

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

FLÁVIA JOVELINA LEMOS PEREIRA

**BARREIRAS PARA ALINHAMENTO ENTRE PROPOSTA
E PERCEPÇÃO DE VALOR:**
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS
HUMANOS – SECCIONAL RS

PORTO ALEGRE

2017

FLÁVIA JOVELINA LEMOS PEREIRA

BARREIRAS PARA ALINHAMENTO ENTRE PROPOSTA

E PERCEPÇÃO DE VALOR:

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS
HUMANOS – SECCIONAL RS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

PORTO ALEGRE

2017

P436b Pereira, Flávia Jovelina Lemos
Barreiras para alinhamento entre proposta e percepção
de valor : um estudo de caso sobre a Associação Brasileira
de Recursos Humanos - Seccional RS / por Flávia Jovelina
Lemos Pereira. – 2017.
108 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore.

1. Modelo. 2. Proposta. 3. Valor. 4. Percepção.
5 Alinhamento. I. Título.

CDU 568.015

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

FLÁVIA JOVELINA LEMOS PEREIRA

**BARREIRAS PARA ALINHAMENTO ENTRE PROPOSTA
E PERCEPÇÃO DE VALOR:**

Um Estudo de Caso Sobre a Associação Brasileira de Recursos Humanos –
Seccional RS

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito final: Aprovado em _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Ério Fernando Nascimento – ABRH RS

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dra. Ingridi Bortolaso – UNISC

Orientador Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Meu lema de vida é sempre agradecer mais do que pedir, e neste momento não poderia ser diferente. Querido Deus, obrigada por me permitir chegar a este momento!

Ao meu marido, Flaudemir Coelho, qualquer agradecimento parece pequeno diante de todo o apoio que você me deu. Sem você este período teria sido muito mais pesado do que foi, pois saber que estavas por perto me animava e trazia a força que eu necessitava para enfrentar cada etapa desta caminhada.

À minha mãe, Sandra Pereira, que me contagiou com o vício gostoso pela leitura, o que facilitou muito minha jornada. Agradeço a motivação dada em telefonemas inesperados para saber do andamento das coisas e para me animar a seguir em frente.

Ao meu pai, Manoel Pedro Lopes Pereira, peço desculpas pelos vários momentos em que estive ausente, e você sempre me cobrando para que eu não descuidasse da saúde, mas torcendo pelo melhor, com a certeza de que eu ia dar conta. Meu exemplo de que conhecimento nunca é demais!

Aos meus irmãos Fábio, Clarice, Luciano e Claudia e cunhados, muito poucos foram os momentos em que nos encontramos nos últimos dois anos, mas sei da torcida de vocês para que este desfecho fosse positivo. Meu amor por todos é do tamanho do universo, desculpem a ausência, prometo tentar compensar.

Aos meus colegas de trabalho, que me acompanharam em toda esta jornada, e aos amigos, pelas palavras de incentivo e de motivação que tornaram a caminhada menos longa e árdua. Vocês fizeram a diferença nesta jornada! Camila e Diana, principalmente em vocês senti o apoio incondicional e a mão de amigo no ombro. Obrigada, de coração!

Em especial, meu agradecimento ao Presidente da ABRH RS, Orian Kubaski, e ao Vice-Presidente Administrativo-Financeiro, Ério Nascimento, que me permitiram realizar esta pesquisa na entidade e colocaram à minha disposição a estrutura e as informações necessárias, além do apoio em todas as etapas.

A todos os professores do Mestrado, que juntos me proporcionaram formar um mosaico de conhecimento que impulsionou minha curiosidade e me motivou para a realização desta etapa da dissertação, mas, principalmente, a

continuar buscando minha evolução como ser humano. Hoje consigo entender a responsabilidade que vocês têm nas mãos cada vez que começa uma turma nova!

Aos colegas de turma pelas trocas e momentos de apoio mútuo. Desejo-lhes sucesso e torço para que cada um de vocês siga um caminho de crescimento e evolução constante, colhendo muitos frutos do que plantamos neste mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore, que em nossas conversas sempre facilitou o meu entendimento, por mais complexas que as questões pudessem parecer. Por estar sempre preocupado com o meu entendimento e alinhamento com o que era necessário ser feito. Foi um enorme privilégio ter desfrutado do seu conhecimento neste período de orientação, e este gerou em mim aprendizado e mais respeito, ainda, pelo excelente professor e didático orientador que és. Obrigada por tudo!

RESUMO

As mudanças serão uma constante com a qual pessoas e organizações deverão conviver e o modelo de negócios adotado deve ser capaz de permitir que adaptações sejam feitas na medida em que estas vão acontecendo. Em cada modelo de negócios estará contida pelo menos uma proposta de valor, e a falta de alinhamento entre esta proposta e a forma como ela é percebida pelos clientes pode gerar perda de negócios, além de colocar em risco a sustentabilidade do negócio. Na presente pesquisa objetivou-se levantar quais as possíveis barreiras que impedem o alinhamento entre a proposta e percepção de valor dos associados da ABRH RS, visto que a entidade verifica perda de receita e diminuição de alunos em turmas presenciais nos últimos exercícios. O referencial teórico que apoia este estudo faz a triangulação entre os temas modelo de negócios, proposta de valor e percepção de valor. Para um melhor entendimento dos fatores que podem desencadear o desalinhamento entre a proposta e percepção de valor foram sugeridas cinco prováveis barreiras. Tais barreiras serviram de base para a pesquisa e foram denominadas como benefícios, comunicação, custos, estrutura e posicionamento. A pesquisa empírica contou com a participação de uma única entidade de desenvolvimento profissional, caracterizando-se como um estudo de caso único. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório. A análise documental foi realizada antes das entrevistas e teve como objeto as avaliações pós-eventos. Após a realização das entrevistas semiestruturadas com diretores e associados da entidade foi realizada a análise de conteúdo dos dados e os resultados foram os seguintes: evidências indicam que existe um alinhamento mínimo entre a proposta e a percepção de valor, porém necessita ser explorada por uma comunicação focada nos associados. Por fim, a análise dos resultados com a teoria nos mostra que a adoção de propostas de valor por nicho e a posterior comunicação alinhada, poderiam trazer outros públicos e aumentar a percepção de valor destes para com a entidade e seus produtos e serviços.

Palavras-chave: Modelo. Proposta. Valor. Percepção. Alinhamento

ABSTRACT

Changes are a factor to which people and organizations must adapt and the business model adopted must be capable of allowing adjustments to be made in the course that they happen. Each business model will contain at least one value proposition, and the lack of alignment between the value proposition and the form in which the clients perceive it, may generate business loss in addition to putting the business sustainability at risk. In this research, the objective was to survey which are the possible barriers that prevent the alignment between the proposition and perceived values of the ABRH RS associates, as the entity experienced loss of revenue and student decrease in classroom classes in the last exercises. The theoretical reference that supports this study forms a triangle between three subjects: business model, value proposition and the perceived value. For a better understanding of the factors that may initiate the misalignment between the proposition and the perceived value, five probable barriers were suggested. These barriers served as basis for the research and were listed as: benefits, communication, costs, structure and positioning. The empirical research had the participation of only one professional development corporation, therefore it is characterized as a unique case study. The methodology applied had a qualitative approach of exploratory character. The documental analysis was performed before the interviews and had the post-event assessments as object. After conducting the semi-structured interviews with the directors and associates of the corporation the analysis of the data content and the results were as follows: the research indicate that there is a minimum alignment between the value proposition and the perceived value, nevertheless, it has to be explored by a communication focused on the associates. Finally, the analysis of the results in addition to the theory shows us that the adoption of value propositions by allocation, and the subsequent aligned communication, could bring different clients to the corporation and increase their perceived value of the entity, its services and products.

Keywords: Model. Proposition. Value. Perceived. Alignment

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Modelo de Negócios e Estratégia.....	29
Quadro 2 – Benefícios e Custos	35
Quadro 3 – Barreiras para Alinhamento entre Proposta e Percepção de Valor.....	38
Quadro 4 - Desdobramento das Etapas da Pesquisa por Público.....	42
Quadro 5 – Perfil dos Associados Entrevistados	43
Quadro 6 – Resumo das Entrevistas.....	45
Quadro 7 – Etapas da Análise de Conteúdo	46
Quadro 8 – Categorias da Pesquisa.....	47
Quadro 9 – Treinamentos 2015 - Críticas.....	59
Quadro 10 – Treinamentos 2016 - Críticas.....	61
Quadro 11 – Comparação Crítica 2015-2016.....	61
Quadro 12 – Síntese dos Resultados	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da ABRH RS.....	52
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ABRH RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul
ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
BMG	Business Model Generation
BMC	Business Model Canvas
FED	Federal Reserve
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
PIB	Produto Interno Bruto
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativa.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Modelo de Negócio	24
2.2 Proposta de Valor.....	30
2.2.1 Posicionamento de mercado.....	31
2.3 Valor e Valor Percebido	33
2.4 Desafios para Alinhamento da Proposta de Valor e Percepção de Valor	36
3 MÉTODO	40
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	40
3.2 Coleta de Dados	41
3.3 Construção do roteiro de entrevista semiestruturada.....	43
3.4 Critérios para a escolha dos entrevistados	43
3.5 Aplicação das Entrevistas	44
3.5 Análise de Dados	45
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	49
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5.1 Proposta de Valor.....	62
5.2 Percepção de Valor	64
5.3 Benefícios	67
5.4 Comunicação.....	70
5.5 Custos	75
5.6 Estrutura	81
5.7 Posicionamento.....	86
5.8 Quadro Síntese.....	92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	103

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	106
APÊNDICE B – Roteiro entrevista semiestruturada DIRETORIA	107
APÊNDICE C – Roteiro entrevista semiestruturada ASSOCIADO	108

1 INTRODUÇÃO

Os desafios das organizações na atualidade estão ligados não só à necessidade de adaptação e leitura constante do nível de complexidade do ambiente em que operam, mas também à necessidade de equilibrar suas forças de maneira a manter o nível de competitividade e lucratividade. A mutação constante e a turbulência passam a ser elementos na rotina de todas as organizações, independentes de porte ou área de atuação, pois, para sobreviver, na maioria das vezes, é imperativo mudar.

As mudanças econômicas, tecnológicas, a disseminação do uso da internet modificaram a relação entre consumidores e fornecedores, pois a lógica da escala vigente na era industrial foi extinta para dar lugar a novas relações das empresas com os consumidores envolvendo entregas e captura de valor. (TEECE, 2010).

Em muitos casos estas mudanças precisam ser profundas, principalmente na forma como as empresas se relacionam e se apresentam aos seus consumidores, mas nem sempre é fácil ter uma ampla visão dos negócios e de quais elementos estão influenciando o cenário empresarial, quais são as tendências e as mudanças tecnológicas que podem impactar o negócio. Cada um destes fatores terá uma influência e um impacto diferente nos rumos da estratégia organizacional; portanto, o que antes podia não ter impacto ou demorar mais para causar estragos no negócio, atualmente pode levar à ruína qualquer administrador ou gestor desatento.

O sucesso de uma empresa não é mais sustentável em cenários de mudanças aceleradas, sendo necessário o desenvolvimento de novas capacidades para enfrentar as incertezas, além de adaptação das capacidades atuais. Devendo as empresas possuir, ao mesmo tempo, um modelo de negócios que possa ser constantemente adaptável às novas condições e exigências do mercado. Este modelo necessita direcionar claramente o negócio e os resultados, além de derivar de uma estratégia clara e estar fundamentado na cultura organizacional.

O termo modelo de negócios começou a ser utilizado com mais frequência a partir do surgimento dos negócios baseados na internet, e encontram-se na literatura muitas definições que buscam explicar o seu significado.

Em essência, o modelo de negócios é a forma como a empresa fará dinheiro, de que maneira ela organiza o seu modelo de receita, seus processos de negócio e áreas, e como estes se relacionam. Quando esta interação e a forma de

organização ocorrem no ritmo perfeito, a empresa, ao funcionar, faz negócios, gera valor aos seus clientes e gera lucro.

Duas questões em essência tornam este estudo motivador para a pesquisadora: o primeiro é buscar entender esta redução na procura de formação profissional em um cenário econômico desfavorável e de aumento no nível de desemprego, que foi de 9,5% no trimestre encerrado em janeiro de 2016, conforme veiculado na imprensa (POLITO, 2016). Avaliando puramente o cenário, em momentos de crise e de aumento no nível de desemprego, poderia surgir uma oportunidade de qualificação para o público que está em processo de recolocação, causando um aumento na procura por cursos e formações.

A segunda questão diz respeito à possibilidade de poder apresentar elementos que auxiliem a instituição pesquisada na adequação de sua estrutura, do seu relacionamento com associados, clientes e demais públicos de interesse, na melhoria de produtos e serviços ofertados ou em quaisquer outros itens que favoreçam a sua sustentabilidade, rentabilidade e continuidade.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

As organizações enfrentam mudanças constantes nos cenários em que atuam. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam alternativas e esperam rapidez de resposta nas questões ligadas à sua qualificação. Nos últimos anos, verifica-se uma retração na demanda por formações, representando um desafio para as entidades que trabalham focadas em desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. De acordo com o Relatório da Reunião do Conselho de Administração de 2016 da ABRH RS, o número de participantes em treinamentos presenciais em 2013 foi de 3.922, em 2014 de 2.537 e em 2015 participaram 2.341 pessoas dos eventos promovidos pela instituição, representando uma queda de 67,53% na procura. (ABRH RS) O público-alvo da ABRH RS são os gestores de pessoas e profissionais de Recursos Humanos.

Por outro lado, verifica-se também uma retração dos investimentos das empresas em treinamento e, por consequência, no desempenho dos números da área – fato este que pode ser observado a partir da análise dos resultados de duas pesquisas especializadas realizadas sobre os indicadores de desempenho de treinamento dos anos de 2014 e 2015, nas quais são apresentados os seguintes

resultados comparativos de um exercício em relação ao outro: redução de 0,83% para 0,23% na relação do orçamento de treinamento sobre o faturamento das empresas, redução do investimento médio por colaborador em treinamento de R\$ 4.781,00 para R\$ 518,00, e queda da quantidade média de horas de treinamento por colaborador de 45 horas/ano para 16,6 horas/ano (ABTD, 2015, 2016).

Este mesmo cenário acarreta necessidade de mudança nas organizações, em seus modelos de negócio, em função da influência do mercado consumidor e no nível de competitividade. Para que a empresa mantenha seu nível de lucratividade, em ambientes com aumento de competitividade, ela deverá atender a este consumidor de forma diferenciada, e poderá utilizar dois caminhos para isto: a inovação ou a apresentação de novas propostas de valor.

Em Teece (2010) o autor afirma que em economias de mercado onde existe o processo de escolha dos consumidores em um mercado heterogêneo e competitivo, as empresas se vêem obrigadas a mudar, constantemente, para atender estes cenários e o mercado com exigências crescentes.

Detalha em seu texto a forma de criação de valor e como se dá a conversão desta em lucro:

Quando uma empresa é estabelecida, ela explicitamente ou implicitamente, utiliza um modelo de negócios particular que descreve o design ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor empregados. **A essência de um modelo de negócios é definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai aos clientes para pagar por valor, e converte esses pagamentos em lucro.** Assim, ele reflete a hipótese da gestão a respeito do que os clientes querem, como eles o querem, e como a empresa pode se organizar para melhor atender estas necessidades, ser paga por fazer isso e lucrar. (TEECE, 2010, p. 172, grifo nosso).

Enquanto o modelo de negócios demonstra a maneira como a empresa irá se organizar para entregar valor aos seus clientes, o seu componente central, que é a proposta de valor, representa o conjunto de benefícios que estes podem esperar de determinados produtos e serviços oferecidos por ela, ou ainda um conjunto de motivos que os levam a escolher uma empresa ou outra no momento da compra. Segundo Teece (2010) “um modelo de negócio articula a lógica e fornece os dados e outras evidências que demonstra como uma empresa cria e fornece valor para os clientes. Ela também descreve a arquitetura das receitas, custos e do lucro associado às atividades, ao negócio e a entrega de valor.”

Segundo Clark, Osterwalder e Pigneur (2013, p.26-27) um modelo de negócios é a lógica pela qual uma empresa se sustenta financeiramente. Ao avaliarmos tal afirmação, num primeiro momento, nos parece que apenas organizações com fins lucrativos possuem modelos de negócios, porém, sua argumentação nos demonstra que toda a empresa moderna, seja com ou sem fins lucrativos, governamental, ou outro tipo, precisa de recursos para manter os serviços. Complementam os autores que no mercado cada organização possui seus objetivos e propósitos, sendo assim para cada uma delas existe um modelo de negócio viável, que as permite sobreviver, prosperar, gerar recursos e seu próprio sustento.

