

METODOLOGIAS APLICADAS EM *STARTUPS* PARA DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO NA CONTENÇÃO DE ÍNDICES OFENSORES

APPLIED METHODOLOGIES IN *STARTUPS* FOR DEVELOPING ACTION PLANS TO CONTAIN OFFENDERS

Simone Donizete Schneider*
Maria Lucia Granja Coutinho**

RESUMO

Este artigo trata das metodologias que podem ser aplicadas em *startups* para desenvolvimento de planos de ação na contenção de itens ofensores. Na ausência de metodologias específicas, considera-se essencial identificar, entre aquelas existentes no mercado, as que melhor se adaptam ao contexto das *startups* do setor de tecnologia da informação da área financeira e desenvolvimento de *softwares*, possibilitando o lançamento de produtos com maior qualidade, rapidez e eficiência, promovendo a adesão e retenção de clientes. Seu objetivo foi, portanto, auxiliar o desenvolvimento de *startups*, pela aplicação mais produtiva de seus recursos, tempo e talento, com maior rapidez e eficiência. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, em suas abordagens bibliográfica e de campo. A pesquisa de campo foi realizada por meio da ferramenta *e-survey*, composto por dez questões. Os sujeitos de pesquisa foram definidos por conveniência e seu anonimato foi preservado. Os principais resultados encontrados indicam que, embora 73,3% das empresas possuam um departamento de controle de qualidade, apenas 36,8% delas possuem uma visão clara quanto ao nível de satisfação dos clientes e que somente 47,1% têm conhecimento sobre quais são os principais pontos em que seu produto deve possuir qualidade e eficiência, de forma a garantir a retenção de clientes. Portanto, considera-se necessária a adoção de metodologias que possibilitem ampliar essa visão.

Palavras-chave: Gestão de Relacionamento. Produto Mínimo Viável. Métodos Ágeis.

ABSTRACT

This paper deals with the methods that can be applied in startups for action plans development to contain offenders items. In the absence of specific methods, it is essential to identify, among those that exist in the market, the ones that best fits the context of startups from the information technology sector of the financial area and development of software, enabling the launch of products with greater quality, speed and efficiency, promoting membership and customer retention. His goal was, therefore, to assist the development of startups, the most productive application of their resources, time and talent, with greater speed and efficiency. The method used was the exploratory research, in their literature and field approaches. The field research was carried out by using *e-survey*, consisting of ten closed. The subjects of the research were defined for convenience and your anonymity was preserved. The main results indicate that while

* PECEGE - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ. simoneschneider022@gmail.com

** Universidade de São Paulo – USP. luciagranja@usp.br

73.3% of companies have a quality control department, but only 36.8% of them have a clear vision about the level of customer satisfaction and only 47.1% have knowledge of what are the main points in your product must have quality and efficiency, in order to ensure customer retention. Therefore, it is considered necessary to adopt methods, which allow extending this vision.

Keywords: Relationship Management. Minimum Viable Product. Agile Methods.

Introdução

Pode-se considerar que uma das principais características das *startups* é o desenvolvimento de produtos e serviços em um curto espaço de tempo e a introdução desses no mercado da forma a mais instantânea possível. No entanto, como apontam Moraes e Capellari (2013), existe uma carência de metodologias específicas direcionadas ao perfil dessas empresas, que possam auxiliar o empreendedor a priorizar a inovação e a qualidade do produto final, alocando de forma eficiente seus recursos, o tempo dispendido e o talento de seus colaboradores.

De acordo com Matta, Oliva e Vasconcelos (2015), a globalização contribuiu para o aumento da competitividade entre as empresas e, também, dos padrões de exigência do consumidor; por outro lado, o ciclo de vida dos produtos e serviços foram reduzidos. No contexto das *startups* do setor de tecnologia da informação da área financeira e desenvolvimento de *softwares*, essa necessidade é potencializada, levando as empresas a se exporem a maiores riscos.

Em qualquer empresa, o processo de lançamento de novos produtos envolve seu desenvolvimento e seu efetivo lançamento no mercado. A etapa de desenvolvimento engloba a definição de seu conceito e formatação e o estabelecimento de uma estratégia para sua promoção; a etapa de lançamento leva em conta o posicionamento da empresa no mercado e as relações estabelecidas com os clientes após a aquisição desses novos produtos (MATTA; OLIVA; VASCONCELOS, 2015). Em ambas as etapas, existem riscos envolvidos que precisam ser adequadamente gerenciados por meio de metodologias que possibilitem à empresa a evolução de suas metas, objetivos e funcionalidades, bem como a adequação e melhoria de seus produtos no período posterior ao lançamento por meio da verificação, junto aos clientes, quanto à sua receptividade (MODICA; MARTINS; RABECHINI, 2009).

Nesse sentido, um dos conceitos que vêm sendo aplicado nas *startups* é o do Produto Mínimo Viável (PMV) ou, como é chamado em inglês, *Minimum Viable Product* (MVP). O conceito, proposto por Ries (2012), consiste na ideia de que, durante o desenvolvimento de um novo produto, a empresa deve despendar apenas o mínimo necessário de tempo e recursos, tanto humanos quanto financeiros, a fim de possibilitar seu lançamento.

