Aula 5 – Fatores Críticos da Geração de Valor

Objetivo da Aula

Compreender os principais fatores que podem dificultar e/ou acelerar a geração de valor em uma organização e conhecer casos práticos que os superarão.

Apresentação

Olá, seja bem-vindo(a)!

Nesta aula iremos abordar os temas relacionados aos fatores críticos que influenciam o processo de geração de valor em uma organização. Nesse sentido, é importante reforçar que a geração de valor é um processo fundamental para o sucesso de uma empresa e para que ele ocorra de forma eficiente esses fatores precisam ser compreendidos para serem adequadamente enfrentados.

Para tal, nesta aula abordaremos os principais conceitos sobre o tema, com os principais fatores definidos na literatura e, para ilustrar, alguns casos com exemplos práticos.

1. Fatores Críticos

A geração de para os clientes ocorre por meio do valor percebido por estes em relação aos produtos ou serviços oferecidos por uma empresa. Esse valor pode ser tangível, como um produto físico, ou intangível, como uma boa experiência de compra ou o suporte técnico oferecido de acordo, ou melhor que suas expectativas.

Portanto, a geração de valor é um processo fundamental para o sucesso de uma empresa, e para que ele ocorra de forma eficiente é preciso levar em consideração os fatores críticos que influenciam esse processo. Simon Sinek, autor de *Comece pelo porquê*, argumenta que as empresas devem começar definindo o seu propósito e entendendo o valor que podem agregar aos seus clientes. Isso significa que o entendimento do mercado e das necessidades dos clientes deve estar no centro da estratégia da empresa.

Para que a geração de valor ocorra de forma eficiente, é importante levar em consideração os fatores críticos que a influenciam. Esses fatores podem variar de acordo com o tipo de negócio, mas os mais recorrentes são:



- Entendimento do mercado: para gerar valor, é preciso compreender as necessidades e desejos dos clientes, e do mercado, no qual a organização está inserida. Nesse sentido, é importante que a organização esteja atenta às tendências e mudanças do setor para que possa se adaptar a elas;
- Inovação: nas organizações exponenciais, a inovação é fundamental para manter a relevância no mercado e se diferenciar da concorrência. Isso pode envolver desde a criação de novos produtos ou serviços, até a melhoria contínua dos existentes ou a adoção de novas tecnologias e processos;
- Qualidade: a qualidade dos produtos e serviços é outro fator crucial para a geração de valor e, dessa forma, para manter a satisfação dos clientes. É preciso, portanto, oferecer produtos e serviços que atendam ou superem as expectativas dos clientes em termos de desempenho, confiabilidade, segurança, entre outros aspectos;
- Eficiência operacional: a eficiência operacional está relacionada à capacidade da empresa de produzir e entregar seus produtos ou serviços de forma eficiente e econômica.

 Dessa maneira a organização terá mais meios de se manter competitiva. Isso envolve
 questões como a otimização de processos, a redução de custos, a gestão adequada
 de recursos e a utilização de tecnologias;
- Atendimento ao cliente: O atendimento ao cliente é um dos principais fatores que influenciam a satisfação e fidelização dos clientes. É importante oferecer um atendimento de qualidade, ágil e personalizado, que atenda às necessidades e expectativas dos clientes.

Os exemplos acima são apenas alguns dos fatores críticos que podem influenciar a geração de valor. Outros fatores importantes incluem a construção de uma boa reputação no mercado, a criação de parcerias estratégicas e, principalmente, encontrar novas lacunas e demandas de clientes ou de mercado que ainda não tenham sido atendidas por outras empresas.

Nesse sentido, no livro *Jogo Infinito* (2019), Sinek argumenta que os negócios devem ser vistos como um jogo infinito, em que o objetivo não é vencer a competição, mas sim manter a relevância no mercado a longo prazo. Para isso, é preciso investir na inovação e na criação de valor para os clientes, como também promover a qualidade e eficiência operacional da empresa.

Por fim, um dos fatores mais importantes, e que se não tiver a atenção adequada poderá se tornar um fator extremamente crítico para a geração de valor, é a atenção às necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, Sinek (2017) defende que os líderes devem priorizar as necessidades dos seus colaboradores, e não apenas dos acionistas. Isso significa que as organizações devem investir em seus colaboradores para que eles possam oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, promover a inovação e a eficiência operacional.



2. Apple e a Experiência do Usuário

A Apple é uma das empresas mais conhecidas e admiradas do mundo, conhecida por seus produtos icônicos e design inovador, geralmente objetos de desejos de grande parte da população. Ela representa um exemplo prático de uma organização exponencial que enfrentou diversos desafios para gerar valor para seus clientes e, ao mesmo tempo, crescer exponencialmente.