Na visão de Chesbrough (2012, p.94):

Em sua essência, um modelo de negócios desempenha duas funções importantes: criação e captura de valor. Primeiro ele define uma série de atividades que resultarão em um novo produto ou serviço que possua um valor líquido criado no decorrer de várias atividades. Segundo, ele captura valor de uma parcela dessas atividades para a empresa que está desenvolvendo o modelo.

A proposta de valor deve ser clara e percebida pelo cliente. A percepção de valor está ligada ao conjunto de benefícios recebidos na relação de aquisição de um bem ou serviço pelo cliente. Ou seja, quais as vantagens que foram auferidas, sejam elas tangíveis ou ainda ligadas à experiências positivas de consumo. Esta é a visão encontrada em Osterwalder e Pigneur (2010, p.2) onde se vê que o componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Ou ainda, “é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico [...] é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes”.

A falta de alinhamento entre a proposta de valor da organização e a forma como ela é percebida por seus clientes gera perda de negócios e coloca em risco a sustentabilidade do negócio. Por outro lado, a proposta de valor utilizada para formar um conceito estratégico permite criar um diferencial e torna-se difícil de ser replicada e imitada, pois só ela permite apresentar aquele resultado na troca com o cliente.

A presente dissertação utilizará como objeto de estudo a ABRH RS – Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do estado do Rio Grande do Sul. A entidade foi fundada em 1972 e integra o Sistema Nacional ABRH, formado

por 22 seccionais nas mais importantes regiões do País e, de acordo com o relatório anual do exercício de 2015, conta com 1.669 associados entre pessoas físicas e jurídicas. Este quadro de associados é formado por empresários, profissionais, consultores e estudantes. A instituição possui como principais objetivos integrar a gestão e o desenvolvimento de pessoas, a partir da disseminação do conhecimento entre os profissionais que atuam na área de Recursos Humanos, tais como os líderes de empresas e demais públicos interessados no tema (ABRH RS).

Seu escopo de atuação vai desde a formação de profissionais em cursos e treinamentos técnicos e comportamentais focados na área de recursos humanos, passando pela realização de grandes eventos, tais como o Congregarh – Congresso Gaúcho de Recursos Humanos - que reúne profissionais da área para discutir tendências e temas relevantes para empresas e pessoas, e outros congressos e fóruns regionais com o mesmo objetivo. Outro foco importante da entidade é oferecer suporte e orientação profissional para empresas e estudantes, através da ABRHestágios.

A ABRHestágios realiza a gestão de programas de estágio, seleção de estudantes e orientação técnica às empresas, enquanto aos estudantes oferece oportunidades de desenvolvimento em cursos orientativos de curta duração para auxiliá-los na inserção no mercado de trabalho, além de realizar o encaminhamento para as oportunidades de estágio, acompanha o seu desempenho e desenvolvimento. Em 2015 movimentou 6.489 vagas de estágio e fechou o ano com cerca de 20.500 estudantes cadastrados em sua base de dados. (ABRH RS)

Na relação com o associado, a ABRH RS institui uma série de benefícios, entre eles a possibilidade de participação em alguns eventos de forma gratuita e desconto em outros eventos, por conta da anuidade. Na prática, o nível de utilização destes benefícios por parte dos associados fica aquém do que poderia ser. Outras questões que são importantes no que se refere à realização de eventos, congressos e outros encontros realizados pela instituição, é a quantidade de esforço comercial necessário. São utilizadas todas as formas de contato e abordagem do público e, em boa parte das vezes, o ponto de equilíbrio financeiro do evento não é atingido.

No que se refere aos cursos abertos, muitas turmas de treinamento são canceladas ao longo do ano por não haver procura suficiente, sendo que o calendário da instituição é divulgado no final do ano anterior, com o objetivo de facilitar o planejamento financeiro das organizações.

Entende-se que caso esta utilização dos benefícios e vantagens oferecidas aos associados se efetivasse em maior participação destes nos eventos e cursos, poderia ocasionar maior receita para a instituição, bem como um número mais elevado de participantes, o que fortaleceria ainda mais a imagem da ABRH RS perante o público de Recursos Humanos, possibilitando tornar os eventos mais desejados e disputados por este grupo de profissionais no mercado.

Busca-se entender porque uma instituição conhecida e respeitada pelos profissionais de Recursos Humanos no RS possui dificuldades para apresentar eventos com capacidade de ocupação máxima, visto que possui diretorias capacitadas tecnicamente, equipe interna qualificada para realizar a abordagem junto ao público-alvo e planejamento estratégico de suas ações.

Outras questões precisam ser analisadas, tais como o fato de os associados possuírem benefícios oferecidos pela ABRH RS e não os utilizarem no limite em que poderiam, ou, ainda, por quê a instituição, apesar de possuir um quadro com 1.600 associados, precisa realizar esforços comerciais grandiosos para conseguir a capacidade máxima ou, no mínimo, o ponto de equilíbrio financeiro em seus eventos ou cursos. Os benefícios não são utilizados porque não são conhecidos ou não são atrativos para este público? Esta utilização aquém do esperado demonstra, claramente, uma falta de entendimento da proposta de valor da entidade.

Espera-se que a exploração destes fatores e de outros elementos que podem aflorar durante o processo de estudo da relação da instituição com os seus associados possa responder o seguinte problema de pesquisa: quais barreiras a ABRH RS enfrenta para que sua proposta de valor seja percebida pelos associados?

1.2 Objetivos

A seguir estão descritos os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar quais as barreiras existentes para o alinhamento entre a proposta de valor da ABRH RS e percepção dos associados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a proposta de valor da ABRH RS;
- b) Caracterizar a percepção de valor para os associados;
- c) Identificar a existência de hiato entre o que está sendo proposto e o que está sendo percebido;
- d) Analisar os fatores que influenciam a existência de hiato entre a proposta e a percepção de valor.

1.3 Justificativa

Considerando os dados divulgados pela imprensa e institutos de pesquisa, o Brasil irá fechar o segundo ano consecutivo com os índices de crescimento da economia negativos e seguirá em recessão.

Em janeiro de 2016 o FED, banco central americano, demonstrou forte preocupação com a turbulência do mercado e o fraco desempenho da economia mundial, porém sua preocupação não foi motivo suficiente para que este operasse mudanças de planos em relação à política de juros praticada. Após a sua reunião de política monetária, informou que, no momento, a taxa referencial de juros será mantida no patamar entre 0,25% e 0,50% ao ano, e que estará monitorando de forma muito próxima os desdobramentos nas economias e mercados globais (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Segundo os indicadores que foram divulgados em janeiro e fevereiro de 2016, a economia no ano de 2015 teve um desempenho pior do que se havia imaginado, inicialmente, em praticamente todas as áreas, quer seja no PIB, na inflação, nos resultados fiscais ou nas taxas de desemprego. Os números de 2016, até o momento, e a análise da política econômica diluem a esperança de que este ano seja de melhor desempenho. De acordo com o Boletim para 2016, existirá uma nova forte queda no PIB, maior deterioração do mercado de trabalho e uma inflação com índices crescentes, enfim um cenário que resiste a boas notícias e previsões otimistas (IBRE, 2016).

Este cenário demonstra um movimento de desordem na economia tanto brasileira quanto global, que traz consequências para a sociedade como um todo, obrigando pessoas e empresas a buscarem novas formas de estruturação dos

negócios. Neste contexto, as famílias buscam adequar suas estruturas de consumo e de gastos e as empresas procuram organizar suas atividades de forma a apresentar novas propostas de valor aos consumidores, frente aos novos desafios e à concorrência.

A ABRH RS possui um papel relevante dentro do Sistema ABRH Nacional sendo responsável por 21% do quadro de sócios da instituição em nível nacional. Do total de 1.669 associados que possuía em 31 de dezembro de 2015, 900 são representados por Pessoas Físicas e 700 por Pessoas Jurídicas (Fonte: Relatório Conselho Deliberativo, março 2016).

Porém, apesar de seu quadro de associados manter em dia as obrigações financeiras para com a instituição, representadas pelos valores das anuidades, nota-se uma queda considerável no nível de participação e no fechamento de turmas dos cursos oferecidos na modalidade presencial.

A pesquisadora atua de forma voluntária na instituição como instrutora de treinamentos e formações e presencia o esvaziamento das turmas e a baixa procura nos cursos e eventos oferecidos pela instituição. Ao acessar o Relatório Anual da ABRH RS, apresentado em reunião do Conselho Deliberativo da instituição em fevereiro de 2016, verifica-se que, na comparação do número de participantes de treinamento nos exercícios de 2013 e 2015, apresenta-se uma queda de 67,53% em cursos na modalidade presencial.

Este cenário de queda na procura das formações e treinamentos, consequentemente traz para a instituição uma queda em sua receita nos últimos exercícios, obrigando-a a realizar ajustes em sua estrutura de pessoal e de custos administrativos. Ao mesmo tempo, buscou adotar em seu sistema de gestão o modelo da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), no qual estão presentes planejamento estratégico, orçamento anual, acompanhamento mensal, planos de ação por diretoria e para a equipe interna e acompanhamento de indicadores com implementação de ações corretivas.

Apesar do esforço de mudança em sua estrutura de pessoal e de custos, implementação de ferramentas e ações de aproximação e estreitamento do relacionamento com o associado, a ABRH RS continua vivenciando o esvaziamento nos eventos e perda de receita.

Diante deste cenário, entende-se que, através do presente estudo, será possível a compreensão dos elementos que compõem a Proposta de Valor da

instituição, de forma a possibilitar sua representação e contribuir para o entendimento das necessidades de formação e desenvolvimento dos sócios para que estes respondam melhor aos desafios do mercado. Além disso, permitirá a ABRH RS um olhar aprofundado sobre o quanto está caminhando em direção a sua missão e visão, e possibilitará avaliar a relação de interdependência entre os conceitos de proposta e percepção de valor e o que pode ser feito para alinhar as duas visões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado um referencial que aborda os principais conceitos para oferecer a base teórica que sustente a análise que deverá ser desenvolvida posteriormente. Foram definidos como base conceitual os seguintes temas: modelo de negócio, proposta de valor e percepção de valor.

2.1 Modelo de Negócio

Os avanços tecnológicos abriram espaço para que as empresas repensassem a sua organização e, por consequência, o seu modelo de atuação. O contexto de transformações é o cenário no qual, a partir de 1990, emergiu uma literatura consistente sobre o tema dos Modelos de Negócio. Segundo encontra-se em Zott *et al* (2011), é neste período que surge uma gama de estudos acadêmicos que resultam em um grande número de publicações desde então. Porém, mesmo antes deste período, autores já se preocupavam em abordar a complexidade do relacionamento da empresa com seus consumidores.

Ao ser examinado este evidente aumento na literatura sobre o tema, fica clara a inexistência de um conceito, ou mesmo um consenso, sobre o que é um modelo de negócios. Segundo descrito por Zott, Amit e Massa (2011, p. 4), cada pesquisador ou conjunto de pesquisadores utilizou uma ou mais das seguintes abordagens: modelo de negócios é uma declaração, descrição, representação, arquitetura, ferramenta conceitual ou modelo, modelo estrutural, método, quadro, padrão ou conjunto.

O conceito de modelo de negócios de Teece (2010, p. 191) utiliza a abordagem da arquitetura.

Um modelo de negócio descreve o design ou arquitetura dos mecanismos de criação de valor, entrega e captura empregadas. A essência de um modelo de negócio é que ele cristaliza necessidades do cliente e capacidade de pagamento, define a maneira pela qual a empresa responde e agrega valor aos clientes, atrai clientes para pagar o valor e converte esses pagamentos em lucro, através da concepção adequada e operação de vários elementos da cadeia de valor. Dito de outro modo, um modelo de negócio reflete a hipótese de gestão sobre o que os clientes querem, como querem e o que eles vão pagar, e como uma empresa pode se organizar para melhor atender às necessidades dos clientes, e ser bem paga para fazê-lo.

A abordagem de Chesbrough e Rosenbloom (2002) demonstra que um modelo de negócios ao mesmo tempo articula a proposição de valor, faz a identificação de um segmento de mercado e especifica qual será o mecanismo gerador de sua receita. Preocupa-se em definir uma estrutura para a cadeia de valor que possibilite a criação e distribuição da oferta a fim de ocupar uma posição nesta cadeia. A obra apresenta, ainda, como através de mecanismos de receita, da estrutura de lucro, do lucro estimado ou potencial, a empresa pode se posicionar na rede de valor, a partir do desenvolvimento de uma estratégia competitiva que possa diferenciá-la das demais.

Os autores Amit & Zott (2001) apresentaram sua conceituação de modelo de negócios que estava inicialmente focada no conteúdo, estrutura e governança das operações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. Quase uma década após, e baseados no fato de que as transações conectam atividades, os autores evoluíram seu entendimento para “[...] um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e estende suas fronteiras” (ZOTT; AMIT, 2010, p.216).

Para Zott e Amit (2010), o modelo de negócios é como um sistema, um conjunto de atividades inter-relacionadas e dependentes, que transcendem as fronteiras da organização local. Este conjunto, somado com os parceiros do negócio, é que permite a organização criar valor e capturar parte deste valor, conforme descrito pelos autores na citada obra.

Nós vemos um modelo de negócio como um sistema de atividades que retrata a forma como uma empresa “faz negócios”, com seus clientes, parceiros e fornecedores. Mais precisamente, nós definimos um modelo de negócio como o conjunto de atividades específicas que são realizadas para satisfazer as necessidades percebidas do mercado, incluindo a especificação das partes que realizam essas atividades (isto é, a focal firme e/ou dos seus parceiros), e como estas atividades são ligadas umas as outras (ZOTT; AMIT, 2010, p.217).

Este arranjo representado pelo sistema de atividades é definido pela gestão da organização, bem como qual o relacionamento que ela quer ter com seus fornecedores, clientes e demais envolvidos para alcançar seus objetivos. Se este arranjo for favorável, a empresa estará caminhando em consonância com o objetivo do modelo de negócio, que é explorar oportunidades de negócio, e assim será também, se atender as necessidades apresentadas pelos consumidores e clientes e

estiver criando valor para todos os públicos envolvidos, onde todos estes elementos são envoltos por uma proposta de valor reconhecidamente diferenciada. Para Zott e Amit (2010), o modelo de negócio está dissociado do modelo de vendas da organização, de modo que o primeiro está orientado para a geração de valor para todos os públicos envolvidos e o segundo a como este valor poderá ser capturado.

De forma resumida, a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2010, p.14) define que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Nota-se que os elementos utilizados no conceito dos autores são os mesmos que estão presentes no conceito Teece (2010), porém, enquanto este utiliza a abordagem do modelo como arquitetura, construção, Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam o termo “lógica” como as etapas, os desdobramentos de um conjunto, ou, ainda, partes do todo, reforçando a necessidade de existência de sinergia entre as partes para que o modelo de negócios se concretize.

Se utilizada a abordagem de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o modelo de negócios é classificado como um conjunto de elementos, inter-relacionados que são a proposta de valor ao cliente, o modelo de lucro, recursos-chave e processos-chave, que juntos criam e entregam valor ao consumidor. A organização dos elementos e seus conceitos podem ser descritas da seguinte forma: proposição de valor ao consumidor – está relacionada à importância que o cliente atribui ao produto ou serviço oferecido, como ele os compara às alternativas concorrentes e a qualidade do que é entregue; modelo de lucros – trata do modo como a empresa cria valor para si enquanto entrega valor ao cliente. Deve considerar o modelo de receitas, a estrutura de custos, a margem e a velocidade em que os recursos são consumidos no processo, recursos-chave à criação de valor para o consumidor e para a empresa e como estes recursos interagem, processos-chave – processos operacionais e gerenciais que permitem a entrega de valor ao cliente de modo permanente, contínuo, replicável e crescente em escala.

Para Baden-Fuller e Mangematin (2013), “[...] os modelos de negócios são instrumentos manipuláveis”, que podem ser usados para explorar causa e efeito e entender melhor o mundo dos negócios. Nessa concepção, pode-se explorar como e quando o pensamento do modelo de negócios pode ajudar os recursos de ganho de *startups* empreendedoras, ou sondar mais profundamente como diferentes concepções do modelo de negócios podem atuar como uma restrição ou uma

oportunidade para repensar os negócios em empresas estabelecidas. E, deste modo, tem-se novos insights sobre como as empresas inovam seus modelos de negócios para se adaptar aos desafios tecnológicos, ambientais ou de mercado.

Cada abordagem traz um conjunto de elementos dos quais este modelo de negócios será formado. Teece (2010) mostra que, antes de ter um foco financeiro, um modelo de negócios possui uma base conceitual, onde as organizações procuram fazer uma leitura de cenário com relação às mudanças de comportamento e às necessidades dos clientes, e as consequências destas no comportamento das receitas e dos custos. Incluindo, ainda neste contexto, a concorrência, e a partir deste conjunto, como desenhar sua estrutura lógica de funcionamento para alcançar o lucro.