Conforme Rosa, Couto e Lage (2015), essa abordagem fundamenta-se na valorização da opinião do cliente, considerada como uma forma de aperfeiçoar o produto gradualmente, permitindo sua evolução a partir dos *feedbacks* vindos dos usuários, uma vez que é sabido que muitos dos problemas que podem vir a ocorrer só acontecem de fato durante sua utilização.

O conceito proposto por Ries (2012) parte do princípio de que, ao lançar um novo produto, as *startups* correm o risco de cometer erros; por esse motivo, não devem investir no desenvolvimento de um produto pronto e acabado que, caso não seja bem recebido pelos clientes, acarretará prejuízos e desperdícios; um outro aspecto a ser considerado é a possibilidade de que o produto apresente inadequações em relação às normas e regras estabelecidas pelos órgãos reguladores. Assim, o objetivo da adoção da metodologia MVP é gastar o mínimo necessário e aprender com os erros, investindo na adequação do produto às demandas dos clientes e às especificações legais.

Assim, torna-se clara a necessidade de que as *startups* façam uso de metodologias que proporcionem a rapidez desejada, de modo a sanar eventuais falhas no cumprimento das normas legais e a evitar o descontentamento dos clientes em relação ao produto e, em um nível mais amplo, à marca. Assim, considera-se adequada, no desenvolvimento de *softwares*, a utilização de métodos ágeis que, segundo Dolci (2011), têm seu foco no indivíduo e suas relações sociais, e não em questões meramente técnicas, contribuindo para uma melhor gestão dos processos de negócios.

A gestão de riscos durante a elaboração do projeto fornece previsibilidade quanto a eventuais problemas e prepara a equipe para lidar com as incertezas. Deve-se considerar os dois tipos de riscos: negativos e positivos; todos devem ser tratados, de forma a evitar os negativos, ou minimizar seus efeitos, e explorar as oportunidades (CARNEVALI, 2017).

Após o lançamento do produto, a metodologia a ser adotada diz respeito à identificação daquilo que pode ser denominado de Itens Ofensores, ou seja, dos pontos e aspectos que, na visão dos clientes, consistem em falhas do produto; ou ainda, na

necessidade de acréscimo de funcionalidades consideradas essenciais por esses. Ocorre que os materiais encontrados para esse objetivo destinam-se a grandes corporações e visam processos longos de análise, que demandam um tempo maior do que o adequado ao nicho de mercado emergente em nosso país que são as *startups*.

Dessa forma, justifica-se o interesse pelo tema desta pesquisa, uma vez que considera-se essencial extrair das metodologias existentes no mercado aquelas que melhor se adaptam ao contexto das *startups* do setor de tecnologia da informação da área financeira e desenvolvimento de *softwares*, de modo a permitir que essas empresas lancem seus produtos ao mercado com muito mais qualidade, adesão e retenção de clientes, com prazos e metas que priorizem a rapidez e a eficiência.

Assim sendo, o objetivo da presente pesquisa é auxiliar o desenvolvimento de *startups*, por meio da aplicação de forma mais produtiva de seus recursos, tempo e talento, fazendo com que, de forma mais eficiente, o foco seja o cliente, o baixo custo de operação e escalabilidade, priorizando suas atividades de forma metodológica e padronizada.

1 Metodologia

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, a fim de construir seu embasamento teórico tanto na apresentação do tema quanto na discussão, e a pesquisa de campo, que pode ser definida como aquela que é destinada a obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, denominado como população alvo, a partir da elaboração de instrumento de pesquisa (FREITAS *et al.*, 2000).

A pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2016) se baseia em pesquisas feitas a partir de registros disponíveis, encontradas em livros, artigos, *sites*, entre outros, envolveu, no caso desta pesquisa, o estudo de diferentes materiais, de modo a analisar, validar e coletar, em partes, o que, entre as melhores práticas metodológicas existentes, aplica-se ao contexto pesquisado, podendo ser utilizadas tanto no levantamento como na elaboração de planos de ação adequados a sanar cada item ofensor introduzido em novos produtos implantados.

A população alvo, ou os sujeitos de pesquisa, foram definidos por conveniência, a fim de compor uma amostra significativa. Dessa forma, a pesquisa foi realizada junto a um público abrangente, cujo anonimato foi preservado.

O instrumento de pesquisa foi o questionário, composto por dez questões fechadas, elaborado por meio da ferramenta Google Formulários, incluindo, em sua tela inicial, o termo de consentimento. O convite para a participação na pesquisa, acompanhado do *link*, foi publicado no dia 10 de março de 2019 em fóruns de projeto e no *chat* do curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade de São Paulo (USP) na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), sendo também disponibilizado no ambiente de trabalho da pesquisadora, bem como em grupos formados por profissionais ou estudantes que já tenham tido, de alguma forma, contato com o processo de desenvolvimento de projetos. Como mencionado anteriormente, o objetivo foi obter um número de respostas considerado suficientemente representativo.

No entanto, até o dia 31 de março de 2019, foram recebidas 17 respostas. Diante disso, optou-se por manter a pesquisa disponível durante o mês de abril. Dessa forma, questionário continuou disponível para recebimento de respostas até o dia 30 de abril de 2019. Mesmo assim, a adesão dos participantes foi pequena, sendo a pesquisa finalizada com um total de 19 respondentes.

