos já existentes (bloqueador de chamadas, interface para ligar celulares a centrais telefônicas, identificador de chamadas). Como tinham uma equipe grande, focaram um profissional em cada linha de atuação, de modo que não houvessem problemas de priorização de novos produtos.

Até a data da saída do sócio entrevistado, não trabalhavam com planejamento orçamentário.

A gestão do portfólio começou a acontecer depois do planejamento estratégico, onde foram mapeados os produtos que mais geravam divisas para a empresa. O sócio relata que percebeu melhorias em relação a segurança para tomada de decisões em lançamento de novos produtos. Outro benefício foi identificar em qual momento do ciclo de vida cada produto estava, e planejar lançamento de novos produtos assim que os produtos de linha mostrassem sinal de declínio.

Eles tinham mapeado o roadmap de novos produtos, com os lançamentos previstos para os próximos anos, com base nas demandas que recebiam do mercado.

Todo esse processo de planejamento macro envolvendo produtos iniciou-se depois do trabalho de planejamento estratégico, que na visão do entrevistado, foi o grande divisor de águas entre os estilos de gestão da empresa.

Entrevista Realizada com a Empresa 3

1. Como surgiu a idéia da empresa?

Um antigo gerente de vendas de uma empresa do segmento de rastreamento de veículos de Londrina propôs a idéia de um negócio similar a um empreendedor, que estava em busca de novos empreendimentos. Eles iniciaram a empresa em 2005, foram até a Bélgica e importaram 200 antenas para comunicação satelital. Essas antenas seriam integradas a um equipamento com transmissão de dados por rede celular, para criar uma solução chamada “híbrida” no mercado. Todo o sistema (desde o sistema de transmissão dos dados até o sistema de gerenciamento da frota) seria desenvolvido na própria empresa, por uma equipe própria. O sócio fundador recebeu propostas de empresas que comercializavam um sistema já pronto para rastreamento, mas ele vislumbrou que, se seguisse por esse caminho, seria apenas mais uma empresa de rastreamento no mercado e resolveu montar a equipe de desenvolvimento de sistemas.

2. Houve no início preocupação com o posicionamento da marca? Explique os motivos, na sua opinião.

Não, no início, a preocupação era em fazer as primeiras vendas, encontrar os primeiros clientes. O investimento realizado nas antenas importadas foi muito alto, portanto, os sócios priorizavam, no início, atingir o ponto de equilíbrio. Qualquer

cliente que se interessasse pela solução era prospectado. O produto ofertado no início era uma solução básica de rastreamento, que permitia localizar o veículo, recebia alertas do motorista através de um botão de pânico e enviava comandos para bloqueio do veículo. A solução foi oferecida inicialmente na região de Londrina, com a equipe de vendas avançando gradativamente primeiro pela região, depois em todo estado do Paraná, oeste de Santa Catarina e interior de São Paulo. A solução era oferecida por um preço um pouco menor que os produtos concorrentes.

3. Quais as principais mudanças, no que tange posicionamento da marca (cliente foco, preço do produtos, praça, produtos ofertados) ocorreram?

Em 2006, após perceber que o mercado de rastreamento estava já saturado, com muitos concorrentes, o fundador começou a procurar por outras soluções que poderiam ser exploradas em mercados adjacentes, como o de otimização logística e telemetria. Em 2007 a empresa resolveu alterar sua razão social, pois possuía como sufixo uma marca que fazia com que os clientes associassem a marca com rastreadores convencionais, e muitas vezes nem queriam receber os consultores comerciais para uma apresentação, por argumentarem que já conheciam a solução de rastreamento com bloqueio. Optou-se por não mudar totalmente o nome, para evitar que os clientes que já conheciam a empresa e a marca pensassem se tratar de outra empresa, ou que a empresa pudesse ter sido vendida. Porém, o sufixo que remetia ao rastreamento foi alterado.

Quanto ao preço, conforme a solução evoluía e recursos diferenciados eram agregados, a empresa deixou de oferecer produtos com preço menor que a concorrência e passou a praticar um modelo de precificação por módulos, onde o consultor de negócios monta o pacote de soluções que vai resolver os principais problemas do cliente. Ou seja, deixou de praticar um modelo de baixo custo para um modelo de diferenciação.

Quanto aos clientes alvo, a mudança foi muito significativa. A partir do seu planejamento estratégico, em 2012, a empresa passou a focar seus esforços para

atuação em grandes clientes, que tendem a valorizar o serviço consultivo e a capacidade de customização da ferramenta para atender demandas específicas.

A praça também foi ampliada. Atualmente a empresa atua em nível nacional, com uma equipe própria de consultores que atendem algumas regiões de maneira ativa, prospectando novos clientes, e outras apenas passivamente, quando é identificado interesse de algum cliente.

4. Houveram dificuldades em atrair bons profissionais no início da empresa? Explique os motivos, na sua opinião.

No início não. Até porque a empresa iniciou com poucos profissionais, basicamente para desenvolver o sistema, vender e prestar suporte. A empresa sempre teve uma postura de não ser uma empresa de um dono, mas sim uma instituição, com missão de atrair e formar bons profissionais. Essa filosofia, que é praticada até hoje, sempre atraiu bons profissionais, muito acima da média, que fizeram a empresa crescer e se tornar o que é hoje.

5. Quais as principais mudanças, no que tange atrair bons profissionais (estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e com o aumento de oferta de emprego, como lidar com o conflito de gerações, quais estratégias da organização para atrair e reter talentos), ocorreram?