Fica bastante evidente em Teece (2010) que o autor coloca como condição fundamental para o alcance da lucratividade sustentável, ou seja, a adequação do modelo de negócios ao ambiente competitivo, onde tecnologia, produtos superiores, pessoal excelente, uma boa governança e uma boa liderança, por si só talvez não garantam a continuidade dos resultados pretendidos.

Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 536), o modelo de negócios faz a intermediação entre as entradas técnicas e as saídas econômicas. Representa dizer que existem análises técnicas que fornecem entradas ou *inputs*, que existe uma etapa de análise de informações gerais no âmbito interno da organização e esta devolve em forma de *outputs* ou resultados econômicos.

O modelo de negócio, segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 522), possui as seguintes funções: articular uma proposta de valor, isto é, definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários, preferencialmente, com base em tecnologia; identificar um segmento de mercado, ou seja, os usuários para quem a tecnologia é útil e para que propósito e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa; definir a estrutura da cadeia de valor dentro da qual a empresa se propõe a criar e distribuir produtos e serviços, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor; estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção. Dado a proposição de valor e a estrutura da cadeia escolhida, descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potencial complementar e competidores, formular uma estratégia

competitiva inovadora, pela qual a empresa irá obter grandes vantagens sobre os concorrentes.

Já em sua produção anos depois, Chesbrough (2010) evidencia a relevância do modelo de negócios, a partir do exemplo de uma mesma tecnologia levada ao mercado com modelos diferentes que obterá resultados distintos, chegando a afirmar que a tecnologia pode ter uma relevância medíocre, desde que suportada por um modelo visivelmente superior. Sob esta abordagem, o modelo de negócio é muito mais importante que a tecnologia que está sendo colocada à disposição dos consumidores no mercado. Neste ponto, Teece (2010) concorda com Chesbrough (2010) quando afirma que a inovação tecnológica não garante o sucesso do negócio e que novos esforços de desenvolvimento de produtos devem ser acompanhados de um modelo de negócios e de uma definição de estratégia de como posicionar-se no mercado e captura de valor.

A preocupação de Zott e Amit (2010) vai além da conceituação do modelo de negócios, pois eles apresentam a proposta de um conjunto de ferramentas para auxiliar os empreendedores na criação de novos modelos de negócios. O objetivo dos autores ao formatar tais ferramentas é o de promover um entendimento, unificando linguagem, conceitos e as próprias ferramentas utilizadas entre os gestores nas organizações e os pesquisadores, provendo assim uma visão holística para ambos os lados ao invés de parcial. Estas ferramentas estão divididas em dois grupos que são os elementos de design e os temas de design.

Quanto à descrição das ferramentas para a categoria de elementos de design, possuem os seguintes objetivos: conteúdo – seleção de atividades que serão executadas pelo modelo de negócios; governança – representa os papéis, ou quem executa as atividades dentro do modelo de negócios; estrutura – diz respeito à forma como as atividades se interligam e procura capturar a importância de cada uma delas para o modelo de negócios.

No que se refere às ferramentas do conjunto de elementos de design, encontra-se a seguinte base: novidade – pode estar ligada a novas maneiras de interligar a governança, estrutura e o conteúdo ou ainda novas maneiras de realizar o seu gerenciamento; *lock-in* (ou efeito *lock-in*) – “prende” as partes interessadas como elementos participantes e atuantes no modelo de negócios; complementariedade – ocorre quando as atividades agregadas trazem mais valor do

que quando realizadas uma a uma, separadamente; eficiência – como utilizar o design para reduzir seus custos de transação, buscando maior eficiência.

Em Teece (2010) encontra-se a afirmação de que “o modelo de negócio deve se transformar ao longo do tempo como os mercados mudam, as tecnologias e as estruturas legais ditam e/ou permitem”. Assim, a escolha do modelo de negócio precisa avaliar o conjunto de informações disponíveis acerca dos consumidores, concorrentes, parceiros, distribuidores e fornecedores. Partindo do princípio de que estes elementos são mutantes, o modelo de negócios não pode ser estático e eterno, e passará por transformações ao longo da existência da organização para acompanhar as mudanças tecnológicas, mercadológicas, econômicas, financeiras e legais. Complementa ainda, que “[...] para ser uma fonte de vantagem competitiva, um modelo de negócio deve ser mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios. Deve ser aperfeiçoada para atender as necessidades de clientes.” (TEECE, 2010, p. 192).

Em Chesbrough e Rosenbloom (2002), existe a preocupação didática em criar uma distinção entre modelo de negócios e estratégia, resumido no Quadro 1:

Quadro 1 - Diferenças entre Modelo de Negócios e Estratégia

Modelo de Negócio	Estratégia
Criar valor para o consumidor	Criar valor com foco na sustentabilidade e continuidade do negócio
Não cria valor, diretamente para o acionista, e sim para o consumidor	Uma de suas finalidades é a criação de valor para o acionista
Conhecimento do mercado para desenvolvimento do modelo de negócios é menor	Necessita conhecer mais profundamente o mercado e se antecipar a ele

Fonte: desenvolvido pela autora com base na teoria

O quadro evidencia que a estratégia envolve o modelo de negócios, sendo mais ampla, e através dela que se viabiliza o retorno ao acionista, enquanto o modelo de negócio precisa visar às necessidades e expectativas dos consumidores.

Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram o *Business Model Generation* com o objetivo de permitir a discussão e integração de diversas percepções sobre como a empresa pode atuar, quais os principais elementos de cada parte e como estas partes do negócio interagem entre si. Em 2010, os autores apresentam o *Business Model Canvas* que é uma ferramenta sistêmica e integrada que facilita a criação e comunicação de um modelo de negócios composto por nove blocos interligados em uma única figura: Proposta de Valor, Alianças Chave, Atividades Chave, Recursos Chave, Relações com Clientes, Canais de Venda, Público-Alvo, Estrutura de Custo e Fonte de Receita. Esta ferramenta e a metodologia tornaram-se conhecidas e utilizadas comercialmente, pois facilitam a construção e a elaboração de uma proposta de modelo de negócios para empreendedores em início de atividades.

Apesar da projeção comercial que a ferramenta alcançou, o *Business Model Canvas* possui um enfoque conceitual relevante para este trabalho, que são os Canais de Venda, visto que eles representam a abertura do caminho para que a proposta de valor chegue ao mercado e aos clientes.

Canais de Venda, segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 26-27), “é o componente que descreve como uma empresa se comunica e alcança seu Segmento de Clientes para entregar uma Proposta de Valores”. Através dos canais de comunicação, distribuição e venda, a empresa realiza a interface com os clientes. O desafio da empresa é encontrar a mistura certa de canais para satisfazer a forma como os clientes querem ser alcançados, e este equilíbrio de abordagens é o diferencial para levar sua Proposta de Valor ao mercado.

2.2 Proposta de Valor

Segundo Webster (1994), a proposta de valor é desenvolvida para que se consiga chegar em um posicionamento da empresa, ou seja, para que ela consiga formatar a sua declaração de como fará a entrega de valor superior aos seus concorrentes e conquistará os consumidores. A declaração precisa ser fruto de análise e decisão da gestão, levar em conta os recursos e o conhecimento desenvolvido e ser voltada às vantagens competitivas, o que trará benefício para a empresa e para o consumidor.

Kotler e Pfoertsch (2008), por outro lado, afirmam que a proposta de valor é mais do que o posicionamento central da oferta, inclui todos os esforços que a empresa deverá fazer para cumprir a promessa que está fazendo ao mercado. No exemplo utilizado pelo autor, a Catterpillar, tradicional empresa do setor de tratores, deverá apresentar além de um veículo de qualidade, peças, serviços, garantias estendidas e quaisquer itens que sejam necessários para cumprir sua promessa de mercado.

Neste mesmo sentido, Osterwalder e Pigneur (2010, p. 22-25) afirmam que “A Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes”. Complementam ainda que no momento de apresentação das Propostas de Valor ao mercado algumas empresas podem ser inovadoras, enquanto outras podem trazer propostas similares às já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Para inovar na Proposta de Valor as organizações podem apresentar melhorias que satisfaçam um conjunto novo de necessidades dos clientes, apresentar melhoria de desempenho em seus produtos ou serviços, trabalhar na personalização em nível individual ou de segmento de clientes, auxiliar o cliente a fazer o que deve ser feito, apresentar design diferenciado, trabalhar elementos de marca e de *status*, diferenciar por preço, reduzir custo ou risco, trazer maior acessibilidade ou conveniência e acessibilidade para seus produtos e serviços.

2.2.1 Posicionamento de mercado

O processo de posicionamento de mercado é uma sequência natural da segmentação de mercado. A partir do momento em que a empresa determinou em quais nichos quer atuar, é fundamental que ela crie uma imagem na mente do consumidor que transmita os benefícios oferecidos por ela, de maneira que seus atributos venham ao encontro do que o consumidor necessita e as faça diferenciada de seus concorrentes (NICKELS; WOOD, 1999).

Segundo Kotler (1999), o processo de posicionamento pode ser dividido em duas etapas: o posicionamento de mercado, que é a etapa onde a empresa procura estabelecer qual será a sua posição competitiva e o posicionamento psicológico a partir do qual ela define de que forma irá se comunicar com o mercado e com seus consumidores. No primeiro posicionamento a empresa define qual a posição que

quer ocupar no mercado e, no segundo, através da comunicação, ela desenvolve sua identidade e se mostra para o mercado. “Posicionamento é o esforço de implantar o benefício chave e a diferenciação nas mentes dos clientes.”(KOTLER, 1999)

Para DiMingo (1988), o posicionamento não parte apenas da ideia ou imagem que os consumidores têm sobre o produto ou sobre a empresa, auxilia na diferenciação com a concorrência, de forma que a escolha possa recair sobre aquele que possuir maior valor percebido. O autor afirma que

o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado. (DIMINGO, 1988)

O posicionamento de mercado exige que a empresa tenha clareza de quais são seus pontos de vulnerabilidade e seus diferenciais, conhecimento pleno do ambiente onde atua, quem são seus consumidores e concorrentes. Este mapeamento atualizado permitirá definir o segmento a ser atendido, e a empresa poderá, então, estabelecer uma comunicação efetiva que adeque expectativa e necessidade dos seus consumidores a sua possibilidade de atendê-los a contento. Para Kotler (1999), é mais indicado para a empresa colocar seu foco em atividade para nichos de mercado determinados e que adote para estes posicionamentos adequados e ofereça propostas de valor diferenciadas.

A visão de posicionamento trazida por Wind (1982) demonstra a necessidade que a empresa deve ter de saber qual a imagem que o seu produto ou marca possui perante o consumidor. Segundo o autor, a partir deste posicionamento e da imagem firmada a empresa poderá definir outros determinantes em sua comunicação que tornem coerente o que ela externa e o que ela oferece.

Segundo Wind (1982), o termo posicionamento de um produto ou de uma marca refere-se à posição que este ocupa em dado mercado. No contexto apresentado, posicionamento significa uma posição, um lugar, um posto ocupado dentro de uma hierarquia de uma atitude mental em relação a um determinado produto.

Em um mercado em constantes mudanças, é necessário que as empresas estejam monitorando as mudanças e as exigências dos consumidores, como forma

de identificar melhor as oportunidades de novos produtos ou ajustes e melhorias nos produtos já existentes. Neste sentido, Nickels e Wood (1999) afirmam que deve-se traçar um mapa perceptual com base no que os clientes percebem e nos posicionamentos das empresas. A partir destas informações é possível realizar a mudança de uma posição para a outra, fazendo o que se chama de reposicionamento de marca.

2.3 Valor e Valor Percebido

O conceito de valor recebe interesse nas diversas áreas de conhecimento e sua conceituação e análise já fazem parte do contexto de estudos nas áreas de administração, economia, sociologia e psicologia, ou seja, áreas que de alguma maneira buscam estudar o comportamento do consumidor (KHALIFA, 2004).

Nos anos 80, Peter Drucker (1981) já apresentava a complexidade da conceituação de valor. Em sua abordagem ele chama a atenção para o fato de a empresa poder determinar diversos valores ligados ao produto, e todas as etapas que são necessárias até que este chegue ao seu consumidor final. Porém, existem informações que não estão com a empresa, e o autor deixou isto claro ao afirmar que “o que o cliente considera valor é tão complicado que só ele é capaz de responder. A administração não deve sequer tentar adivinhar – deve procurar com o consumidor a resposta” (DRUKER, 1981, p.53).

Para Porter (1989, p.2),

valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

De acordo com o seu conceito, o valor é uma equação baseada no preço, na concorrência e nos benefícios adicionais e no quanto o consumidor está disposto a pagar a mais pelo produto.

Em sua pesquisa, Khalifa (2004) integra a abordagem da literatura de marketing sobre valor em três categorias: *shareholder value* (focada no investimento dos acionistas); *customer value* (com foco no cliente final) e *stakeholder value* (responsabilidade para com a sociedade que vai além da responsabilidade de retorno para os acionistas do negócio). Apesar das diversas abordagens da literatura

sobre o tema e a forte carga de subjetividade que ele atrai, existe uma tendência de consenso de que o valor é definido pelo consumidor e não pelo meio externo, ou mesmo por fornecedores (KHALIFA, 2004).

Richins (1994) acredita que sob o enfoque econômico de que valor é o preço pago pelo consumidor o campo de análise torna-se muito restrito, visto que somente a parte financeira não pode capturar todos os atributos adquiridos no ato da compra.

Segundo Enderle (1997), o conceito de valor para a economia possui significados como troca, valor de uso e de rendimento de bens. O valor com significado de troca baseia-se em critérios objetivos, como o preço que um consumidor está disposto a pagar. Este preço será pago em função da utilidade vista pelo consumidor e pela satisfação que o produto fornece. No caso do valor de uso o que está em jogo na decisão do consumidor são itens ligados à subjetividade.

Ao analisar as pesquisas de Zeithaml (1988) encontra-se a definição de que o valor percebido pelo cliente é construído a partir de uma avaliação global do consumidor, através da análise da utilidade dos produtos levando em conta a percepção do que é recebido e do que é apresentado em troca. Segundo a autora, o valor percebido é uma consolidação de fatores quantitativos e qualitativos, objetivos e por vezes subjetivos, que ao final resultam em uma experiência de consumo.

Para Monroe (1988), o preço de um bem influencia na decisão de compra. O valor percebido é representado pela relação existente entre os benefícios ou qualidades oferecidos pelo produto e os sacrifícios que são percebidos pelo consumidor no momento da compra. Na relação, os benefícios são representados pelos julgamentos feitos pelo consumidor sobre a qualidade do produto, e os sacrifícios podem estar ligados, por exemplo, ao valor pago na relação de compra.

Para Churchil e Peter (2003), o conceito de valor percebido está relacionado com uma situação de troca. Para demonstrar o conceito, os autores apresentam uma equação onde o valor percebido é representado pelo saldo, que necessita ser positivo, entre os benefícios e custos totais recebidos na aquisição do produto ou serviço pelo cliente.

Segundo Churchil e Peter (2003), há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber na compra e uso dos produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem tentar reduzir. Os benefícios e custos estão demonstrados no Quadro 2.

O objetivo do marketing, em síntese, é trabalhar na equação, ou aumentando os benefícios ou reduzindo os custos; assim o resultado é um valor percebido maior pelo cliente. Churchill e Peter (2003) afirmam que quanto maior o valor percebido pelo cliente, mais encantado com a empresa ele pode vir a ficar, resultando em satisfação aumentada e provável fidelização, cujas consequências são relações mais duradouras e lucrativas para a empresa.

Em Kotler e Armstrong (2003), valor percebido é definido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor, sendo que o valor total esperado é representado pela soma de benefícios previstos por determinado produto ou serviço. Em seu conceito, de um lado tem-se os benefícios do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem, e do outro os custos monetário, de tempo, de energia e psíquico.

Quadro 2 - Benefícios e Custos

Benefícios	Custos
Benefícios funcionais: são os benefícios tangíveis ou também os valores de utilidade de um produto ou serviço.	Custos monetários: representam o montante financeiro que o cliente necessitará desembolsar na aquisição do produto ou serviço, incluindo despesas com frete, instalação e juros.
Benefícios sociais: são respostas positivas que as pessoas recebem por utilizar determinado produto ou serviço. Tais como elogios, palavras de admiração e reconhecimento.	Custos temporais: Este custo é relativo, pois depende da disponibilidade que o cliente possui para realizar a compra, receber a mercadoria sob encomenda, por exemplo. Alguns consumidores com menos disposição para esperar irão preferir buscar tais produtos e serviços em locais com atendimento presencial e com atendimento mais rápido. Enquanto para outros a entrega pode ser uma espera interessante e estimuladora.
Benefícios Pessoais: proporcionam sentimentos ao consumidor, sensação de realização e de exclusividade, por exemplo, como a dos colecionadores ao adquirirem uma peça muito rara.	Custos psicológicos: são os custos que envolvem compras mais complexas onde os valores envolvidos exigem análise de risco, avaliações mais apuradas e detalhadas. Geralmente, são compras de bens duráveis de alto valor agregado e que trazem um certo grau de tensão emocional até a tomada de

	decisão de compra.
Benefícios experimentais: são aqueles que são obtidos através do prazer sensorial vivenciado na aquisição de determinados produtos e serviços. Baseados nas experiências positivas que causam pela sua aquisição.	Custos comportamentais: envolvem os desgastes que estão presentes no processo de compra, tais como estacionamento, filas, transtorno com a falta de produtos ou numeração, calor.