2 Resultados e Discussão

Os resultados finais, obtidos até o dia 30 de abril do corrente ano, encontram-se apresentados na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Resultados finais

Questões	Respostas (em %)	
	Sim	Não
1 A empresa realizou algum tipo de pesquisa de satisfação junto a seus clientes nos últimos 6 meses?	52,6%	47,4%
2 A empresa é uma <i>startup</i> ?	52,6%	47,4%
3 Existem projetos de desenvolvimento de <i>software</i> internos na empresa, nos últimos 6 meses, para atender a seu nicho de negócio?	84,2%	15,8%
4 A empresa utiliza um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente?	89,5%	10,5%
5 A empresa possui dados estatísticos que permitam identificar e quantificar os tipos de problemas encontrados pelos clientes em seus produtos?	57,9%	42,1%
6 A empresa utiliza uma metodologia para o desenvolvimento de seus projetos?	94,7%	5,3%
7 Caso a empresa não disponha de uma metodologia de conhecimento de problemas que possam impactar negativamente seus produtos, haveria interesse em implantar uma metodologia com essa finalidade?	78,9%	21,1%
8 A empresa possui um departamento de controle de qualidade?	73,7%	26,3%
9 Você avalia que o conhecimento que a empresa possui hoje quanto à satisfação de seus clientes em relação a seus produtos é suficiente?	36,8%	63,2%
10 A empresa tem claramente estabelecidos quais são os principais pontos em que seu produto deve possuir qualidade e eficiência de forma a garantir a retenção de clientes?	47,4%	52,6%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados contidos na Tabela 1, quanto à realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes, verificou-se que em uma grande parcela das empresas, 47,4%, as respostas obtidas foram negativas. Esse dado revela que quase a metade das empresas não teve interesse em saber qual o impacto causado pelo lançamento de seus produtos junto aos clientes, a fim de levantar dados quanto a seu nível de satisfação ou funcionalidade incremental.

Como esclarece Rodrigues Filho (2018), no Brasil, as empresas têm a obrigação legal de disponibilizar serviços de atendimento ao consumidor, como forma de garantir o direito das pessoas, nos casos em que essas tenham problemas relacionados a produtos ou serviços, de ter suas questões solucionadas diretamente pelas marcas com rapidez e agilidade. No entanto, para além das questões legais, entende-se, hoje, que a manutenção de um bom serviço de atendimento ao cliente é essencial para a criação e manutenção do valor da marca, constituindo-se em um importante diferencial competitivo para a empresa.

Antes de prosseguir na discussão dos dados apontados pela Questão 1, é necessário observar que, devido à abrangência da amostra pesquisada, nem todos os respondentes atuam em empresas definidas como *startups*. Com base nos resultados da Questão 2, 47,4% dos participantes pertencem a outros tipos de empresa.

No entanto, as considerações presentes na literatura a respeito da centralidade do atendimento ao cliente e do levantamento de dados a respeito de sua satisfação, bem como das características dos produtos que geraram problemas ou reclamações, são válidas para todo e qualquer tipo de empresa inserida no mercado atual.

Nesse sentido, Moraes e Capellari (2013) consideram que os *feedbacks* fornecidos pelos clientes constituem elemento central para a elaboração de um plano de negócio, especialmente porque revela aos gestores, com exatidão, quais são os pontos a serem aperfeiçoados ou corrigidos a partir da visão do consumidor. A importância da realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes reside, no dizer dos autores, no fato de revelar quais as características do produto cuja modificação deve ser priorizada, uma vez que, com frequência, a percepção das empresas quanto aos pontos que devem ser melhorados ou corrigidos é diferente daquela manifestada pelos consumidores.

Por esse motivo, conhecer as opiniões dos clientes contribui de forma positiva para o estabelecimento de critérios de prioridade, possibilitando à empresa sanar rapidamente os principais problemas identificados pelos consumidores (RODRIGUES FILHO, 2018). Para Charoensukmongkol e Sasatanun (2017), nos dias de hoje, espera-se

que o serviço de atendimento disponibilizado aos clientes vá além de ouvir suas demandas e oferecer soluções rápidas aos problemas informados, devendo superar as expectativas, conceito que associa-se às recomendações de se utilizar, portanto, uma das ferramentas ou sistemas de Gerenciamento de Clientes ou, como é chamado em inglês, *Customer Relationship Management* (CRM).

Um produto é considerado uma inovação quando consiste em um novo bem ou quando um bem já existente passa por uma melhoria incremental, ou seja, ocorre a adição de novas características ou funcionalidades a um produto anteriormente existente (MATTA; OLIVA; VASCONCELOS, 2015).

As empresas *startups* precisam inovar sempre, tornando necessário, muitas vezes, o desenvolvimento de um *software* proprietário para atender a seu negócio. Tal necessidade fica demonstrada por meio dos resultados apresentados na Tabela 1 quanto às respostas referentes à Questão 3, em que 84,2% afirmam que suas empresas desenvolvem seu próprio *software* para atender a seu negócio, o que resulta na necessidade de gerenciar as inovações implantadas ou as novas funcionalidades incrementais quanto à receptividade, por parte dos clientes, no desenvolvimento destes *softwares* proprietários.