As dificuldades surgiram quando a empresa cresceu e algumas áreas ainda não tinham pessoal qualificado para assumir cargos de gestão. Londrina não possui um histórico favorável no que tange empresas de tecnologia. Por isso, foi muito complexo encontrar profissionais de gestão disponíveis no mercado, que possuíssem experiência em determinadas áreas estratégicas (comercial e serviços, por exemplo), em empresas de tecnologia. Além dessa dificuldade natural, quando algum era encontrado, ainda existia a barreira da cultura da empresa: alguém que vem de fora, muitas vezes frustrando expectativas de profissionais que já estão há bastante tempo na empresa, pode encontrar dificuldades em conquistar o respeito

da equipe já formada. Esse processo levou muito tempo: a empresa conseguiu ter seu quadro gerencial completo apenas em 2013.

Quanto ao conflito de gerações, como a empresa tem apenas 9 anos e contou, desde o início, com muitos profissionais jovens, nesse quesito não houveram grandes problemas ou modificações.

As estratégias da organização para atrair e reter talentos sempre foi baseada na honestidade e transparência. Com o crescimento da empresa, melhores salários puderam ser praticados, muitas vezes bem acima da média de Londrina, se aproximando de faixas salariais de capitais. A empresa sempre acreditou que, para ter a melhor solução e conquistar clientes grandes e expressivos, precisaria ter a melhor equipe. Por outro lado, para ter a melhor equipe e evitar que os melhores profissionais precisassem ir até Curitiba ou São Paulo para obter uma boa oportunidade de trabalho, precisaria praticar salários mais altos. Para salários mais altos, a empresa precisaria ter uma boa fonte de geração de receitas, trazidas por bons clientes. Esse ciclo virtuoso sempre foi trabalhado na empresa, e quanto mais clientes eram conquistados, mais benefícios e melhores salários eram praticados. Também sempre houve espaço para desenvolvimento de talentos. Muitos iniciaram na empresa como estagiários e hoje já ocupam cargos de coordenação. Com essas iniciativas, a empresa criou uma imagem positiva, principalmente nos cursos da área de tecnologia. É comum ouvir de profissionais da empresa que, se ela não existisse, já teriam se mudado para uma capital ou um pólo de desenvolvimento de tecnologia, por não vislumbrarem outra empresa na cidade que ofereça possibilidades interessantes.

6. Houve desenvolvimento de produtos logo no início? Como eles eram priorizados? Quais as principais dificuldades?

Sim, o fundador da empresa sempre teve a visão que ela só conseguiria se diferencia da concorrência se desenvolvesse os próprios produtos. Se utilizasse produtos prontos, e apenas colocasse a sua marca, ela seria apenas uma

distribuidora ou revendedora de soluções, sem conseguir se diferenciar das concorrentes.

A priorização era realizada com base nas demandas trazidas pelos primeiros clientes, e pela percepção dos diretores que estavam mais envolvidos na operação de venda. Não havia método formal de avaliação de importâncias.

As principais dificuldades foram que, como as demandas e os mercados iniciais eram muito amplos, a solução foi se tornando uma colcha de retalhos, com pedaços de código específicos para alguns clientes. Com o crescimento da solução, esses pedaços atrapalhavam muito o desenvolvimento de novas funcionalidades, pois precisavam ser validados novamente a cada versão.

7. Quais as principais mudanças, no que tange desenvolvimento de novos produtos (alinhamento dos produtos à estratégia da empresa, priorização e seleção de produtos, limites orçamentários, gestão do portfólio, roadmap), ocorreram?

Com o passar do tempo, algumas iniciativas de organização e planejamento foram tomadas, mas nunca um plano mestre foi seguido para a área de desenvolvimento de produtos. A empresa realizou um planejamento estratégico formal, com uma consultoria conhecida nacionalmente, apenas em 2012, ano no qual a guinada para a profissionalização aconteceu em todos os níveis hierárquicos da companhia. Como resultado desse planejamento, o foco da empresa ficou mais claro, e o desenvolvimento de novos produtos passou também a seguir para a mesma direção estratégica.

A maneira de priorizar as demandas, ou seja, primeiro aquelas para as quais já exista demanda de mercado em grandes clientes, não sofreu grandes alterações.

A empresa iniciou um planejamento orçamentário por departamento apenas em 2011, portanto, antes disso, novas contratações eram solicitadas quando surgiam grandes demandas de desenvolvimento. Depois do planejamento orçamentário, a quantidade de profissionais já era pré-estabelecida antes de cada

exercício, e passou a ser cumprido. Apesar de diminuir a flexibilidade no desenvolvimento, essa medida trouxe mais clareza e capacidade de previsão de como seria o resultado da empresa no ano.

Várias tentativas de se organizar um roadmap formal foram realizadas, desde 2007. Porém, não houve um acompanhamento preciso para acompanhar se as demandas desenvolvidas foram aquelas previstas em roadmap. Mesmo sem um acompanhamento rígido, no final de cada ano, o roadmap era revisitado, e a maioria das demandas haviam sido entregues. Em 2014, um roadmap mais completo está sendo desenhado, uma vez que todas as áreas da empresa estão estruturadas, o que permite que a empresa enxergue em um horizonte maior quais as soluções que precisará entregar ao mercado.

Quanto a gestão do portfólio, ainda não foi implantada, mas deverá acontecer também em 2014. Será uma responsabilidade do departamento recém-criado denominado “produto”.