Ao analisar o conceito apresentado por Kotler e Armstrong (2003), nota-se que, em síntese, possui a mesma estrutura de resultado entre benefícios e custos, defendida por Churchill e Peter (2003), na qual o valor percebido é a diferença matemática entre ambos os elementos.

2.4 Desafios para Alinhamento da Proposta de Valor e Percepção de Valor

Nestas seções procurou-se abordar o modelo de negócios como o suporte para a estratégia, representando a forma como a empresa irá se organizar para gerar, entregar e capturar valor. Talvez este seja um dos temas mais controversos na gestão, visto que existem autores que definirão o modelo de negócios como uma descrição, outros autores a tratarão como uma representação ou ainda como ferramenta conceitual ou um conjunto de elementos.

Para este estudo a abordagem do tema foi fundamental, no sentido de que a proposta de valor da organização deverá ser desenvolvida a partir de um modelo de negócios que permita à empresa ter competitividade e flexibilidade para enfrentar as mudanças de cenário e da economia, diferenciando-a dos seus concorrentes.

A Proposta de Valor é abordada como uma declaração da empresa de como ela fará a entrega de valor aos seus consumidores, de forma que esta seja superior àquela feita pela concorrência. Outra abordagem apresentada mostra que é o conjunto de esforços que a empresa faz para se mostrar ao mercado e como fará para cumprir o que prometeu, ou um conjunto de benefícios que ela colocará à disposição dos clientes. A proposta precisa conter os diferenciais que propulsionem a decisão do consumidor, fazendo-o optar por comprar de uma empresa e não de outra.

Foram apresentados alguns conceitos de valor e de valor percebido, que complementam o entendimento da proposta de valor. O valor tem sido um tema

estudado por diversas disciplinas, tais como administração, psicologia, economia, possuindo, assim, abordagens diferenciadas. Representando para a economia um elemento de equilíbrio na relação de troca, ou o preço pago por determinado produto ou serviço. Para Drucker (1981), o cliente é quem deve dizer o que é valor para ele, portanto, a empresa não deve determinar.

As abordagens referentes ao tema valor percebido apresentam-no como o resultado matemático entre os benefícios e sacrifícios, ou custos incorridos na aquisição dos bens e serviços. Quanto mais alto o resultado desta relação entre os benefícios e os custos, maior será o valor percebido e, provavelmente, maior será o nível de satisfação do cliente e sua fidelização para com a empresa.

Nesta seção apresenta-se uma síntese no sentido de orientar as análises das evidências do campo empírico; para tanto, foram sugeridos cinco temas que são sustentados pelos autores e conteúdos apresentados. Os temas representam os principais desafios enfrentados pela ABRH RS para que esta consiga alinhar sua proposta de valor com a percepção de seus associados.

Justifica-se a escolha de tais temas pois os benefícios são, em essência, a proposta de valor da instituição, enquanto os demais fatores podem influenciar negativamente na imagem, na escolha da instituição, ou colaborar para a falta de clareza dos produtos e serviços colocados à disposição do associado. Representam o complemento e o suporte que contribui para aproximar, continuamente, o associado da instituição, seja através de informações focadas, valores de eventos adequados às demandas de mercado e a natureza destes, conteúdo atualizado e de interesse deste público, antecipando tendências da área, locais acessíveis e em períodos do ano que sejam possíveis.

Por outro lado a inexistência ou a distorção destes elementos podem ocasionar falta de alinhamento entre a proposta de valor e a percepção de valor do associado, uma imagem distorcida da instituição, trazendo como consequências a perda de receita e, eventualmente, de associados, em situações extremas.

O Quadro 3 apresenta as barreiras e suas respectivas descrições, bem como os autores que proporcionaram o suporte teórico à realização das etapas de pesquisa, análise e discussão dos dados coletados.

Quadro 3 - Barreiras para Alinhamento entre Proposta e Percepção de Valor

Tema	Descrição	Autores
Benefícios	São os retornos positivos que o cliente recebe na relação de compra/ aquisição de produto ou serviço. Podem ter diversas naturezas: funcionais, sociais, pessoais ou ainda trazer novas experiências para a vida deste cliente.	Monroe (1988) Porter (1989) Nickels e Wood (1999) Churchil e Peter (2003) Kotler e Armstrong (2003) Osterwalder e Pigneur (2010)
Comunicação	Forma, linguagem e canais de divulgação adequada ao público. Garantia de que o público que se quer atingir está sendo tocado e movido pela mensagem da empresa. Clareza do que se quer dizer.	Wind (1982) Kotler (1999) Osterwalder e Pigneur (2010)
Custos	São elementos que influenciam o resultado da compra, podendo representar o lado monetário, o tempo dispendido, o desgaste ou o desperdício de energia física e psíquica que foram envolvidos no processo.	Chesbrough e Rosenbloom (2002) Churchil e Peter (2003) Kotler e Armstrong (2003) Johnson, Christensen e Kagermann (2008) Teece (2010)
Estrutura	São todos os parceiros internos, externos e fornecedores que auxiliam a instituição a materializar o negócio e, também, pode representar a maneira como estes recursos são operacionalizados e organizados.	Chesbrough e Rosenbloom (2002) Teece (2010) Zott e Amit (2010)
Posicionamento	É o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.	Wind (1982) DiMingo (1988) Webster (1994) Kotlher (1999) Nickels e Wood (1999) Kotler e Pfoertsch (2008)

Fonte: elaborado pela autora

Para o atendimento dos objetivos propostos na presente pesquisa, entendeu-se necessária a abordagem qualitativa, como forma de obter um melhor detalhamento e aprofundamento dos dados coletados. Segundo encontra-se em Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do problema. Porém, os resultados obtidos através de uma pesquisa qualitativa não devem ser utilizados como generalização no que se refere ao público-alvo, pois sua metodologia está baseada em pequenas amostras.

A pesquisa foi realizada a partir de instrumentos abertos de pesquisa que permitiram o entendimento mais aprofundado dos pensamentos e opiniões de um grupo de associados e da diretoria da ABRH RS, acerca das categorias constantes no Quadro 3, e da proposta de valor da entidade.

3 MÉTODO

Este capítulo será destinado à apresentação e descrição do método e dos procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O enfoque metodológico utilizado na presente pesquisa foi de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, tornando-se necessária a escolha da natureza de pesquisa pelo tipo exploratória e tendo como meio de investigação o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de análise documental e de entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador tem a possibilidade de ter contato direto com a realidade, a situação e o ambiente pesquisados. Segundo encontra-se em Minayo (1993),

a abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.

O método de investigação utilizado foi o de estudo de caso que, segundo Gil (1999), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado – tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Em complemento, Yin (2001) afirma que este delineamento é mais adequado para estudar o fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real preservando as características holísticas e significativas do evento, onde estão muito claras as limitações entre fenômeno e conjuntura.

3.2 Coleta de Dados

A entrevista em profundidade semiestruturada é realizada a partir de um conjunto de tópicos-chaves que direcionam a coleta dos dados e, segundo Godoi (2006), tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Ao mesmo tempo, esta técnica permite a liberdade ao pesquisador de inserir questões que não haviam sido pensadas anteriormente, em função de falas e citações contextuais trazidas pelo entrevistado no momento da entrevista.

No que tange à linguagem, conforme evidencia Godoi (2006),

a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador.

A pesquisa e a análise documental foram realizadas anteriormente às entrevistas, visto que se pretendia buscar informações que subsidiassem a condução destes encontros. Quanto à questão metodológica, Gil (1999, p.66) traça um paralelo entre este método e a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A partir da definição dos métodos de pesquisa que seriam utilizados, a pesquisa se desdobrou em três etapas, conforme demonstrado no Quadro 4, que demonstra o instrumento a ser utilizado e qual o público-alvo ao qual ele será aplicado, indicando, também que todos os instrumentos nos trarão dados de natureza qualitativa para a fase de análise.

Quadro 4 - Desdobramento das Etapas da Pesquisa por Público

Etapa	Instrumento de Pesquisa	Público-Alvo	Natureza dos Dados
1	Análise Documental	Avaliações dos associados	Qualitativos
2	Entrevista semi-estruturada	Presidente, 2 Vice-presidentes	
3	Entrevista semi-estruturada	Associados pessoas físicas Associados pessoas jurídicas	

Fonte: Elaborado pela autora

A análise documental foi realizada sobre dados secundários, utilizando-se as avaliações pós-eventos realizadas pelos associados, pessoas físicas e jurídicas. Os eventos avaliados foram os grupos de estudo, treinamentos abertos, fóruns e congressos realizados no ano de 2015. Esta etapa ocorreu previamente à realização das entrevistas, a fim de oferecer subsídios para a condução destes eventos.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Presidente e Vice-presidente Administrativo-Financeiro, porém, diante da impossibilidade de agenda para entrevista do Vice-presidente, achou-se por bem realizar entrevistas com outros dois Vice-presidentes e com o Superintendente Executivo, responsável pela gestão operacional da instituição. O grupo foi convidado a participar do estudo por e-mail e, após o primeiro contato, com a confirmação de possibilidade de realização da entrevista, foi enviado novo e-mail para a formalização e detalhamento de agenda definida e dos objetivos do encontro.

Operacionalmente, pela negativa dos convidados em participar do grupo focal foi necessária a mudança do mecanismo de coleta de dados dos associados para entrevista semiestruturada. A partir desta mudança foram emitidos novos convites por e-mail para outros grupos de associados e o processo acontecia sempre da mesma forma, ou seja, havendo o interesse em participar da pesquisa era enviada nova mensagem eletrônica para detalhamento dos objetivos da entrevista, tempo previsto e possível sugestão de agenda. Para a realização das entrevistas semiestruturadas com os associados foi adaptado o formulário utilizado para as entrevistas com o Presidente e Vice-presidentes, vide Apêndice B, e cujo novo roteiro está apresentado no Apêndice C desta pesquisa.

3.3 Construção do roteiro de entrevista semiestruturada

Os documentos constantes nos Apêndices B e C foram criados a partir das categorias definidas, com base no referencial teórico. Inicialmente, foi criado somente o roteiro do Apêndice B para ser utilizado nas entrevistas com os dirigentes da ABRH RS e, em seguida, tornou-se imperativa a adaptação deste para a realização de entrevistas com os associados pessoas físicas e jurídicas, constante no Apêndice C.

3.4 Critérios para a escolha dos entrevistados

Os convites para participação da pesquisa foram enviados aos associados por e-mails, e estes foram escolhidos aleatoriamente, levando-se em conta a necessidade de se obter um *corpus* de pesquisa representativo em relação ao quadro associativo da ABRH RS, no que tange a idade, sexo, porte de empresa, com atuação na iniciativa pública, privada e organizações filantrópicas.

Quadro 5 - Perfil dos associados entrevistados

Associados Entrevistados						
Associado	Tipo	Idade	Sexo	Atividade/Função	Natureza	Porte
1	Pessoa física	49	Feminino	Consultoria		
2	Pessoa física	24	Feminino	Estudante		
3	Pessoa física	34	Feminino	Analista DP		
4	Pessoa física	38	Masculino	Professor		
5	Pessoa física	49	Masculino	Consultoria		
6	Pessoa Jurídica	34	Feminino	Supervisor de RH	ONG	Médio
7	Pessoa Jurídica	45	Feminino	Supervisor de Planejamento	Pública	Grande
8	Pessoa Jurídica	44	Feminino	Gerente de RH	Privada	Grande
9	Pessoa Jurídica	62	Masculino	Gerente de Filial	Privada	Pequeno
10	Pessoa Jurídica	46	Feminino	Supervisor de T&D	Privada	Grande

Fonte: desenvolvido pela autora

O quadro 5 apresentado objetiva demonstrar o perfil diverso que se encontra representado no quadro associativo da entidade, composto por estudantes, profissionais liberais, empresas de todos os portes e com atuações em todos os setores tais como comércio, indústria, setor público e organizações não governamentais.

3.5 Aplicação das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de 01 de fevereiro a 24 de março de 2017. O tempo estimado para a realização das entrevistas com a Diretoria foi de 60 minutos, enquanto que com os associados foi de 30 minutos.

É importante ressaltar que as entrevistas que tiveram menor duração que o tempo estimado foram realizadas com associados cujo perfil demonstra ser mais retraído ou com dificuldade de expressar suas ideias, ou, ainda, casos em que o associado era recente e não possuía maiores informações para prestar no momento da entrevista. No caso da diretoria, apenas uma das entrevistas durou metade do tempo previsto – este fato em função da objetividade do entrevistado em suas respostas e na análise das questões apresentadas.

Todos os entrevistados, tanto a diretoria da ABRH RS quanto os associados pessoas físicas e os representantes dos associados pessoas jurídicas, foram entrevistados em local, data e horário por eles definidos, e todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Para que este intento fosse alcançado foi entregue a cada entrevistado, antes do início da entrevista, um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), além de esclarecimentos adicionais sobre os objetivos e o foco do trabalho.

Em função do prazo limitado para a realização desta pesquisa, motivado, também, pela falta de disponibilidade dos associados convidados em participar da mesma, não foi possível realizar um pré-teste com o roteiro da entrevista antes do início, a fim de verificar a clareza na formulação das perguntas e a aderência ao tema proposto. Porém, nesta etapa de aplicação do roteiro foi comprovada sua adequação e que este permitiu manter uma linha mestra, além de possibilitar inserir temas e questões pertinentes, conforme a oportunidade se apresentava no decorrer da entrevista.

As informações relativas a identificação dos entrevistados, data de realização das entrevistas e duração das mesmas está apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Resumo das entrevistas

Entrevistado	Data		Identificação
	Entrevista	Duração	
1	01/02/2017	50:00	Entrevistado D1
2	08/02/2017	01:01:48	Entrevistado D2
3	10/02/2017	27:57	Entrevistado D3
4	16/02/2017	01:09:00	Entrevistado D4
5	17/02/2017	59:00	Entrevistado D5
6	02/03/2017	27:17	Entrevistado A1
7	08/03/2017	21:03	Entrevistado A2
8	13/03/2017	30:49	Entrevistado A3
9	13/03/2017	30:32	Entrevistado A4
10	14/03/2017	12:44	Entrevistado A5
11	14/03/2017	17:22	Entrevistado A6
12	14/03/2017	22:56	Entrevistado A7
13	17/03/2017	47:25	Entrevistado A8
14	22/03/2017	27:29	Entrevistado A9
15	24/03/2017	22:20	Entrevistado A10

Fonte: desenvolvido pela autora

A identificação dos entrevistados apresentada no quadro 6 será utilizada para identificação destes na etapa de análise, na qual a letra D identificará membros da ABRH RS e a letra A seus associados, acompanhados da sequência numeral em que a entrevista foi realizada.

3.5 Análise de Dados

Após o processo de coleta de dados representado pelas entrevistas, estas foram todas transcritas na íntegra, a fim de gerar material para a análise, permitindo uma melhor compreensão dos discursos e de suas representações dentro do contexto.

A técnica utilizada nesta etapa foi a análise de conteúdo, aplicada às entrevistas realizadas com o Presidente, Vice-presidentes, Superintendente Executivo e associados pessoas físicas e jurídicas. As 15 entrevistas realizadas foram exploradas e desdobradas de forma a permitir a extração dos conteúdos mais significativos e que foram ao encontro dos objetivos da presente pesquisa.

Ao avaliar-se a fase da Análise Temática de Conteúdo, sob a ótica operacional, segundo Minayo (2007), esta se desdobra nas etapas de pré-análise (1), exploração do material ou codificação (2) e tratamento dos resultados obtidos

e/ou interpretação (3). A descrição das etapas é encontrada em Minayo (2007), e está descrita no Quadro 7, que foi organizado de maneira a relacionar as etapas com as atividades realizadas pela pesquisadora em cada uma delas.