A partir das respostas fornecidas na Questão 4, constatou-se que 89,5% das empresas em que atuam os sujeitos de pesquisa utiliza ferramentas CRM no processo de gerenciamento. Um dos méritos do CRM é a aquisição e exploração das informações dos consumidores, disponíveis quando integradas ao uso inteligente de dados e tecnologia, para criar bancos de dados de onde se pode extrair informações estratégicas (FROW; PAYNE, 2009; LEE *et al.*, 2006).

O CRM, ou gerenciamento do relacionamento com os clientes, consiste em um conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no cliente que podem ser utilizadas pelas empresas, sejam elas *startups* ou não, independentemente de seu porte, para gerenciar e analisar as interações com seus clientes, antecipar suas necessidades e desejos, otimizando sua rentabilidade e aumentando as vendas, bem como a assertividade de suas campanhas de captação de novos clientes (ALT; REINHOLD, 2012).

Esses sistemas armazenam informações cadastrais de clientes atuais e potenciais, suas áreas de atividade e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a *sites*, ligações telefônicas, *e-mails*, entre outras formas de interação. No entanto, como esclarecem Alt e Reinhold (2012), não se trata, simplesmente, de uma lista de contatos e

sim de uma metodologia que integra dados valiosos para preparar e atualizar as diferentes equipes quanto às informações pessoais dos clientes, seu histórico de relacionamento e preferência de compras.

Assim, adquirir um sistema de gerenciamento de clientes é uma prática de mercado que traz transparência a respeito da visão do cliente ao utilizar o produto. Ao utilizar uma ferramenta de gestão de relacionamento, pode-se conhecer o cliente e como se deu a utilização dos novos *softwares* proprietários em sua perspectiva.

Como comentado, as ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente devem ser utilizadas não somente em atendimento às disposições legais, mas também como instrumento estratégico de identificação rápida, no momento pós implantação de inovações e funcionalidades, daquelas que não estão de acordo com o que os clientes esperam do produto.

Segundo o dicionário Michaelis (2019), o termo ofensor significa: causar ferimento em si mesmo ou em outrem; lesar -se, machucar -se. Este estudo se vale desse termo para caracterizar aquelas situações nas quais a implantação de inovações e funcionalidades em um produto, embora seja vista, na perspectiva dos clientes, como uma melhoria, apresenta problemas que podem constituir-se em riscos para sua operação.

Como comenta Rodrigues Filho (2018), a multiplicação de plataformas de relacionamento, as chamadas redes sociais, como elemento tecnológico, teve impacto social e de mercado imediatos. Entre esses impactos, talvez o principal, no que tange especificamente ao tema desta pesquisa, tenha sido a mudança na balança de poder quanto à relação empresa-marca e público consumidor. Assim, no modelo tradicional, se o consumidor tinha uma necessidade e uma determinada empresa oferecia um produto que atendia a essa necessidade, a compra era efetuada. Quanto ao *feedback*, esse consistia na manutenção ou não do hábito de consumo por parte do cliente e de suas recomendações ou não do produto a partir de sua experiência.

Com a ampliação significativa dos canais de relacionamento, a partir do surgimento das redes sociais, a relação entre a empresa-marca e seus clientes tornou-se muito mais complexa, tanto pela rapidez das interações quanto pelo impacto e influência que um *feedback* negativo pode acarretar. Conforme Bloching, Luck e Ramge (2012), no cenário atual, o cliente-consumidor detém um poder maior do que seria possível imaginar há algumas décadas, exigindo das empresas-marcas uma atenção redobrada, a fim de evitar que avaliações negativas venham a causar danos irreparáveis.

Retomando os resultados da pesquisa realizada, com base nas respostas obtidas na Questão 5, nota-se que apenas 57,9% das empresas analisadas possuem dados estatísticos que permitam identificar e quantificar os tipos de problemas encontrados pelos clientes em seus produtos, mesmo diante das recomendações presentes na literatura sobre o tema quanto à necessidade da realização de análise de mercado após a implantação de mudanças em produtos já existentes ou quando do lançamento de novos produtos, de modo a levantar pontos positivos, mas, principalmente, identificar eventuais problemas e falhas que constituem-se em itens ofensores para os produtos.

As respostas à Questão 6 do instrumento de pesquisa aponta que 94,7% das empresas utilizam-se de uma metodologia para o desenvolvimento de seus projetos. No entanto, verifica-se que, até o momento, não existe uma metodologia elaborada especificamente para ser aplicável em *startups* ou mesmo em pequenas empresas voltadas para o desenvolvimento de inovações, principalmente para o desenvolvimento de *softwares*.

Porém, existem metodologias que, por suas características, adaptam-se melhor a esse contexto, ou seja, mesmo não sendo especificamente direcionadas a esse segmento, são passíveis de serem utilizadas, trazendo benefícios para as empresas.

O conceito de *startup* enxuta, que deriva da filosofia *lean manufacturing*, cujo aspecto central é redução de desperdícios, mostra-se muito útil no contexto das *startups*, pois “é uma abordagem que proporciona a idealização de produtos e serviços com foco na geração de aprendizado sobre mercado, produto e cliente, a partir da validação de hipóteses” (MELO; CAROLI, 2017, p. 8).

A metodologia da *startup* enxuta preceitua que os desenvolvedores utilizem suas experiências e observações como base para a construção de hipóteses que, uma vez validadas, adquirem realidade factual. Segundo Ries (2012), essa abordagem possibilita que, durante o processo de criação de inovações, os desperdícios sejam rapidamente identificados e eliminados, proporcionando maior agilidade e assertividade às empresas.