A empresa, fundada em 1976, tem como uma de suas principais características o valor que gera para seus clientes por meio de uma ótima experiência do usuário. Essa experiência vai desde seus produtos, conhecidos por seus designs intuitivos e elegantes, até o atendimento especializado em suas lojas, onde é possível testar pessoalmente cada um de seus produtos à venda. Além disso, a Apple tem um forte compromisso com a inovação, que é uma parte essencial de sua cultura.

Um exemplo clássico da capacidade da Apple de gerar valor para o cliente é o iPhone. O iPhone revolucionou o mercado de smartphones, com um design inovador e recursos que tornaram a vida dos usuários mais fácil e eficiente. Além disso, a Apple tem uma forte presença no mercado de aplicativos, com uma loja de aplicativos que oferece aos usuários acesso a milhões de aplicativos diferentes para atender às suas necessidades.

Outra maneira pela qual a Apple gera valor para seus clientes é por meio de sua marca. A marca Apple é sinônimo de inovação, design e qualidade, o que a torna uma das marcas mais valiosas do mundo. Essa diferenciação permite que a empresa possa cobrar preços premium por seus produtos, o que aumenta ainda mais seu valor de marca e melhora seu posicionamento no mercado.

Portanto, a Apple como uma organização exponencial investe maciçamente em sua capacidade de inovar e criar valor para seus clientes, permite seu que sua grande presença global se sustente, continuando assim a alcançar um grande número de usuários em todo o mundo.

3. Netflix

A Netflix é uma empresa líder na indústria de entretenimento que mudou a forma como as pessoas assistem televisão e filmes. A empresa é um exemplo prático de uma organização exponencial que enfrentou vários desafios para gerar valor para seus clientes e crescer exponencialmente.

Um fato interessante, que muitos desconhecem, é que a empresa foi fundada em 1997 como um serviço de locação de DVD por correio, porém enfrentou diversos desafios, como a crescente concorrência no mercado de streaming de vídeo. Assim, a Netflix percebeu a mudança no mercado e a necessidade de se adaptar às para atender as novas preferências do público.



Atualmente, a empresa é conhecida por oferecer uma ampla seleção de programas de TV e filmes, incluindo conteúdo original. Um dos fatos mais importantes é que a Netflix tem não apenas uma experiência de usuário intuitiva e personalizada como também muito conveniente.

Assim, ao contrário dos serviços de televisão tradicionais, a Netflix não tem anúncios e permite aos usuários assistir a quantos programas de TV e filmes desejarem, sem limites. Além disso, a empresa oferece um modelo de assinatura mensal que é acessível e fácil de usar.

Após a Netflix se firmar no mercado como líder em seu segmento, surgiram outros serviços semelhantes de streaming, e ainda assim a Netflix tem conseguido se manter relevante no mercado. Uma das razões está relacionada à busca constante da geração de valor para seus clientes, como, por exemplo, por meio da criação de novos programas de TV e filmes originais que atraem o público – o que mantém sua marca forte entre o público.

4. Empresas Brasileiras de Sucesso

Existem diversas startups brasileiras de sucesso em diferentes setores e segmentos. Aqui estão alguns exemplos:

- Nubank: é uma fintech brasileira que oferece serviços bancários totalmente digitais, como conta corrente, cartão de crédito e empréstimos. Fundada em 2013, tornou-se uma das empresas mais valiosas do Brasil, avaliada em mais de US\$ 30 bilhões em 2021.
 - **Foco no cliente:** a empresa se destaca por oferecer um atendimento de alta qualidade e por buscar sempre entender as necessidades e desejos dos seus clientes.
 - Inovação: o Nubank é conhecido por ser pioneiro em muitas iniciativas, como o cartão de crédito sem anuidade e o uso de inteligência artificial para análise de crédito.
 - **Cultura organizacional forte:** a empresa tem uma cultura voltada para a inovação, autonomia e meritocracia, o que ajuda a atrair e reter talentos.
 - **Equipe de liderança experiente:** o fundador do Nubank, David Vélez, tem um histórico de sucesso em finanças e liderou grandes empresas antes de fundar a fintech.
- **iFood:** é uma plataforma de entrega de comida online que se tornou líder de mercado no Brasil. Fundada em 2011, a empresa já recebeu investimentos de grandes players do mercado, como a Movile e a Just Eat.
 - Agilidade: a empresa é conhecida por implementar novas funcionalidades rapidamente e por se adaptar às necessidades do mercado.
 - Parcerias estratégicas: o iFood se aliou a grandes players do mercado, como a Movile
 e a Just Eat, para acelerar o seu crescimento e expansão internacional.