Quadro 7 - Etapas da Análise de Conteúdo

Etapas – Minayo (2007)	Atividades realizadas
<p>1) Pré-análise compreende a leitura flutuante, constituição do <i>corpus</i>, formulação e reformulação de hipóteses ou pressupostos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A análise de conteúdo foi realizada de forma manual, onde as entrevistas já transcritas foram submetidas a uma etapa de leitura exaustiva para que seu conteúdo pudesse ser entendido em profundidade pela pesquisadora. ❖ O texto foi explorado em sua totalidade, e foram separados os temas a ser trabalhados, levando-se em conta os questionamentos iniciais e possibilidades de reformulação das hipóteses. Foram definidos os indicadores que fundamentarão a interpretação final.
<p>2) Durante a etapa da exploração do material, o investigador busca encontrar categorias que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado. A categorização consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nesta etapa foram realizados recortes dos textos que se tornaram relevantes ser agrupados, considerados, então, unidades de registro. ❖ A partir da separação do material a ser analisado, este foi categorizado por temas, levando-se em conta as palavras ou expressões que traziam sentido ou centralizavam a expressão do entrevistado. O agrupamento por tema fez surgir as categorias iniciais e intermediárias e que em função da ocorrência dos temas resulta nas categorias finais. ❖ E, por fim, os textos foram classificados e agregados, e as categorias definidas a partir da adequação com o objetivo e o tema estudado.
<p>3) Interpretação - A partir daí, o analista propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A organização do material de forma sistemática permitiu a pesquisadora realizar a comparação dos resultados de pesquisa com seu referencial teórico. Enquanto nas etapas

inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugerida pela leitura do material.	anteriores houve uma carga operacional de trabalho a ser feita, esta etapa foi caracterizada unicamente pela interpretação, relação, correlação dos dados coletados com a teoria existente sobre o tema.
---	--

O material organizado na etapa de análise de conteúdo descrita no Quadro 7 será apresentado no capítulo referente à discussão dos resultados, e foi desenvolvido levando em consideração as categorias de pesquisa já definidas.

As categorias de análise definidas com base no referencial teórico estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Categorias da Pesquisa

Ordem	Categoria	Descrição
1	Benefícios	São os retornos positivos que o cliente recebe na relação de compra/ aquisição de produto ou serviço. Podem ter diversas naturezas: funcionais, sociais, pessoais ou ainda trazer novas experiências para a vida deste cliente.
2	Comunicação	Forma, linguagem e canais de divulgação adequada ao público. Garantia de que o público que se quer atingir está sendo tocado e movido pela mensagem da empresa. Clareza do que se quer dizer.
3	Custos	São elementos que influenciam o resultado da compra, podendo representar o lado monetário, o tempo dispendido, o desgaste ou o desperdício de energia física e psíquica que foram envolvidos no processo.
4	Estrutura	São todos os parceiros internos, externos e fornecedores que auxiliam a instituição a materializar o negócio e, também, pode representar a maneira como estes recursos são operacionalizados e organizados.
5	Posicionamento	É o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as entrevistas coletadas foram organizadas e categorizadas, destacando-se as evidências e os achados de pesquisa possibilitando, desta forma, o alinhamento ou não de tais resultados com a teoria. A análise documental foi realizada previamente às entrevistas e suas evidências serão demonstradas no Capítulo 4, bem como evidências que auxiliam no embasamento do estudo de caso. No Capítulo 5 serão apresentados os resultados obtidos e sua confrontação com os estudos teóricos sobre os temas.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as evidências empíricas que foram coletadas no campo e o consequente alinhamento destas com a fundamentação teórica. Toda a análise de dados está baseada no desdobramento das entrevistas semiestruturadas realizadas com a diretoria da ABRH RS e seus associados pessoas físicas e jurídicas.

O objeto de estudo desta pesquisa, a ABRH RS ou Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional Rio Grande do Sul, é uma instituição que congrega em seu quadro aproximadamente 1.669 associados divididos entre profissionais da área de Recursos Humanos, profissionais de outras áreas, estudantes e empresas, públicas e privadas, de porte e ramo de atividade diversos, todos interessados no tema ligado à gestão das pessoas nas organizações.

O Sistema Nacional ABRH possui 50 anos, enquanto a ABRH RS está completando 45 anos de existência. Sua representativa em nível nacional é significativa, pois do total de 7.925 associados em nível Brasil, no final do exercício de 2015, 21% deles são associados da ABRH RS (Fonte: ABRH RS).

E como qualquer instituição que possui longevidade necessitou passar por diversas mudanças, a fim de adaptar-se às exigências do cenário do mundo do trabalho e o surgimento de novas tecnologias. Neste sentido, seu presidente, Orian Kubaski (2017), em entrevista, apresentou um referencial histórico que conta como se deu a criação deste tipo de entidade no Brasil, que se entende ser importante reproduzir.

“[...] elas foram criadas a partir das áreas dos departamentos pessoais das empresas. Elas começaram com associações de administradores de pessoal e depois com tempo foi evoluindo para a administração dos recursos humanos, propriamente dito, e o leque foi se ampliando e foi mudando um pouco de característica... porque a quarenta cinquenta anos atrás se fazia a administração da folha de pagamentos e relações sindicais basicamente. E recrutamento não era nem seleção, recrutamento se contratava em massa e se demitia em massa. Hoje praticamente tudo está automatizado e tem uma rotina sistematizada, então, já não tem grande demanda pra formação desse público, talvez algum aspecto de legislação, e tudo mais, mas cresceu ampliou esse leque de público alvo”. (ORIAN KUBASKI, Presidente da ABRH RS, 2017)

A fala do presidente evidencia que as mutações no cenário empresarial obrigaram a ABRH RS a ir se transformando ao longo dos anos, incorporando competências que antes não possuía. Este movimento tem-se tornado imperativo para qualquer tipo de organização nos últimos anos, visto que muitas mudanças econômicas, mercadológicas e tecnológicas estão sendo incorporadas no mundo dos negócios, e quem não se adaptar está fadado a obsolescência ou desaparecimento.

Dentre as mudanças estratégicas implementadas pela ABRH RS nos últimos anos para adequar-se ao mercado está a intermediação de estágios, através da marca ABRHestágios, responsável por 50% das receitas e 80% das operações de caixa da instituição, anualmente.

Nesta nova relação com o mercado a ABRH RS passa a ter empresas clientes para as quais realiza a seleção de estagiários para vagas em diversas áreas de especialidade e formação. Possui uma equipe definida na estrutura da entidade para realizar a seleção, organizar programas de estágio e demais serviços para os quais for contratada, ligada à intermediação de estágios.

Em função do volume de recursos gerados e administrados com esta nova atividade, a instituição sai da condição de uma entidade associativista para transitar em outra esfera, exigindo um processo de empresariamento, segundo seu presidente e, para tal, necessita que sua estrutura interna seja robusta para reforçar questões internas de controle, conforme demonstrado em sua fala a seguir.

“[...]veja bem, a nossa Diretoria Executiva ela é toda voluntária, as pessoas trabalham e tem suas ocupações... como nós não temos como ocupar esse espaço como empresários, eu tenho que ter garantias e a segurança de que essa operação é lisa, é transparente, é bem controlada, e isso me obriga a custos estruturais muito altos. Pelo fato de não estarmos lá, os controles são muito mais rígidos e eu preciso contratar executivos profissionais mais qualificados, logo profissionais mais caros para fazer esta operação”. (ORIAN KUBASKI, Presidente da ABRH RS, 2017)

A atual diretoria da ABRH RS está à frente da instituição pelo segundo mandato consecutivo, para mais três anos (triênio 2016-2018), e o cenário que encontrou em 2013 quando assumiu era de déficit financeiro, que já perdurava por diversos anos. As ações de reorganização da diretoria foram no sentido de realinhar

o tamanho da estrutura e, por consequência, custos e atividades, conforme podemos verificar na fala do Vice-presidente Administrativo-Financeiro.

“[...] quando nós pegamos tinha 54 colaboradores, hoje nós estamos com 36. Nós fomos nos ajustando ao movimento de mercado, especialmente, neste período recessivo. Então, por exemplo, nós tivemos menos inscrições em cursos, estagiários a taxa foi extremamente apertada, um crescimento menor de vagas, aquela crise toda. E aí a política e a gestão desta diretoria é ir ajustando a estrutura interna em relação ao movimento dos negócios”. (ÉRIO NASCIMENTO, Vice-Presidente Administrativo-Financeiro da ABRH RS, 2017).

Atualmente, a força de trabalho da entidade está estruturada a partir de dois grupos distintos de colaboradores, que são a equipe interna formada por 36 pessoas e o grupo de 138 Voluntários formado por 36 conselheiros, 6 conselheiros fiscais, 1 Presidente, 9 Vice-Presidentes, 25 diretores, 16 facilitadores de grupos de estudo e 45 avaliadores dos Prêmios Top Ser Humano e Top Cidadania – prêmios promovidos pela entidade anualmente. Contando ainda com 14 representantes comerciais no interior do estado do RS que trabalham também sua imagem institucional junto às cidades-polo do interior do estado.

Da entrevista com o Vice-presidente da ABRH RS destaca-se como é formada a estrutura interna da entidade atualmente. A composição deste público é bastante importante para a análise de alguns resultados de nossa pesquisa nas seções seguintes.

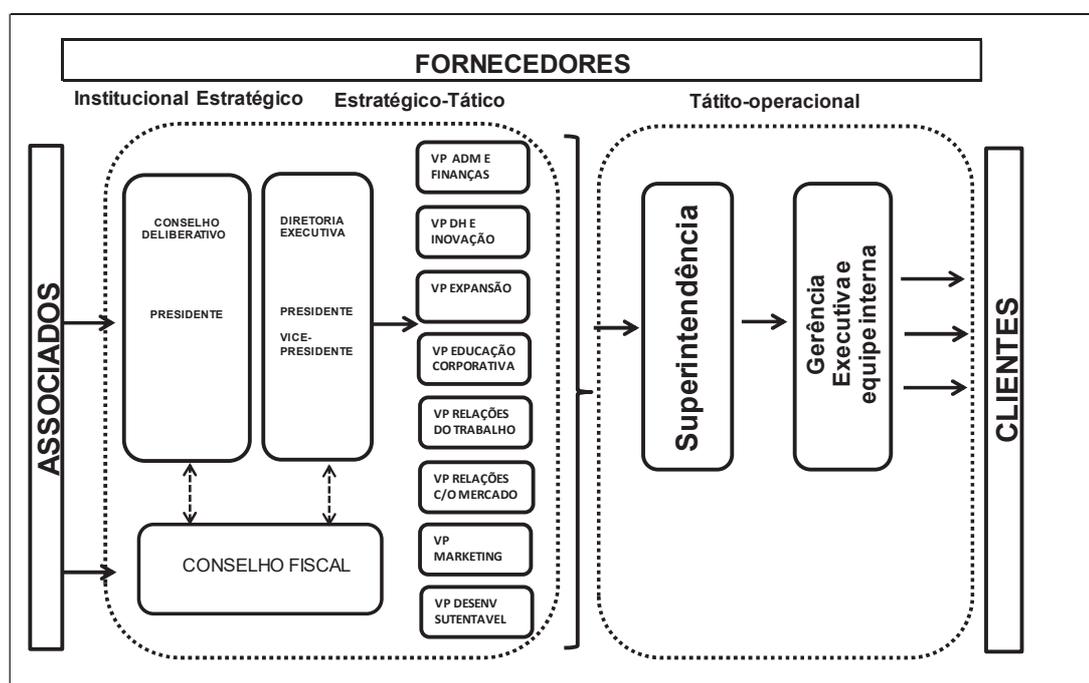
“A estrutura interna é composta, na sua maioria, de jovens no primeiro ou segundo emprego, as coordenações possuem profissionais em nível médio de senioridade e perfil para abordar executivos de empresas, o que minimiza nossa força para obter recursos e apoios adicionais. A força maior está nos associados voluntários, que não dispõem de muito tempo para estar à frente na busca de patrocinadores, novos sócios e venda dos nossos eventos e produtos”. (ÉRIO NASCIMENTO, Vice-Presidente Administrativo-Financeiro da ABRH RS, 2017).

Ainda, segundo o Vice-presidente, com a redução de estrutura a ABRH RS procurou acompanhar o movimento e a crise da economia em nível regional e, ao mesmo tempo, manter os preços dos produtos e serviços. Ele explica que a área de estágios é a maior geradora de faturamento e volume no resultado da instituição, e também é a principal responsável pela estrutura, tanto interna como de

fornecedores. Com estas medidas e outros ajustes, nos últimos quatro anos, a instituição conseguiu fechar com resultado positivo, mas aquém das expectativas.

Para compreensão do processo decisório e desdobramento deste, em ações, apresenta-se a estrutura organizacional da ABRH RS, que foi reproduzida a partir de material de uso interno da instituição. Ressalta-se que os representantes não fazem parte desta estrutura, pois estão compondo o grupo de parceiros da entidade em cada região:

Figura 1 - Estrutura ABRH RS adaptada pela autora



Fonte: Relatório da Reunião do Conselho Deliberativo fevereiro 2016

Outra medida importante da atual Diretoria na gestão anterior (2013-2015), visando redução de custos, foi a decisão de mudança de sede da entidade. A partir de 14 de agosto de 2014, mudou-se do centro de Porto Alegre da Avenida Andradas para a Avenida Ipiranga, em função de parceria desenvolvida pela diretoria com a AMRIGS – Associação Médica do Rio Grande do Sul. No novo endereço, foi possível a economia com o aluguel de dois andares, antes ocupados no endereço do centro da cidade. Hoje, a entidade ocupa o terceiro andar do prédio administrativo da AMRIGS, com rateio de alguns custos com o parceiro e outros custos assumidos diretamente para sua manutenção. Podendo oferecer aos seus

associados as áreas de uso comum da estrutura da AMRIGS, tais como restaurante e estacionamento.

De acordo com os indicadores apresentados pelo Relatório da Reunião do Conselho de Administração de 2016 da ABRH RS, o número de participantes em treinamentos presenciais de 2013 a 2015, quando da primeira gestão desta diretoria, demonstrou uma queda de 67,53% no número de participantes (Fonte: ABRH RS).

Este dado provavelmente espelha a própria economia do país no período que, segundo especialistas, foi um dos piores triênios da história do Brasil, decorrente do descontrole fiscal, que levou ao aumento da taxa de juros, aumento da dívida, da inflação e do nível de desemprego.

O Presidente da ABRH RS afirma que mesmo diante deste cenário desfavorável, economicamente falando, suas gestões têm conseguido *superávit*, nos últimos anos, quebrando o ciclo de resultados negativos que a entidade vinha enfrentando. Segundo ele, este resultado foi alcançado adotando medidas que busquem o equilíbrio das contas, conforme fica evidenciado a seguir.

“[...] em minha gestão eu fechei quatro anos, três do primeiro triênio e o primeiro ano do segundo triênio. Então... felizmente eu consegui gerar superávit nesses quatro anos, aliás este processo não se repetia nas quatro últimas gestões, pelo menos um ou outro ano dos quatro presidentes anteriores. Gerir os custos, estar atento para isso é uma condição sine qua non. Você ter uma gestão saudável e minimizar os riscos... e nós estamos enfrentando desde 2013 para cá períodos bastante críticos em termos econômicos no Brasil...e uma crise agravada em 2015 e 2016, e vivemos dentro de um turbilhão, e o nosso sucesso, efetivamente, não foi com o aumento de receita, por o mercado está recessivo, o nosso sucesso de conseguir gerar superávit foi justamente na preocupação, no foco, na ênfase, na gestão de custos”. (ORIAN KUBASKI, Presidente da ABRH RS, 2017)

O valor da anuidade de um sócio pessoa física da ABRH RS é R\$ 177,00. E na relação com seu associado, a ABRH RS coloca à disposição deste uma série de benefícios que podem ser usufruídos ao longo do ano. Tais benefícios são bastante abrangentes e o conjunto é composto por descontos em cursos, inscrições em palestras gratuitas mensais em seu evento chamado Café Conosco, o recebimento da revista Melhor, entregue na residência ou no endereço definido pelo associado, mensalmente, a inscrição gratuita em grupos de estudo de temas de interesse do associado, conforme portfólio existente, e a inscrição dos casos de forma gratuita

nas premiações do Top Ser Humano e Top Cidadania, reconhecidas no mercado, entre outros benefícios.

O que se verifica na prática é uma dificuldade da entidade em fazer com que estes benefícios sejam utilizados pelos associados, visto que existem turmas de cursos canceladas por falta de inscritos, sendo que os sócios poderiam realizar suas inscrições com descontos, representando que na prática não existe uma utilização massiva do que é colocado à disposição destes.

A não utilização dos benefícios colocados à disposição dos associados possui diversas razões que passam pela falta de conhecimento, conforme fica claro a seguir, quando é perguntado ao entrevistado A7 se ele conhecia os benefícios como associado e se poderia citá-los.