É nesse contexto que insere-se o conceito de Produto Mínimo Viável, ou MVP, que consiste no lançamento de um produto em sua versão mais simples, elaborada com economia de esforço e tempo, o que permite a testagem de hipóteses essenciais ao negócio, em um processo contínuo de aprendizagem.

De acordo com Melo e Caroli (2017), o MVP permite a validação de hipóteses e o consequente aprendizado de forma muito rápida. Diferente do que ocorre com produtos criados por meio de metodologias tradicionais, que, via de regra, demandam um longo

período de tempo de criação de protótipo, análise e elaboração, o objetivo do MVP é somente a validação de um primeiro passo ou visão (um produto mínimo, portanto), notadamente bem menos elaborado do que a sua versão final.

A finalidade do gerenciamento de riscos é aumentar a probabilidade e impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade dos impactos negativos. Portanto, durante o processo de elaboração do produto, os gestores do projeto devem adotar uma metodologia para o gerenciamento de riscos que contemple o levantamento de possíveis inconsistências e permita a previsão de eventuais problemas, preparando a equipe para lidar com as incertezas (MULCAHY, 2019).

Os planos de ação para a gestão dos riscos que forem identificados devem ser elaborados por meio da classificação desses itens qualitativamente e quantitativamente, possibilitando, de forma fácil, a priorização dos riscos de acordo com a necessidade do negócio. Essas ações promovem efetivamente a contenção de itens ofensores que os clientes e os órgãos regulatórios possam identificar no produto após sua implantação. Pode-se considerar, portanto, que a gestão de risco age de forma preditiva, devendo também preparar os gestores para a realização de ações necessárias que possam não ter sido identificadas no tempo da elaboração do projeto, sendo identificadas apenas após o lançamento do produto (MULCAHY, 2019).

Após o lançamento das inovações e funcionalidades de incrementação dos produtos, deve-se levantar qual o nível de aceitação e aprovação dos clientes quanto à usabilidade dos novos lançamentos. Caso haja itens ofensores a serem contidos ou eliminados, a utilização da metodologia MVP traz em si as ferramentas para sua rápida solução, ideal para as *startups*, que têm como premissas de seu negócio a introdução de modificações que solucionem os itens ofensores apontados pelos clientes e a implementação de planos de contenção de tudo aquilo que fuja à estratégia do negócio.

A publicação da Metodologia Ágil foi realizada por um grupo de desenvolvedores e engenheiros de software, com a justificativa de que o modelo proposto anteriormente já não mais seria condizente com a realidade das empresas que necessitavam desse tipo de serviço.

O conjunto dessas publicações recebeu o nome de Manifesto Ágil (BECK *et al.*, 2001). A proposta ágil, proposta no documento, foi formulada com base em quatro princípios direcionadores, a saber: (1) Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas; (2) Software em funcionamento mais do que documentação abrangente; (3)

Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos; (4) Responder a mudanças mais do que seguir um plano (DOLCI, 2011).

Contudo, além desses, o Manifesto Ágil traz, também, outros doze, relacionados abaixo:

1. Priorizar o cliente, garantindo sua satisfação por meio de entregas contínuas e adiantadas, com valor agregado;
2. Permitir mudanças nos requisitos (mesmo que tardiamente), visando proporcionar vantagem competitiva para o cliente;
3. Entregar frequentemente software funcionando, preferindo a menor escala de tempo possível;
4. Unir as pessoas do negócio e os desenvolvedores diariamente no trabalho despendido durante todo o projeto;
5. Dar preferência a indivíduos motivados para a construção de projetos, com ambiente, suporte e confiança necessária para executar o trabalho;
6. Buscar o relacionamento direto entre as pessoas;
7. Primar pelo software funcionando como medida primária de progresso;
8. Manter um ritmo constante, indefinidamente e de forma sustentável;
9. Aumentar a agilidade através de contínua atenção, excelência técnica e bom design;
10. Buscar a simplicidade, minimizando a quantidade de trabalho realizado;
11. Conceber equipes auto organizáveis, emergindo melhores arquiteturas, requisitos e designs;
12. Possibilitar que a equipe reflita sobre sua eficácia, em intervalos regulares, refinando e ajustando seu comportamento conforme necessário (MELO; CAROLI, 2017).

Ao reforçar a importância da abordagem ágil e derivando seus princípios, Highsmith (2012) sugeriu a aplicação de técnicas de gerenciamento ágil em projetos que tratam de novos produtos, enfatizando que as empresas precisam desenvolver uma cultura que promova a adaptabilidade para absorver mudanças, com direcionadores bem definidos, o que encoraja a auto-organização, de forma perfeitamente combinada à capacidade de autogestão, colaboração e interação entre os membros de um time.

O desenvolvimento de *software* ágil é tipicamente iterativo e incremental, sendo os requisitos de *software* separados em pequenas funcionalidades e planejados em

iterações. Assim, o *software* é construído de forma incremental, com funcionalidades recém-desenvolvidas sendo adicionadas ao produto já existente (MELO; CAROLI, 2017).