- Investimento em tecnologia: a empresa tem investido em inteligência artificial e machine learning para melhorar a experiência do usuário e aumentar a eficiência das suas operações.
- **Foco no mercado brasileiro:** o iFood se concentrou em atender o mercado brasileiro de forma profunda antes de expandir para outros países.
- 99: é uma empresa de transporte por aplicativo, concorrente do Uber no Brasil. Fundada em 2012, a 99 foi adquirida pela chinesa Didi Chuxing em 2018 por mais de US\$ 1 bilhão.
 - **Estratégia de preços agressiva:** a empresa entrou no mercado oferecendo preços mais baixos do que o Uber, o que ajudou a conquistar uma base de usuários fiéis.
 - **Acesso a capital:** a 99 recebeu investimentos de grandes empresas, como a chinesa Didi Chuxing, o que permitiu que a empresa se expandisse rapidamente.
 - **Foco na segurança:** a empresa investe em recursos para garantir a segurança dos seus usuários, como a verificação de antecedentes criminais dos motoristas.
 - **Adaptabilidade:** a 99 se adaptou às necessidades do mercado brasileiro, oferecendo diferentes tipos de transporte, como táxis e motos, além dos carros particulares.
- **Stone:** é uma empresa de pagamentos eletrônicos que oferece máquinas de cartão para pequenos e médios negócios. Fundada em 2012, a Stone se tornou uma das principais concorrentes da Cielo e da Rede.
 - **Foco no atendimento ao cliente:** a empresa se destaca por oferecer um atendimento personalizado e de alta qualidade, o que contribui para a fidelização dos clientes.
 - **Equipe de liderança experiente:** os fundadores da Stone têm experiência em finanças e empreendedorismo, o que ajudou a empresa a se consolidar no mercado.
 - **Modelo de negócio escalável:** a empresa investiu em tecnologia para automatizar os processos e reduzir os custos, o que permitiu que a Stone crescesse rapidamente.
 - Diversificação de produtos: além das máquinas de cartão, a Stone tem investido em novos produtos e serviços, como empréstimos e conta digital, para ampliar a sua base de clientes.
- **Gympass:** é uma plataforma de fitness corporativo que oferece acesso a diversas academias e estúdios de atividades físicas. Fundada em 2012, a empresa já atende mais de 50 mil empresas em todo o mundo. Se tornou um unicórnio, ou seja, atingiu um valor de mercado de pelo menos US\$ 1 bilhão. As quatro principais características que contribuíram para o sucesso da Gympass foram:



- Inovação: a Gympass foi criada com o objetivo de oferecer acesso a academias e outros serviços de fitness de maneira flexível e escalável. A empresa inovou ao criar uma plataforma que oferece uma ampla variedade de opções de atividades físicas e bem-estar, incluindo aulas online e presenciais, permitindo que as pessoas escolham o que funciona melhor para elas.
- Foco no cliente: a Gympass sempre teve o foco no cliente como prioridade, trabalhando para entender as necessidades e desejos de seus usuários. A empresa oferece um serviço personalizado, que se adapta às necessidades de cada pessoa, e oferece suporte por meio de canais de atendimento para ajudar os usuários em suas jornadas de saúde e bem-estar.
- Equipe talentosa: a Gympass conta com uma equipe talentosa e experiente, com especialistas em tecnologia, negócios e fitness. A empresa valoriza a diversidade e a inclusão em sua equipe, o que contribui para a inovação e o crescimento.
- Parcerias estratégicas: a Gympass estabeleceu parcerias estratégicas com empresas de diversos setores, incluindo seguradoras, empresas de tecnologia e outras startups, para ampliar seu alcance e oferecer seus serviços a mais pessoas. As parcerias são uma parte importante da estratégia da empresa para expandir sua presença globalmente.

Essas são apenas algumas das startups brasileiras de sucesso, mas existem muitas outras que vêm ganhando destaque nos últimos anos, como o próprio Gran, Quinto Andar, Loft, Loggi, entre outras.

Considerações Finais da Aula

Em conclusão, para que a geração de valor seja eficiente, é importante que a empresa monitore e avalie constantemente os resultados e os impactos das suas estratégias. Isso significa que a empresa deve estar atenta aos indicadores de desempenho, como satisfação do cliente, lucratividade, produtividade, entre outros, e fazer ajustes nas suas estratégias sempre que necessário.