“[...] não, eu não tenho conhecimento, somente de alguns...quando ocorre alguns eventos pontuais, mas tive oportunidade de algum tempo atrás de analisar através do site e, realmente, eu percebi que tem muito mais benefícios do que eu imaginava que tivesse... e eles não são divulgados de uma forma a mim eles não chegaram ou eu não me interessei mas eu sei que tem muito mais do que eu utilizo...” (ENTREVISTADO A7, 2017)

Nota-se que o entrevistado A7 reporta, também, em sua fala uma falha no reforço na comunicação da entidade, visto que muitos dos associados tomam conhecimento dos benefícios ao associar-se, e não mais entram em contato com esta informação, até que tenham a iniciativa de buscar maiores informações junto ao sítio da entidade ou que a entidade traga os itens, novamente, à sua lembrança.

Outra razão para a baixa utilização pode estar ligada ao fato de o rol de benefícios não estar sendo visto como algo atrativo pelo associado, algo que agrega valor, a partir do valor financeiro pago em forma de anuidade. Ao ser perguntado sobre os benefícios da ABRH RS, o entrevistado A1 nos trouxe a evidência da falta de interesse da organização associada, assim demonstrada: "Desses últimos anos, que eu tenho acompanhado, eu acho que o único que nós utilizamos foi para inscrição no Top Ser Humano." (ENTREVISTADO A1, 2017).

Os reflexos da não utilização dos benefícios também aparecem na realização de eventos de grande porte, como o Congregarh, onde o esforço comercial necessário para colocar participantes em número suficiente é grande por parte da entidade. Neste tipo de evento, necessita-se buscar atingir o público em geral, pois a

participação apenas do quadro social não permite sustentar o evento ou torná-lo rentável.

A ABRH RS utiliza todas as formas de abordagem de comunicação e não consegue, muitas vezes, ter lotação esgotada. O entrevistado A8 pontua em sua fala, quando perguntado sobre a adequação dos valores dos produtos e serviços da ABRH RS, que os fatores impeditivos de sua participação nos grandes eventos da entidade residem na questão financeira, o que fica evidenciado a seguir.

“[...] na área acadêmica a gente tem... um evento que todo mundo critica por ser um evento caro, então existe uma crítica bem grande pelo valor do congresso sempre, e o CONGREGARH é mais caro do que isso. Então, eu fico sempre com este parâmetro, a gente acha o ENAMPAD caro, e sempre que vem o CONGREGARH... eu acho muito caro, em termos da unidade em si... os valores dos cursos parecem valores bem tranquilos, não me parecem valores fora de mercado, o que eu mais vejo mesmo é o congresso, acho bem fora de parâmetro. Essa questão de valores precisa ser repensada em alguns casos... para o associado pessoa física, quando este resolve fazer parte de uma congregação profissional, e quer ir em um evento, ele é quem paga, não existe uma pessoa jurídica”.
(ENTREVISTADO A8, 2017)

O evento citado pelo entrevistado A8 é considerado de grande porte, visto a estrutura que movimenta para sua realização pela entidade. Geralmente sua duração é de dois dias e meio a três dias. Sendo um congresso com palestras, onde acontece, concomitantemente, a ExpoCongregarh, na qual os expositores colocam à disposição dos congressistas produtos e serviços ligados ou de interesse da área de gestão de pessoas.

O entrevistado A8 em sua fala reforça, ainda, que é associado pessoa física, e que quando possui interesse em um evento ou curso, este valor sai de seu orçamento, ele não possui uma empresa que possa cobrir o valor de sua inscrição para que possa participar. Neste ponto, apresenta-se uma questão para reflexão bastante importante na fixação dos preços dos produtos e serviços por parte da entidade, pois segundo o Relatório Anual de 2015 apresentado ao Conselho, a entidade possuía, naquele momento, 1669 associados, sendo 910 pessoas físicas e 759 pessoas jurídicas, representando 54,52% e 45,48% do total de associados, respectivamente.

Ao final de cada ano, a entidade divulga o rol de formações e cursos para o ano seguinte, porém o que acontece na prática é que algumas turmas são

canceladas no decorrer do exercício, em função da baixa procura. Neste sentido, foram encontradas evidências em duas entrevistas que demonstram, na primeira com o entrevistado A9, o sentimento de frustração deixado no associado quando há cancelamento de turma, evidenciado da seguinte forma:

“O que a gente sente é depois uma frustração... expectativa de fazer o curso e o curso não saiu. Foi sendo adiado, foi trocado o nome do curso e, por fim, ele não aconteceu. Porque eles têm a expectativa de ter um grande público e aí frustra os que se inscreveram também. Eu até entendo que... a turma tem que ser sustentável. Mas gerou uma certa frustração”. (ENTREVISTADO A9, 2017)

Na segunda entrevista, na fala do associado denominado entrevistado A2, foi possível evidenciar uma causa pela baixa procura por alguns cursos, em função de muitos profissionais já possuírem um nível de conhecimento técnico e experiência profissional e não encontrarem formações ou cursos que atendam suas necessidades no rol apresentado pela entidade. O questionamento feito dizia respeito ao atendimento da ABRH às necessidades do associado.

“Acho que pode melhorar bastante. Porque hoje o número de associados eu acho que tem uma faixa etária bem diversificada e eu acho que nisso ela não entra muito nesse nicho de mercado de saber os associados por faixa etária e por, inclusive, por renda para ver o quê que eu posso oferecer...“bom, eu tenho associados na faixa etária mais sênior, o que que é interessante para eles?”, “ah, esse grupo, ele é consultor, então vamos propor para os RHs, que são consultores, vamos fazer uma formação para eles, vamos fazer uma reciclagem”. É um nicho que a ABRH não explora. Agora, se eu chegar lá e ver o básico, “eu já vi isso”, isso não vai me incentivar e nem me estimular buscar os cursos novamente”. (ENTREVISTADO A2, 2017)

Outra hipótese levantada para a não utilização dos benefícios por parte dos associados é a falta de percepção de valor no que está sendo ofertado aos associados; neste caso, a entidade deveria deixar mais clara sua proposta de valor e seus diferenciais frente a outras entidades responsáveis por congregar e formar profissionais.

Na entrevista com o associado denominado entrevistado A1, a posição deste foi bastante dura no que se refere à percepção de diferencial da ABRH RS frente a outras entidades. Segundo evidenciado, não há esta percepção, ou seja, não existe um diferencial a ser destacado.

“[...] diferencial? não, não percebo esse diferencial. Até acho que hoje tem outras, posso até te citar, a própria Câmara Americana que eu acho que hoje está muito mais propositiva, mais contemporânea, até numa linha aqui de comparação, com temas mais atuais... enfim, que a própria ABRH que poderia estar trazendo isso em primeira mão pra gente”. (ENTREVISTADO A1, 2017)

Buscou-se entender quais os motivos que levam uma instituição, do porte e da respeitabilidade da ABRH RS, enfrentar dificuldades para possuir capacidade máxima ocupada em seus eventos, cancelar turmas de cursos fechados no decorrer do ano e possuir dificuldade de trazer parceiros e patrocinadores para compor a estrutura do negócio, visto que possui diretorias voluntárias e equipe interna formada por profissionais qualificados para realizar a abordagem junto aos associados e fazer as entregas necessárias.

Por outro lado, entende-se que, caso a utilização dos benefícios oferecidos aos associados seja revertida em uma maior participação destes nos cursos e eventos, poderia haver, conseqüentemente, um aumento de receita. Com este aumento de receita as condições de investimento tornariam mais viável trilhar o caminho da sustentabilidade e investimento em melhorias e mudanças necessárias, além de possibilitar o fortalecimento de imagem da entidade, podendo trazer um número maior de profissionais interessados e desejosos de fazer parte desta proposta da ABRH RS. Isso tornaria a entidade mais atrativa para os profissionais no mercado. A partir do viés da continuidade e da sustentabilidade, ao avaliar o quadro da entidade, com base em colocações feitas pela diretoria, verifica-se que não existe um crescimento no número de associados. Ao final de 2015 eram 1669, conforme mostra o Relatório Anual da ABRH RS e, atualmente, segundo dados trazidos pela diretoria durante as entrevistas, são aproximadamente 1587, neste exercício. Este é um fato preocupante visto que todos os anos entram profissionais no mercado e nas universidades, as áreas de Recursos Humanos crescem e se renovam e este reflexo não é vislumbrado no âmbito interno da entidade, representado por um incremento no quadro associativo.

Esta preocupação ficou evidenciada pelo entrevistado D1, ao ser questionado sobre a forma de retroalimentação da ABRH RS com o associado, sendo colocada em pauta a pesquisa de satisfação realizada, anualmente, com seus associados.

“[...] pontuação muito boa... Mas porque a pontuação alta que vem, por que ela não traz novos sócios? Tu não conta pra um colega teu e outro... tem alguma coisa errada, as pesquisas, elas ajudam, mas vão ter que ter outras abordagens. Tudo bem, a satisfação é alta, então por que isso não cresce (quantidade de sócios)? O resultado da pesquisa ele é discutido. Mas, como a pontuação é boa... não tem uma provocação maior”. (ENTREVISTADO D1, 2017)

Os resultados analisados neste capítulo são fruto de coleta de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas com a diretoria da ABRH RS e seus associados pessoas físicas e jurídicas. Entrevistas estas que foram feitas respeitando a ética, o sigilo e a legislação pertinente referente ao tema. Tais resultados foram coletados, analisados e serão discutidos à luz do referencial teórico. O objetivo será explorar todos os elementos que possam contribuir para a questão de pesquisa: quais as barreiras que a ABRH RS enfrenta para que sua proposta de valor seja percebida por seus associados?

A fim de subsidiar a realização das entrevistas, foi realizada, previamente, análise documental, tomando como base as avaliações de cursos e eventos realizados no ano de 2015.

Seguindo o conceito de Gil (1999), no qual o autor traça um paralelo entre o método de análise e a pesquisa bibliográfica, a coleta foi realizada em material ainda sem tratamento e nenhum tipo de análise, a fim de que pudesse ser organizado e moldado de acordo com os objetivos da presente pesquisa.

Como o objetivo da realização da análise documental era encontrar subsídios que permitissem um entendimento sobre o esvaziamento de turmas, o fechamento de turmas com um número reduzido de participantes, e explicassem a baixa procura, foram analisados apenas os campos onde os participantes colocam suas críticas e sugestões de melhoria, ao final de cada curso realizado. Ou seja, foram utilizadas as avaliações pós-evento.

Foram registradas no ano de 2015 um número de 241 críticas nos formulários de avaliação, e que, para fins demonstrativos, foram agrupadas conforme sua natureza. No Quadro 9 apresenta-se o resumo das evidências encontradas, após análise das avaliações pós-evento.

Quadro 9 - Treinamentos 2015 – Críticas

Grupo	Frequência	Percentual
Horários	11	4,56%
Carga horária	80	33,20%
Valores	2	0,83%
Expansão	3	1,24%
Estrutura	76	31,54%
Material didático	9	3,73%
Conteúdo e Metodologia	51	21,16%
Divulgação	7	2,90%
Sustentabilidade	2	0,83%
Total	241	100,00%

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que existem três grupos de críticas que são representativos no conjunto, que são: carga horária (33,20%), estrutura (31,54%) e conteúdo e metodologia (21,16%).

Dentro do grupo carga horária, a crítica mais contundente diz respeito a insuficiência de tempo para a realização dos cursos, representando 67 críticas do total de 80. Nas avaliações contendo este grupo de crítica, a argumentação é no sentido de que a carga horária insuficiente não permite a finalização do conteúdo por parte do instrutor, ou ainda a realização de exercícios para colocar em prática o conteúdo visto na teoria.

O grupo de críticas denominado estrutura é bastante extenso e está ligado a todos os itens que englobam a locação geográfica, instalações físicas, condições de sala de aula, equipamentos, lanches oferecidos, internet, estacionamento, atendimento e recepção, serviços de traslado e táxi; ou seja, todos os elementos que estão à disposição do aluno ao fazer o curso. As críticas mais representativas neste grupo dizem respeito à limpeza dos sanitários, à acústica das salas de aula – que traz muita interferência do meio externo para o ambiente interno – e o não funcionamento do sinal de *Wi-Fi*.

O terceiro grupo mais representativo em termos de crítica é denominado de conteúdo e metodologia. Neste grupo estão contidos dois comentários importantes que são: “tratar os temas com maior profundidade” com 21 críticas e “reorganizar, divulgar e atualizar conteúdo para melhor aproveitamento em sala de aula” com 17 críticas, de um total de 51 críticas neste grupo.

A atenção a este terceiro grupo de críticas deve ser reforçada, visto que se trata da expertise da entidade e o que está sendo dito pelos alunos é que o conteúdo trabalhado, naquele momento, requeria atualização e estava sendo trazido para sala de aula de forma básica. Em algumas avaliações, porém, notou-se que o aluno apenas solicitou a formação de novos cursos, nos quais fosse possível aprofundar o conhecimento, visto que nada do que foi encontrado no curso feito representou acréscimo ao conhecimento que já possuía anteriormente.

Visto sob outra ótica, o conteúdo – elemento fundamental nos cursos –, segundo a crítica presente nas avaliações, está aquém da necessidade ou expectativa dos alunos, que, no caso, são os clientes.

Todas as evidências apresentadas após a análise documental vão no sentido contrário ao que afirma Teece (2010), quando reforça que o modelo de negócios precisa possuir uma base conceitual, antes mesmo de ter um foco financeiro, de forma que o administrador consiga fazer a leitura de todas as mudanças ocorridas no ambiente e o mapeamento de quais são as necessidades dos seus clientes. Somente desta forma poderá ter clara a composição e as consequências de suas receitas e custos.

Na medida em que as críticas são feitas e não há providências no sentido de corrigir as distorções apresentadas pelo cliente, a tendência é que este passe a buscar na concorrência o que não encontra na organização que deveria entendê-lo e atendê-lo, atualmente. Neste sentido, Teece (2010) reforça que outros dois elementos importantes de análise é a mudança de comportamento do consumidor e a concorrência, pois somente a partir da observação deste conjunto de elementos será possível a organização determinar qual a estrutura de funcionamento que ela necessita para alcançar o almejado e necessário lucro.

É possível perceber que, pelo fato da média geral das notas das avaliações dos cursos no ano de 2015 ter sido superior a oito, em uma escala de um a dez, talvez não tenha havido preocupação em aprofundar as análises sobre o conteúdo das avaliações. E sem uma análise mais aprofundada e ações de melhoria, as críticas tendem a se repetir, conforme pode ser observado nas evidências organizadas referente aos treinamentos de 2016.

Quadro 10 - Treinamentos 2016 – Críticas

Grupo	Frequência	Percentual
Carga horária	41	20,60%
Estrutura	49	24,62%
Conteúdo e Metodologia	45	22,61%
Criação de novos cursos	30	15,08%
Outras críticas	34	17,09%
Total	199	100,00%

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado no Quadro 10, as críticas referentes à carga horária (20,60%), estrutura (24,62%) e conteúdo e metodologia (22,61%), representam 67,83% do total das críticas em 2016.

Quadro 11 – Comparação Críticas 2015 - 2016

Grupo	Ano	
	2015	2016
Carga Horária	33,20%	20,60%
Estrutura	31,54%	24,62%
Conteúdo e Metodologia	21,16%	22,61%
Criação de Novos Cursos	0,00%	15,08%
Outras críticas	14,10%	17,09%
Total	100,00%	100,00%

Comparativamente, o que se nota no quadro 11 é que os grupos carga horária, estrutura e conteúdo, e metodologia em 2015 possuíam uma representatividade maior na totalidade das críticas e sugestões de 85,90%, enquanto em 2016 surgiu das avaliações um novo grupo representado pela criação de novos cursos na grade da ABRH RS, que se sobressaiu com 15,08% do total das sugestões e críticas avaliadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Proposta de Valor

A proposta de valor de uma organização, por mais simples que seja, precisa estar em consonância com a forma como ela é percebida por seus clientes, pois qualquer desajuste pode levar à perda de negócios, de clientes e colocar em risco a imagem e a continuidade da organização. No modelo de negócio, segundo a abordagem de Chesbrough e Rosenbloom (2002), é possível encontrar que entre suas funções está a de articular uma proposta de valor, na qual seja definido qual o valor a ser criado e que será oferecido ao público, seja ele chamado de cliente ou usuário. Este valor preferencialmente deve ser baseado em tecnologia e desenvolvido para um segmento específico no mercado que irá se beneficiar da mesma, previamente identificado pela organização. A partir da definição destes elementos, poder detalhar quais serão os mecanismos que poderão gerar lucro para a empresa e de que forma ela precisará estruturar a sua cadeia de valor para criar e fazer os produtos e serviços aos seus clientes e usuários.

Foi possível encontrar evidências de clara definição no que se refere à identificação do público com quem a entidade quer se relacionar, além de clara definição de posicionamento, conforme pode ser observado na resposta do entrevistado D1 quando este foi questionado sobre qual é a proposta de valor da ABRH RS.