O levantamento das funcionalidade que apresentam não-conformidades é realizado por meio de pesquisa para ouvir e analisar a opinião dos clientes. Quando são identificados itens ofensores, sua correção torna-se bastante onerosa para as empresas, que procuram evitar esse tipo de abordagem. Porém, a aplicação de uma metodologia incremental, como a Metodologia Ágil, pode reverter esse quadro e a empresa pode vir a beneficiar-se, já que poderá ter um produto continuamente em crescimento, visando à melhoria de diversos pontos de inovação, ou mesmo a contenção de itens ofensores ao produto, reduzindo cada vez mais o número dessas ocorrências junto aos clientes (MELO; CAROLI, 2017).

Augustine (2005) afirma que o gerenciamento ágil de projetos deve ser constituído pela energização, capacitação e habilitação da equipe envolvida no projeto com o objetivo de prover entregas mais rápidas e com maior valor para o negócio através da integração dos clientes, num processo de aprendizagem contínua, com adaptabilidade a mudanças e de acordo com suas necessidades e ambiente.

Assim, pode-se considerar que o conceito de Metodologia Ágil é bastante adequado ao contexto das *startups*, tendo aplicabilidade especialmente nos casos em que a empresa deseje reverter quadros de inconformidades junto aos clientes de forma rápida, devido a possuir um formato de adaptabilidade, aderente às mudanças inerentes ao processo de inovação e novos ambientes.

De acordo com os resultados da pesquisa, as respostas para a Questão 7 demonstram que, caso a empresa não disponha de uma metodologia de conhecimento de problemas que possam impactar negativamente seus produtos, 78,9% teriam interesse em implantar uma metodologia com essa finalidade.

Para que se possa identificar quais são, exatamente, os pontos de vulnerabilidade presentes em um produto inovador, existem, conforme Melo e Caroli (2017), alguns pontos de atenção a serem considerados: (1) determinar claramente a principal visão do produto; (2) descrever os objetivos do produto; (3) descrever os principais usuários, seus perfis e as suas necessidades; (4) detalhar as principais funcionalidades; (5) detalhar os níveis de incerteza, tais como o esforço e valor de negócio por funcionalidade; (6) descrever as jornadas e fluxos mais importantes dos usuários.

Isso feito, ainda segundo os mesmos autores, deve-se traçar um plano de ação para cada uma das funcionalidades encontradas. O plano de ação a ser desenvolvido deve observar os seguintes passos: (1) a criação de um plano de entrega incremental do produto, impulsionado pelo conceito de MVP (Sequenciador de *Features* e *Canvas* MVP); (2) estimar o esforço por amostragem; (3) calcular os custos e especificar datas e cronograma de entrega.

Esses passos possibilitam à empresa reverter os itens ofensores encontrados por intermédio das ferramentas de Gestão de Atendimento ao Cliente através de em planos de ação direcionados a essa finalidade, diminuindo seus índices até a não existência da funcionalidade inicial acionadora.

Conforme o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) (2015), a remuneração do fornecedor de desenvolvimento de *software* depende da adoção de uma métrica de faturamento que seja objetiva e justa, dentro da legalidade, e que não onere a contratante ou mesmo a contratada. Contudo, para projetos com métodos ágeis, existem alguns desafios, como por exemplo a remuneração de refinamento de requisitos entre iterações.

A contenção de problemas existentes após a implantação deve ser encarada como um projeto com início, meio e fim, ou seja, apesar de unidades menores, deve ser única e ter claramente definida sua restauração para melhoria do produto inicial.

O *Software Project Benchmarking* (ISBSG) consiste em uma excelente fonte de *benchmarking* para as empresas que desejem comparar seus dados, tais como produtividade e qualidade. No relatório, além de medidas que permitem a comparação da produtividade entre diferentes metodologias, também há dados a respeito de setores específicos da indústria ou famílias de tecnologias (geração de linguagem). Entre os setores da indústria considerados estão: (1) Finanças; (2) Bancos; (3) Manufatura; (4) Eletrônicos/Computação; (5) Governo; (6) Seguros; e (7) Serviços.

Rosa, Couto e Lage (2015) mencionam a importância de considerar os custos de transação, que consistem em trocas (transações) entre empresas ou mesmo dentro dessas, que, após a implantação das inovações e das funcionalidades incrementais, podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Custo de informação** – relacionados à busca de informações a respeito de produtos, preços, insumos e compradores ou fornecedores;
- **Custos de negociação** – surgem do ato da transação, tal como a negociação e a elaboração de contrato ou o pagamento a um intermediário;

- **Custos de monitoramento** – são custos que surgem após a troca ter sido negociada, por exemplo: custos relativos ao monitoramento da qualidade de atendimento do fornecedor de modo a garantir que o acordo contratual está sendo seguido (MELO; CAROLI, 2017).

Ao comparar os resultados dos dados recebidos e interpretados, verifica-se a existência de uma distância profunda entre o que os clientes esperam e o que recebem do departamento de qualidade. Na Questão 8 do questionário, foi observado que 73,7% das empresas possuem um departamento de controle de qualidade; no entanto, as respostas à Questão 9 revelam que apenas 36,8% das empresas acredita que seu conhecimento quanto à satisfação de seus clientes em relação a seus produtos seja suficiente.