Considerando que os fatores críticos da geração de valor estão relacionados com o propósito da empresa, o entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, para que esses fatores sejam aplicados na prática, é necessário que a empresa desenvolva uma cultura organizacional que promova a colaboração, a comunicação e o desenvolvimento dos colaboradores, além de estar aberta a novas ideias e valorizar a diversidade e a inclusão. Por fim, é importante que a empresa monitore e avalie constantemente os resultados e faça ajustes nas suas estratégias sempre que necessário.



Materiais Complementares



The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon

2013, Brad Stone. Transworld.

O livro conta a história da Amazon desde a sua criação, em 1995, até se tornar uma das maiores empresas do mundo, revolucionando o varejo e a tecnologia. O autor traz uma visão aprofundada do funcionamento interno da empresa, suas estratégias, desafios e conquistas ao longo dos anos. É uma leitura inspiradora para quem busca entender como uma empresa pode transformar uma indústria e impactar o mundo.



As Três Regras: o que as Empresas mais Bem-Sucedidas Fazem de Diferente

2015, Michael E. Raynor. Elsevier Brasil.

O livro apresenta uma análise profunda de um grande número de empresas para descobrir quais são as características que as empresas mais bem-sucedidas têm em comum. O autor defende que, ao contrário do que muitas pessoas pensam, não existem "receitas de bolo" para o sucesso empresarial. No entanto, ele aponta que existem três regras que as empresas bem-sucedidas seguem, e que podem ser aplicadas a qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação. Nele o autor apresenta exemplos reais de empresas que seguem essas três regras e apresenta insights valiosos sobre como aplicar essas regras em qualquer organização.



Silicon Cowboys

2016, Direção: Jason Cohen.

O filme conta a história da Compaq Computer, uma das primeiras empresas a competir com a IBM no mercado de computadores pessoais. O documentário mostra a luta de três amigos empreendedores que acreditavam que poderiam mudar o mundo através da tecnologia e criaram uma empresa que se tornou um gigante da indústria de tecnologia nos anos 1980.



Something Ventured

2011, Direção: Dan Geller e Dayna Goldfine.

O filme apresenta a história dos primeiros investidores de risco da indústria de tecnologia nos Estados Unidos, como Arthur Rock e Tom Perkins, que ajudaram a financiar empresas como Intel, Apple e Cisco. O documentário mostra como esses investidores visionários ajudaram a criar a indústria de tecnologia como a conhecemos hoje.





O Lobo de Wall Street

2013, Direção: Martin Scorsese.

Apesar de ser um filme sobre um corretor de ações corrupto, ele mostra como a persistência e a habilidade de vendas podem ser fundamentais para o sucesso empreendedor.



Jobs

2013, Direção: Joshua Michael Stern.

Este filme conta a história da criação da Apple e destaca a importância da liderança visionária de Steve Jobs, bem como a busca pela inovação e excelência em design.



Fome de Poder

2016, Direção: John Lee Hancock.

O filme conta a história da criação da rede de fast-food McDonald's e destaca a importância do foco no cliente e da eficiência nos processos de negócios.



StartSe

2023, Startse Turismo de Negócios Ltda.

O blog conta com diversos artigos e notícias sobre as principais empresas que estão revolucionando o mercado, além de trazer análises de tendências e dicas para empreendedores. Além disso, o StartSe oferece cursos, eventos e conexões com investidores, o que o torna uma fonte completa para quem deseja se manter atualizado sobre o mundo dos negócios.



5 Traços Comuns de Empresas Bem-Sucedidas

2020, Michael E. Raynor e Mumtaz Ahmed. Gunga.

O artigo analisa as características que as empresas de alto desempenho têm em comum, com base em uma pesquisa que envolveu mais de 25 mil empresas em todo o mundo. Ele destaca a importância de se ter um modelo de negócio claro e consistente, uma cultura organizacional forte, um sistema de governança eficaz, a capacidade de inovar e a habilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado. O artigo está disponível no site da HBR Brasil para assinantes, mas há um resumo neste link.

Link para acesso: https://www.gumga.com.br/blog/time-resolvedor-de-problema-par-te-ii/ (acesso em 20 abr. 2023).





GVCast

2018, Gouvea de Souza.

Esse podcast é produzido pela consultoria Gouvea de Souza e traz discussões aprofundadas sobre temas como inovação, estratégia, marketing, gestão de pessoas, finanças e outros tópicos relevantes para empresas de diversos setores. Os episódios contam com a participação de especialistas e executivos renomados, o que torna o conteúdo bastante rico e diversificado.

Referências

SINEK, S. *Comece pelo porquê*: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. 8. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SINEK, S. *O jogo infinito:* como construir negócios que não têm fim. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2021.

SINEK, S. Os líderes servem-se por último. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.