“[...] desenvolver a gestão de pessoas e, por consequente, as organizações... Mas aí quando nós falamos “gestão de pessoas”, vou repetir, não é só para a área do RH... é liderança, gestão. Pode ser da área financeira, não é? Que no exercício formal e informal da sua liderança, ele vai permitir, vai desenvolver crescimento de pessoas e organizações”. (ENTREVISTADO D1, 2017)

Neste sentido, segundo Webster (1994), a proposta de valor é desenvolvida a fim de facilitar a chegada da empresa em um posicionamento de mercado, de maneira que ela consiga tornar explícito de que forma fará a entrega de valor, de forma a superar a concorrência e conquistar a preferência dos consumidores. Esta definição é fruto da análise e decisão da gestão da empresa, pois precisa levar em conta todos os recursos que precisarão ser mobilizados, o conhecimento técnico

necessário e que benefícios será capaz de trazer tanto para a empresa quanto para o seu consumidor.

Foram levantadas evidências de que existe uma proposta de valor clara para a diretoria da entidade, visto que foi citada na resposta de três dos cinco entrevistados, quando questionados sobre o assunto.

“[...] tentar mudar as pessoas para que elas mudem o mundo e disseminar o conhecimento no mundo do trabalho trazendo sempre a atualização de gestão de pessoas, isso pra mim são os dois fatores primordiais da nossa entidade”. (ENTREVISTADO D2, 2017)

“O que tinha muito forte até a gente mudar a missão no início do ano passado era que o nosso propósito era disseminar o conhecimento do mundo de trabalho, era muito claro para mim”. (ENTREVISTADO D3, 2017)

“[...] é entregar o desenvolvimento qualificado para o mundo do trabalho, tá? Contribuir com a evolução do mundo do trabalho, contribuir com o ambiente de trabalho mais humano e que as pessoas consigam ali desenvolver as suas aspirações e contribuir com as organizações onde elas estão desenvolvendo as suas atividades profissionais de uma forma mais completa, atualizada, de acordo com aquilo que é necessário para o mundo presente e o futuro”. (ENTREVISTADO D5, 2017)

O componente forte desta proposta de valor é “disseminar o conhecimento no mundo trabalho”, deixando claro que o caminho é desenvolver pessoas para que estas mudem as organizações. Resgatando o que diz Chesbrough e Rosenbloom (2002), a proposta de valor deve definir o valor criado e oferecido aos seus clientes e usuários, enquanto Kotler e Pfoertsch (2008) afirmam que a proposta de valor deve incluir, também, todos os esforços que a empresa deverá fazer para cumprir a promessa que está fazendo ao mercado.

Evidencia-se na resposta do entrevistado D2, os esforços citados por Kotler e Pfoertsch (2008) para atingir o público-alvo e cumprir a promessa feita a este público e ao mercado.

“[...] nós prestamos serviços para uma categoria profissional que à priori são profissionais na área de gestão de pessoas em todos seus níveis, mas, também, já ampliamos um pouco este leque. Nós trabalhamos muito com ênfase foco em gestores de diversas áreas, então as lideranças, também são um público-alvo, pois conceitualmente se sabe que quem faz

gestão de pessoas não é, necessariamente a área de RH, são os gestores das áreas... você se consolida se você tem um produto ou serviço que gera benefício para alguém, e, obviamente, que este é o nosso propósito...". (ENTREVISTADO D2, 2017)

Tomando como base o que afirmam Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor apresenta um conjunto de benefícios colocados à disposição dos clientes. Complementam, ainda, que no momento de apresentação das Propostas de Valor ao mercado, algumas empresas podem ser inovadoras, enquanto outras podem trazer propostas similares às já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Neste sentido, não há evidências que demonstrem que esta proposta de valor é inovadora; ela possui, isso sim, um público-alvo bem definido. Para ser inovadora necessitaria atender a novas necessidades dos clientes, melhorar o desempenho de produtos e serviços, trabalhar na individualização ou segmentação de clientes, ou ainda em outros elementos que permitissem um maior acesso aos seus produtos e serviços.

5.2 Percepção de Valor

Segundo Khalifa (2004), diversas áreas do conhecimento buscam estudar e conceituar valor, cada uma em seu contexto. Para Zeithaml (1988), o valor percebido está condicionado a uma avaliação do consumidor, a partir da utilidade que este enxerga nos produtos e a partir da relação entre o que é recebido e o que se apresenta em troca. Envolvendo, assim, elementos objetivos e subjetivos, quantitativos e qualitativos, e que ao final da relação resultam em uma experiência de consumo.

A existência de elementos objetivos e subjetivos na percepção de valor citados por Zeithaml (1988) fica evidenciada na resposta do entrevistado A8, que explicita sua motivação ao manter-se ligado à entidade e qual valor percebe nesta relação.

"[...] eu acho que tem um simbolismo de tu estar congregando com os profissionais da área então a ideia de estar junto com os profissionais da área, estar em uma associação que congrega os profissionais da área acho que é um valor simbólico grande... eu acho que esse simbólico é uma coisa... que refletindo... me mantém ligado à ABRH". (ENTREVISTADO A8, 2017)

Este simbolismo também fica claro na resposta do entrevistado A6, que entende estar criando um diferencial em sua carreira e entrando em contato com temas que são tendência em sua área de atuação. Novamente, como referido em Zeithaml (1988), este conjunto de elementos, tanto objetivos quanto subjetivos, acabam por resultar em uma experiência de consumo para o entrevistado.

“[...] eu acabo tendo acesso a um conteúdo da área que muitas vezes fica mais restrito ao público mais sênior, e eu como júnior acabo de certa forma tendo este diferencial em questão de capacitação mesmo de conhecimento do que são as tendências do mercado de RH”. (ENTREVISTADO A6, 2017)

O entrevistado 10 possibilita, em sua fala, apresentar outra evidência que demonstra o simbolismo presente nos processos de premiação, que faz com que o ato de reconhecimento perante a sociedade seja percebido como um valor.

“Ganhamos o Top Ser Humano, Top Cidadania, foi em 2011 se não me engano, pela nossa gestão dos voluntários, a gente ganhou em nível nacional. Então acho que esse é um reconhecimento, durante um tempo a gente usou a folha timbrada com o selinho do Top, então... É um reconhecimento, é um valor, nós fomos homenageados... onde a gente trouxe o que a gente tem de melhor que é a nossa gestão dos voluntários”. (ENTREVISTADO A10, 2017)

Em Monroe (1988), encontra-se que o valor percebido estará representado na relação entre benefícios, que pode ser exemplificado pela qualidade intrínseca do produto, também chamados de qualidades, e os sacrifícios que forem percebidos pelo consumidor na relação de troca ou compra. Entre os sacrifícios avaliados pelo consumidor poderá estar presente o valor pago na relação de compra.

Em apoio ao que afirma Monroe (1988), as evidências contidas na resposta do entrevistado A1 demonstram que quando a relação entre benefícios e sacrifícios desequilibra, existe um desencanto do consumidor/cliente e não há mais uma percepção de valor na troca. Ou seja, a empresa certamente será substituída por algum concorrente de mercado que tenha as capacidades necessárias para vir ao encontro das expectativas do cliente.

“Eu não vejo hoje ela à frente de temas, eu não vejo hoje ela sendo protagonista de temas. Quando lembro da ABRH hoje, me parece que ela

parou no tempo, ela parou no tempo em estrutura, em pessoas, em propostas, os eventos são basicamente os mesmos, os cursos são aqueles cursos de formação de analista, de formação de... eu não vejo ela como inovadora... Então, voltando à tua pergunta, assim, eu acho que, de novo, em relação à minha percepção, ela poderia entregar muito mais, ser muito mais protagonista por ser associação que congrega recursos humanos no estado. E esse protagonismo eu acho que não é de agora, mas parece que cada vez ele está mais... eu vejo ela mais encolhida e fazendo mais do mesmo". (ENTREVISTADO A1, 2017)

Encontra-se em DiMingo (1988) que o posicionamento não parte apenas da ideia ou imagem que os consumidores tem sobre o produto ou sobre a empresa, auxilia na diferenciação com a concorrência, de forma que a escolha possa recair sobre aquele que possuir maior valor percebido.

O entrevistado A1 evidencia que, para ele, o posicionamento não está claro, visto que existem produtos que são colocados à disposição que se adequam a outros públicos, mas que não são do seu agrado ou não se adequam às suas necessidades e, outra vez, a teoria reforça que a falta de diferenciação e de elementos que evidenciem uma evolução e uma tentativa da empresa de ir ao encontro deste cliente, o leva, ao contrário, na direção da concorrência e da empresa que souber compreendê-lo e entregar o que ele espera e almeja.

O conceito de valor percebido para Churchill e Peter (2003) está relacionado com uma situação de troca. Os autores utilizam uma equação para demonstrar tal conceito, onde o valor percebido é representado pelo saldo, que necessita ser positivo, entre os benefícios e custos totais recebidos na aquisição do produto ou serviço pelo cliente.

Existem evidências na fala do entrevistado D2 que demonstram que nem sempre a clareza de posicionamento e uma proposta que traga um portfólio de benefícios numerosos será suficiente para que o valor que a empresa quer que o cliente perceba, seja por ele percebido.

"Conhecimento muda pessoas e a gente sabe disso... se as pessoas se apropriarem dos conhecimentos que nós difundimos através dos nossos eventos, seminários, grupos de estudo, palestras, eu tô gerando um valor absoluto pra elas, e o outro valor que eu quero que eles percebam, é que na medida que você participa de um Top Ser Humano, de grupos de estudo e dos nossos congressos e que você tem um acesso a temas atualíssimos de gestão de pessoas, isso é disseminar conhecimento. Isso é manter os profissionais atualizados, é mantê-los dentro de um mundo globalizado e perfeitamente alinhado com o nosso tempo. Acho que esse

é o principal valor que a gente tem que transmitir e que nem todo mundo percebe e que às vezes não conseguimos nos comunicar também”. (ENTREVISTADO D2, 2017)

A relação existente entre os benefícios e os custos totais, proposta por Churchil e Peter (2003), precisa possuir um saldo positivo para que exista valor percebido. A fala do entrevistado D2 permite que se inclua outro elemento nesta equação, que será detalhado em outra seção, que é a comunicação. A comunicação torna visíveis e explícitos alguns elementos como proposta de valor, posicionamento, benefícios, e traz foco à atuação de qualquer empresa, colocando-a mais próxima do seu cliente.

5.3 Benefícios

Costuma-se denominar benefício o que se recebe em uma relação de troca. Para Churchil e Peter (2003), existem quatro tipos mais comuns de benefícios que os clientes podem obter quando utilizam ou compram determinados produtos ou serviços, que são: benefícios funcionais ou que podem ser tangibilizados; benefícios sociais que são respostas externas positivas que os consumidores recebem por utilizar determinado produto ou serviço; benefícios pessoais, aqueles que proporcionam algum tipo de sentimento ou sensação de exclusividade no consumidor e, por último, os benefícios experimentais, obtidos através do prazer sensorial que a aquisição de determinado bem ou serviço lhe traz, sendo associados sempre à experiências positivas.

Os benefícios funcionais apresentados por Churchil e Peter (2003), que são oferecidos aos clientes são tangíveis e são internalizados e podem ser expressos a qualquer momento. A fala do entrevistado A4 mostra que este está plenamente consciente dos benefícios que está recebendo na relação de troca com a empresa. Por outro lado, este conhecimento pode estar sendo reforçado pelo uso de ferramentas de comunicação que trazem periodicamente tais informações para o cotidiano deste cliente/usuário.

“[...] ela promove os eventos para os RHs, grupos de estudo, cursos e... isso a gente recebe pelo e-mail, treinamentos específicos na área de Recursos Humanos ou voltados para líderes, os gestores. Não só gestores de RH, mas gestores de empresas, profissionais em geral. Quer

dizer, eu acho... o que eu visualizo são esses benefícios, grupos, os cursos e os eventos... O Café também é um evento". (ENTREVISTADO A4, 2017)

As respostas positivas externas que são recebidas pelos clientes ao utilizar os produtos e serviços, mencionados por Churchil e Peter (2003), podem ser evidenciados na resposta do entrevistado D5. O entrevistado deixa claro que a relação empresa/cliente traz vantagens no que se refere à imagem, que ele refere como visibilidade no meio profissional onde este atua, possibilidade de atualização técnica constante, participação em eventos e novas oportunidades de trabalho, dependendo dos objetivos deste cliente. Todos os benefícios citados passam pelo crivo do ambiente externo e são respostas positivas, conforme pode ser observado.

"Eu acho que ela traz visibilidade, poderia ser maior, mas ela traz uma visibilidade de você estar dentro de uma rede e "eu faço parte da ABRH"... Eu acredito que ela traz a possibilidade de você incorporar conteúdos, seja nos eventos, como nas formações, então ela tem essa entrega de conteúdo tematizado e qualificado para essas organizações... traz um caráter de celebração, principalmente quando a gente fala de Top Ser Humano e Top Cidadania, ele tem uma coisa de reconhecimento muito forte... E eu acho que também ela oferta como benefício é a possibilidade de você encontrar novas oportunidades de trabalho...". (ENTREVISTADO D5, 2017)

Ao conceituar valor, Porter (1989) afirma que este é uma equação baseada no preço, na concorrência, nos benefícios adicionais e no quanto o consumidor está disposto a pagar mais pelo produto. Foi possível encontrar evidência dos benefícios adicionais referidos por Porter (1999) na fala do entrevistado A5. Na relação de troca ele refere que recebe como benefício a segurança de um produto de qualidade que, por consequência, traz consigo uma valorização e uma distinção dele como profissional no mercado de trabalho.

"[...] me traz segurança que hoje eu acredito que não adianta tu buscar curso, qualquer tipo de curso em instituições que não tem credibilidade então é notório assim que engrandece o currículo do profissional quando estuda na ABRH". (ENTREVISTADO A5, 2017)

Esta mesma evidência do entrevistado A5 pode servir para demonstrar o que Churchil e Peter (2003) definem como benefícios pessoais. Esta categoria de benefício proporciona ao cliente um sentimento ou sensação de exclusividade. O

entrevistado verbaliza que estudar em determinada instituição engrandece o currículo do profissional, que dito de outra forma significa que ele enxerga um benefício de valorização do seu conhecimento, por estar fazendo cursos em determinada instituição, especificamente, que não teria em outras instituições similares.

Não foram encontradas evidências referentes aos benefícios experimentais, conceituados por Churchil e Peter (2003).

O entrevistado A5 permite evidenciar o conceito de Monroe (1988), em que o preço de um bem influencia na decisão de compra. Estão envolvidos nesta relação de um lado os benefícios referentes à qualidade do produto, fruto do julgamento do consumidor e, do outro lado, todos os sacrifícios, que podem ser representados, por exemplo, pelo valor pago por este bem na relação de troca/compra. Os benefícios e sacrifícios de Monroe (1988) foram assim evidenciados.

“[...] o que eu mais utilizo e o que eu mais conheço são os cursos que eu venho acompanhando há bastante tempo que eu acredito que é a instituição mais capacitada na área de RH que tem credibilidade no mercado, então é o que eu mais uso e mais procuro é os cursos por que eles tem um preço mais acessível para associado”. (ENTREVISTADO A5, 2017)

O benefício percebido pelo entrevistado A5 está ligado à credibilidade da empresa, enquanto o sacrifício, nesta evidência representada pelo preço, é citado como acessível. A relação pelo cliente está sendo vista como positiva, onde os benefícios são maiores que os sacrifícios.

O entrevistado A9 recebeu uma quantidade de informações que fizeram com que ele tenha uma visão de destaque da empresa, frente à concorrência. Segundo pode ser encontrado em Nickels e Wood (1999), a partir do momento em que a empresa determinou onde ela quer atuar, seus próximos passos devem ser na direção de criar uma imagem na mente do consumidor que transmita os benefícios oferecidos por ela, de maneira que seus atributos venham ao encontro do que o consumidor necessita e as faça diferenciada de seus concorrentes. A seguir a evidência citada.

“[...] primeiro, como associada eu tenho acesso a várias informações. E fornecido, um portfólio de cursos. São importantes, são interessantes... Então, neste caso, ela (ABRH RS) em si já tem um valor importante por quê? Porque ela te apresenta isso e ela está sempre te deixando

atualizado sobre o quê que está acontecendo, sobre os eventos. Então tu não precisa ir buscar isso. E o que ela traz também são palestrantes de renome, e mesmo nos cursos, nos treinamentos, nas oficinas são sempre pessoas com expertise na área, que ajuda a gente entender melhor (a crescer), se desenvolver. Isso é bom". (ENTREVISTADO A9, 2017)

O que fica evidenciado, claramente, na fala do entrevistado A9, é a qualidade superior percebida por ele em tudo o que recebe – seja produto ou serviço – em relação ao que é oferecido pela concorrência. Deixa explícito que a empresa tem a sua credibilidade, atende suas necessidades e possui expertise em sua área de atuação.