Assim sendo, percebe-se que, na grande maioria das empresas, o gerenciamento realizado pelo departamento de controle de qualidade quanto à satisfação dos clientes deixa a desejar, uma vez que poucas são as empresas que consideram ter informações suficientes a respeito. Com grande frequência, os *feedbacks* fornecidos pelos clientes permitem gerenciar o sucesso da implantação das inovações; porém, deixa de lado a contenção de problemas e o levantamento de itens ofensores (ALT; REINHOLD, 2012).

De acordo com Rodrigues Filho (2018), nos dias atuais, não é possível estabelecer um bom relacionamento com o cliente se, quando esse se utilizar das interfaces de mídia social para apresentar questionamentos e apontar inconformidades, não obtiver respostas. Portanto, existe a necessidade de que as empresas estejam atentas, criando ferramentas para a verificação dessas novas formas de contato, estabelecendo um canal vivo de respostas aos clientes, de forma efetiva e contínua; caso contrário, as postagens se perdem e a imagem da empresa fica prejudicada.

A ausência de respostas e a longa espera pelas mesmas afasta usuários de experiências de consumo significativas, principalmente quando entendemos que, o início e fim da experiência de consumo passa, no ambiente das mídias sociais, pela pré-venda, venda e pós-venda. Por esse motivo, é de grande importância o levantamento do índice de incidência dos itens ofensores com base nas informações fornecidas pelos clientes que estão utilizando os produtos após o seu lançamento (RODRIGUES FILHO, 2018).

Malthouse *et al.* (2013) são enfáticos ao afirmar que o principal objetivo da adoção de uma estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM) eficiente é prolongar o valor do ciclo de vida do consumidor, ou *Customer Lifetime Value* (CLV). Isso poderia ser realizado, no modelo de negócio das *startups*, por meio do *Social CRM House*, que

permite a união dos objetivos do CRM ao nível de interação necessários nas mídias sociais: aquisição, retenção e reativação.

Woodcock, Green e Starkey (2011), ao estudarem os efeitos de encorajar os usuários a engajarem-se com as organizações, relatam as vantagens de mercado e de agregação de valor à marca, inclusive com o levantamento de *advocacy* depois de certo tempo de relacionamento e confiança, mas também estabelecem os riscos de não alimentar essa relação de forma saudável.

Isso porque, da mesma forma que o relacionamento positivo agrega valor, a experiência negativa é compartilhada, distribuída e ganha peso quando agregada às experiências similares de outras pessoas, resultando em crises de imagem e perda considerável de reputação (WOODCOCK; GREEN; STARKEY, 2011).

Por fim, na Questão 10, a pesquisa apontou que apenas 47,1% das empresas têm claramente estabelecidos quais são os principais pontos em que seu produto deve possuir qualidade e eficiência de forma a garantir a retenção de clientes. Portanto, a adoção de uma metodologia que possibilite ampliar essa visão seria necessária.

Considerações finais

O tema deste artigo foi definido a partir do entendimento de que, para que as empresas caracterizadas como *startups* possam desenvolver-se e serem bem-sucedidas no mercado, é essencial que adotem metodologias que possibilitem tanto a rapidez e a agilidade no desenvolvimento de seus projetos e lançamento de novos produtos, quanto aquelas que garantam a manutenção de canais eficientes de relacionamento com os clientes, cujo *feedback* é fundamental para a identificação de aspectos de não conformidade do novo produto ou das inovações e funcionalidades implantadas em produtos já existentes, que podem constituir-se em itens ofensores para a marca.

No entanto, contata-se que não existem, até o momento, metodologias especificamente elaboradas com foco direcionado a *startups*, tornando necessário identificar, entre as metodologias existentes, aquelas nas quais existe a possibilidade de adaptação para o contexto desse tipo de empresa.

Ao longo dessa pesquisa, procurou-se demonstrar, por meio da comparação entre as informações presentes na literatura e os resultados obtidos na pesquisa realizada, quais seriam as metodologias que, por suas características, poderiam ser adotadas com sucesso no contexto das *startups*. Assim, quanto à etapa de criação, desenvolvimento e

lançamento de produtos, acredita-se que a metodologia do Produto Mínimo Viável pode ser aplicada em *startups*, trazendo benefícios para a empresa, especialmente quanto à economia de tempo e esforço dispendido.

Para a gestão do relacionamento com o cliente, a metodologia CRM mostra-se adequada por permitir, especialmente na etapa posterior à implantação de inovações e funcionalidades, a obtenção de informações quanto ao nível de satisfação dos clientes, bem como dos aspectos que, por estarem em desacordo com as expectativas dos consumidores, possam constituir-se em itens ofensores à marca.

A gestão de risco, ao longo do estudo, mostrou-se eficaz na antecipação de medidas para a contenção de itens ofensores, uma vez que, já na fase de elaboração, tem-se a perspectiva de agravantes que possam diminuir o sucesso da implantação ao final do projeto. À medida que qualifica-se o risco quantitativamente e qualitativamente, tem-se uma visão clara para a criação de planos de ação necessários, que podem ser aplicados ao longo do projeto com a finalidade de diminuir os pontos em que haja bloqueios para a realização dos objetivos do projetos.

Portanto, a gestão da priorização, com objetivo de anulação e contenção dos itens ofensores, pode então ser apresentada por meio do apontamento do número de ocorrências em que o item se manifestou na utilização do produto, levantando-se estatisticamente os índices ofensores de qualquer visão que o cliente mencionar e que também a *startup* tenha interesse em inserir em sua lista de correções nos planos de ação. Para a gestão desses índices, esses podem ser classificados: (1) por descrição do ofensor; (2) por tipo de ofensor; (3) por região ou módulo do sistema em que notou-se a ocorrência ofensiva; (4) pela criticidade que o ofensor representa para o negócio; e (5) por tipo de vulnerabilidade que a ocorrência traz para o operacional da empresa.

Para a correção dos itens ofensores eventualmente apontados pelos clientes, a literatura recomenda a implantação da metodologia ágil para o desenvolvimento de *softwares* por tratar-se de uma ferramenta iterativa e incremental, que garante a possibilidade de entregas mais rápidas, além de sua adaptabilidade a mudanças de acordo com a necessidade e o ambiente.

Percebe-se, pelo que foi considerado, que mesmo não sendo específicas, tais metodologias que podem otimizar as diferentes etapas do processo de criação e produção de *softwares* inovadores.

Por fim, cabe observar que não houve, neste trabalho, a pretensão de esgotar o assunto, uma vez que, como é sabido, a área da tecnologia da informação, especialmente

no que tange ao desenvolvimento de *softwares*, encontra-se em constante desenvolvimento, sendo inviável abordar todas as alternativas metodológicas existentes; por esse motivo, procurou-se priorizar aquelas que, com base na literatura, são apontadas com as mais adequadas.

Referências

ALT, R.; REINHOLD, O. Social customer relationship management (Social CRM). **Business & Information Systems Engineering**, v. 4, n. 5, p. 287-291, 2012.

AUGUSTINE, S. **Managing Agile Projects**. Virginia: Prentice Hall, 2005.

BECK, K.; BEEDLE, M.; VAN BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J. HUNT, A.; JEFFRIES, R.; KERN, J.; MARICK, B.; MARTIN, R. C.; MELLOR, S.; SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.; THOMAS, D. **Manifesto for agile software development**, 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>. Acesso em: 17 maio 2019.

BLOCHING, B.; LUCK, L.; RAMGE, T. **Data We Trust**: how customer data is revolutionizing our economy. Londres: Bloomsbury Publishing, 2012.

CHAROENSUKMONGKOL, P.; SASATANUN, P. Social media use for CRM and business performance satisfaction: the moderating roles of social skills and social media sales intensity. **Asia Pacific Management Review**, v. 22, p. 25-34, 2017.

CARNEVALI, M. **A ciência do gerenciamento de riscos em projetos**. São Paulo: Edição do Autor, 2017.

DOLCI, D. B. Teorizando as Práticas dos Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Software Visando ao Processo de Inovação das Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 1, n. 1, p. 74-96, 2011.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FROW, P. E.; PAYNE, A. F. Customer relationship management: a strategic perspective. **Journal of Business Market Management**, v. 3, n. 1, p. 7-27, 2009.

HIGHSMITH, J. **Gerenciamento ágil de projetos**: criando produtos inovadores. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

ISBSG. **Reifer Consultants LLC and ISBSG Joint Report**: Software Productivity Benchmark. ISBSG, Victoria, Australia, 2013.

LEE, M. K. O.; CHEUNG, C. M. K., LIM, K. H.; SIA, C. L. Understanding customer knowledge sharing in web-based discussion boards: an exploratory study. **Internet Research**, v. 16, n. 3, p. 289-303, 2006.

MALTHOUSE, E. C.; HAENLEIN, M.; SKIERA, B.; WEGE, E.; KHANG, M. Managing Customer Relationships in the Social Midia Era: Introducing the Social CRM House. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, p. 270-280, 2013.

MATTA, V. E. de; OLIVA, F. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. de. Identificação e tratamento de riscos no lançamento de um novo produto no mercado aeroespacial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 2, p. 120-138, 2015.

MELO, I.; CAROLI, P. **Enxugando a máquina: Lean MVP & Pontos de Função**. Leanpub, São Paulo, 2017.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MODICA, J. E.; MARTINS, M. R.; RABECHINI Jr., R. Validando Julgamentos sobre Riscos. **MUNDOPM**, v. 28, p. 12-19, 2009.

MORAES, M. R.; CAPELLARI, V. G. Metodologias aplicadas em startups inovadoras no desenvolvimento de projetos de sucesso. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais[...]**. Recife, 2013. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/page/2/?s=Semin%C3%A1rio+Nacional+de+Parques+Tecnol%C3%B3gicos+e+Incubadora+da+Empresas.>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. 9. ed. Virginia, USA: Editora RMC, 2019.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: LeYA, 2012.

RODRIGUES FILHO, L. C. **Atendimento ao Consumidor em Mídias Sociais: Modelos Estratégicos em Social CRM para a Gestão de Relacionamentos na Rede**. Rio de Janeiro: Independently Published, 2018.

ROSA, C. A.; COUTO, G. M.; LAGE, M. G. **Guia essencial para novos empreendedores: implantação**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - SIS. **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da informação**, V 2.0. Ministério do Planejamento, Secretaria de Logística e TI, Brasília, 2014.

WOODCOCK, N.; GREEN, A.; STARKEY, M. Social CRM as a business strategy. **Database Marketing & Costumer Satrategy Management**, v. 18, n. 1, p. 50-64, 2011.