Não foram encontradas evidências que ilustrassem o conceito de Kotler e Armstrong (2003) sobre valor percebido. Neste conceito, de um lado tem-se os benefícios do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem e do outro os custos monetário, de tempo, de energia e psíquico.

Os benefícios foram entendidos como barreira, pois representam a própria proposta de valor, sua materialização. Quando não estão claros o suficiente podem não ser corretamente avaliados em relação ao valor pago ou ao conjunto de sacrifícios exigidos do consumidor na relação de troca. A não percepção dos benefícios ou a sua distorção em termos de visão equivale ao não entendimento da proposta de valor.

5.4 Comunicação

A comunicação é a forma de relacionamento da organização com mercado e com seus públicos de interesse, e só pode acontecer de forma clara e objetiva a partir da definição do posicionamento de mercado. Conforme encontra-se em Kotler (1999), no posicionamento de mercado existe a definição de qual posição a organização deseja ocupar no mercado, e a segunda fase é chamada por ele de posicionamento psicológico, onde a empresa se mostra para este mercado, ao desenvolver uma identidade.

Foram evidenciadas todas as respostas contrárias ao definido por Kotler (1999), pois três entrevistados (D1, D3 e D5) responderam que o foco da comunicação da empresa é vender produtos, enquanto os outros dois entrevistados (D2 e D4) responderam que o foco da comunicação é o público em geral, ou seja, que não há um foco definido.

Neste sentido, nota-se que apesar de ser claro para a diretoria da empresa qual o público-alvo que deseja atingir em sua proposta de valor, por questões limitadoras de recursos financeiros ela oferece os seus produtos e serviços indistintamente.

Esta evidência contrária ao que Kotler (1999) sugere como consequência do posicionamento, que é o desenvolvimento de uma identidade e de uma forma única de se mostrar para o mercado, está presente na resposta do entrevistado D2 quando questionado sobre o foco da comunicação da empresa.

“[...] prioriza o público em geral... porque se eu depender só do associado para colocar mil pessoas no congresso não é o suficiente... E nos interessa outro público que não, necessariamente, os associados então... o congresso, por exemplo, e a gente faz congresso de padrão bem elevado que nos orgulha muito. A gente costuma dizer que fazemos o melhor congresso da região sul, sem demérito algum Paraná e Santa Catarina. Mas, realmente, fazemos um dos maiores do Brasil, talvez só o CONARH e o congresso do Rio de Janeiro tem uma dimensão maior do que o nosso”. (ENTREVISTADO D2, 2017)

A empresa incorre desta forma em um erro estratégico, pois existe uma incompatibilidade entre o público-alvo que ela almeja atingir e as ações de comunicação apresentadas para o mercado. Não existindo uma mensagem clara de quem sejam os destinatários dos produtos e serviços desenvolvidos pela entidade.

Evidencia-se a falta de foco na comunicação, contida na resposta dada pelo entrevistado D5 para a questão citada.

“Eu vejo a comunicação, hoje muito preocupada e sempre pautada por venda, então a venda é cliente, então eu estou buscando cliente, mas dissociado daquilo que é as informações de avaliações mesmo que não seja as mais adequadas que eu tenho, de uma nova forma de me mostrar para o mercado. Eu estou partindo do ponto da minha necessidade de geração de caixa e vender. Mas o que eu estou de fato entregando? A comunicação não está adequada completamente aos princípios da organização, ela deve estar muito mais integrativa, colaborativa, transparente até. Estar mais aberto a ouvir é fundamental”. (ENTREVISTADO D5, 2017)

A comunicação para ser eficiente subentende o conhecimento das necessidades dos consumidores, neste sentido, Wind (1982) afirma que toda organização precisa saber sobre qual é a imagem que seus produtos ou sua marca

estão passando para o mercado, pois a partir deste conhecimento ela poderá firmar melhor seu posicionamento e fortalecer a sua comunicação, a fim de demonstrar coerência sobre o que oferece a seus consumidores.

Na resposta do entrevistado D2, evidencia-se que existe uma escuta parcial da entidade para com o mercado. Os instrumentos de avaliação referidos pelo entrevistado, no geral, trazem questões focadas nos acontecimentos mais recentes, e não possuem como característica espaços longos para preenchimento por parte do respondente, não oferecendo muitos subsídios para análises detalhadas de eficiência e eficácia da comunicação.

“[...] os nosso canais de comunicação com os associados são através dos nossos eventos, as avaliações e sugestões que eles nos dão são recebidas após evento. Então, esse tem sido o principal canal, pois, efetivamente, nós não temos um canal de satisfação permanente ou que nos dê um referencial mais eficaz, que garanta que ele está satisfeito. Então, é por evento, e é nesse momento, que a gente tem o contato e muitas vezes presencial”. (ENTREVISTADO D2, 2017)

O entrevistado D3, apresenta em sua resposta evidências de uma escuta mais apurada da entidade para com os seus clientes e com o mercado, através da combinação dos resultados de vários instrumentos de coleta de dados, que estes sim, podem oferecer mais elementos para análises mais apuradas em termos.

“Olha, todos os nossos produtos têm a pesquisa de satisfação com aquele produto, os cursos, os eventos, o Café Conosco, Top Ser Humano. Todos eles têm a sua pesquisa. Que nos dão subsídios para melhorar os processos. E nós fazemos também uma pesquisa anual com os nossos associados, de modo geral. Só não fizemos o ano passado por problemas de mudança da equipe, a pessoa que era responsável saiu e a gente esqueceu de fazer. Mas é uma prática anual que a gente tem”. (ENTREVISTADO D3, 2017)

Foram encontradas evidências de que a comunicação pode estar sofrendo influência de elementos que estão em descompasso com os objetivos e o posicionamento da empresa, como o cadastro de clientes. A comunicação eletrônica, por exemplo, é disparada a partir de informações organizadas e já existentes na empresa. Se a base de dados estiver desatualizada, com informações incorretas ou sem informações, a mensagem não chegará ao seu destinatário. E neste caso, o que Wind (1982) apresenta, que é a necessidade de buscar conhecer

seu cliente e as necessidades deste para reforçar seu posicionamento, a fim de oferecer produtos e serviços adequados, fica impossibilitado de ocorrer.

“Nunca fiquei sabendo. Nem nesta empresa, nem nas outras por onde passei... É que talvez esse é o ponto, ali no que se refere também à comunicação, como é que está o cadastro desses associados. Eu já ajustei em algumas empresas e na (Empresa X) também, o contato, então já informei para a ABRH... olha, “contato associado à ABRH é S..., área de treinamento”. Tanto para receber o boleto, para pagar a anuidade, para recebimento da revista, de comunicados de eventos tudo tem que se centralizar comigo. Eu percebo que o boleto veio, mas o resto não veio, então não sei o quanto esse cadastro também está unificado talvez até para enviar essa pesquisa”. (ENTREVISTADO A3, 2017)

“[...] sim recebo e respondo... mas não sei eu acho que ela não tem mudado... ela está igual há muitos anos... me parece assim o modo de ser, um modelo mais consagrado ou mais maduro... não vejo mudança”. (ENTREVISTADO A7, 2017)

Ao serem questionados sobre a natureza da comunicação ser provocativa ou não, dos dez entrevistados, cinco responderam que não se sentem provocados pela comunicação da empresa (A1, A2, A3, A7 e A10), dois responderam que avaliam a comunicação como massiva (A4 e A8), dois se sentem provocados (A5 e A6) e um entrevistado reporta que a comunicação é instigativa (A9).

Em relação aos entrevistados que não se sentem provocados pela comunicação da empresa, e os que percebem a comunicação como massiva não há como evidenciar uma coerência sobre o que está sendo ofertado a estes associados, segundo a visão apresentada por Wind (1982), pois ocorre justamente o contrário, oferece-se tudo a todos.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o desafio da empresa é encontrar a mistura certa de canais para satisfazer a forma como os clientes querem ser alcançados, e este equilíbrio de abordagens é o diferencial para levar sua Proposta de Valor ao mercado.

Evidencia-se na fala do entrevistado A4 que não há equilíbrio nas abordagens, visto que este faz referência ao fato de que recebe uma quantidade grande de e-mails, que não lhe incomodam somente pelo excesso, mas, também, pelo conteúdo inadequado que não lhe interessam como cliente.

“Então, o que, no meu caso, o que incomoda é que eu recebo uma enxurrada diária de e-mails, são muitos e-mails por dia, com os mais variados cursos que a ABRH está oferecendo. Por que para mim é inconveniente? Porque eu não sou público para comprar essas coisas, eu não sou RH. Agora, no meu papel, o quê que eu gostaria de receber? Alguma coisa voltada para o meu interesse. Só que essa filtragem não é feita. Quer dizer, não se tem um banco de dados onde você pode segmentar a tua audiência, assim, “ah, eu vou disparar esse e-mail para esse público. O problema é que segmentar é custo, tem que conseguir... realmente é trabalhoso, tem que encontrar soluções para isso e a forma como está sendo feito hoje é mais barato, só que incomoda”. (ENTREVISTADO A4, 2017)

Canais de Venda, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), é o componente do modelo de negócios que descreve como uma empresa se comunica e alcança seu segmento de clientes para entregar uma Proposta de Valores. A fala do entrevistado A3 evidencia que a comunicação não está atingindo seus clientes, então, possivelmente a proposta de valor não esteja chegando claramente até eles.

“Não. Eu me sinto à vontade para buscar cursos de acordo com a minha necessidade, não pela provocação que eu recebo. Não vejo que vem isso. Vem uma vez ao ano, junto com a revista vem o calendário anual... Mas, por exemplo, pegar profissionais com mais de 45 anos, que movimento a ABRH faz para eles como associados? Eu desconheço. Então esse tipo de movimento, eles (os associados) têm que ir em busca”. (ENTREVISTADO A2, 2017)

Porém, ações de comunicação segmentadas, em geral necessitam de investimentos altos por parte das organizações; neste sentido, uma solução viável para a entidade seria formar parcerias com grupos de mídia e buscar patrocinadores que possam sustentar estas mudanças necessárias, a fim de melhor entender e atender o consumidor.

A comunicação foi evidenciada como uma possível barreira, pois é a responsável por colocar foco e demonstrar os benefícios definidos na proposta de valor, bem como os diferenciais definidos pela empresa. É através da comunicação que se consegue criar uma imagem na cabeça do consumidor, mas ela precisa trazer elementos coerentes e ser adequada ao público ao qual se destina.

5.5 Custos

O objetivo desta categoria é entender se os valores cobrados pelos produtos e serviços da entidade permitem a sua sustentabilidade, entender quais os custos dentro da estrutura são significativos e como estão sendo administrados. Os Custos são analisados sob o viés da sustentabilidade e da adequação dos preços cobrados à realidade de mercado.

Para Churchil e Peter (2003), os custos são avaliados sempre em conjunto com os benefícios no processo de compra de produtos e serviços. Segundo os autores, os custos podem ser tipificados de quatro maneiras: custos monetários, representados pelo valor do desembolso no momento da aquisição de um produto ou serviço, ou valores adicionais após a compra, tal como frete; custos temporais, que estão ligados à disponibilidade do cliente em esperar que a entrega seja feita, não recebendo o produto ou serviço de forma imediata, a partir da compra; custos psicológicos, quando os valores da compra envolvem uma análise de risco por parte do consumidor, avaliações detalhadas, características de bens duráveis ou de alto valor agregado e, por fim, os custos comportamentais que estão presentes no processo de compra presencial, que dizem respeito às dificuldades referentes às condições do ambiente de compra, como, por exemplo, estacionamento, eventuais filas e produtos esgotados.

No que tange aos custos monetários dos produtos e serviços definidos por Churchil e Peter (2003), as evidências descritas a seguir, demonstram que os desembolsos estão dentro de um quadro esperado e que, comparativamente às práticas de mercado, existe uma percepção de adequação, conforme afirma o entrevistado A3:

“Sim. Eles estão em uma média tranquila de valores. Adequados. Tanto os programas longos de formação têm valores bem competitivos e às vezes até um pouco mais baixos do que os de outras entidades, mais tranquilos. De preço versus entrega, versus mercado, ok. Poderia ser uma entrega melhor pelo preço que eu estou pagando, poderia elevar um pouco a régua e entregar um pouquinho melhor, mas eu sei que se eu aumentar a régua eu também aumento o preço porque consequentemente eu estou trazendo um profissional mais gabaritado”.
(ENTREVISTADO A3, 2017)

Na evidência está dito que o valor cobrado está adequado à entrega feita e, caso o produto mude e se desenvolva qualitativamente, o consumidor/cliente tem a

consciência e se permite pagar mais por ele. Resumindo, para ele o valor a ser pago no ato da compra será sempre avaliado em relação à qualidade intrínseca do produto ou do serviço que está sendo adquirido.

No que se refere aos custos monetários, foram encontradas evidências de que mesmo quando estes são percebidos como elevados, esta situação não impede o cliente de continuar a adquirir os produtos e serviços da empresa. O entrevistado A7 explica que na sua relação com a empresa existe um simbolismo forte que transcende as questões financeiras. Avaliado o custo de aquisição em conjunto com o benefício recebido, o entrevistado A7 é fiel por um sentimento de pertencimento.

“[...] o valor que eu pago hoje, a taxa que eu pago de administração de estágios, é maior do que a do concorrente... eu escolho a ABRH por fidelidade. Fico por uma escolha porque tem ofertas de serviços por menor valor, o CIEE é um caso”. (ENTREVISTADO A7, 2017)

Os custos temporais definidos por Churchil e Peter (2003), em que o cliente possui disponibilidade temporal para aguardar o produto ou serviço ser entregue, podem ser evidenciados na resposta do entrevistado A9. Em sua resposta, ele demonstra que aguardou por um longo período a disponibilização do produto, até que a inviabilidade de entrega ocasionou o cancelamento e o levou a buscar outras formas de satisfazer a necessidade existente.

“O que a gente sente é depois uma frustração, uma questão exemplificada assim... a funcionária “X” chegou aqui no ano passado... Então precisava fazer a formação de alinhamento. A “X” foi inscrita... ela fazia educação corporativa e toda aquela parte. E aí o que aconteceu? Ela se inscreveu, tinha a expectativa de fazer o curso e o curso não saiu. Foi sendo adiado, foi trocado o nome do curso e, por fim, ele não aconteceu. Por quê? Porque eles têm a expectativa de ter um grande público e aí frustra os que se inscreveram e já pagaram por isso. Eu até entendo que tem que ter... a turma tem que ser sustentável, né? Mas, assim, gerou uma certa frustração dela e ela não teve a formação. Aí fica também com essa defasagem tendo que buscar de outra maneira”. (ENTREVISTADO A9, 2017)

Pelo fato de haver um espaço de tempo entre a aquisição do produto ou serviço e sua efetiva entrega, muitos motivos podem trazer um prejuízo para a imagem da empresa e a insatisfação do cliente. Na evidência referente ao entrevistado A9, a situação foi de frustração pelo cancelamento do pedido, pela

demora em realizar a entrega e pela falta de comunicação da empresa. Pois não houve nenhuma sinalização da empresa, em nenhum momento, de que não poderia entregar o que foi “vendido” para este cliente. Não fica claro, porém, se o cliente buscou alternativas em sua própria estrutura para sanar a necessidade ou procurou a concorrência.

No que se refere aos custos psicológicos definidos Churchil e Peter (2003), em que existe a necessidade de uma avaliação bastante apurada no que diz respeito ao processo de aquisição de produtos e serviços, já que envolvem grandes somas e eventuais riscos ao consumidor quanto ao investimento, não foram encontradas evidências de sua existência nas entrevistas realizadas.

Os custos comportamentais presentes em Churchil e Peter (2003) estão ligados à compra presencial e dizem respeito às dificuldades ou barreiras encontradas pelo cliente no ambiente do vendedor.

Foi encontrada evidência da existência de custos emocionais representados pela aquisição de produtos que não possuem a qualidade intrínseca esperada pelo cliente. Na evidência o cliente reporta que o preço é mediano, pois a entrega é mediana, ou ainda existem situações em que o preço cobrado está abaixo do mercado e, por consequência, a entrega agrada menos ainda ao cliente. Na sequência, a evidência do entrevistado A1

“Pela entrega acho que sim, mas tenho certeza que se entregar mais e cobrar mais as pessoas pagariam, porque a gente busca qualidade. Mas eu acho que para o básico do que é feito hoje me parece adequado. Em algumas situações, confesso que olhando até é alguém do mercado, mas é que como entrega, de novo, posso estar sendo meio crítica, parece que me entrega mediano, o valor também é mediano”. (ENTREVISTADO A1, 2017)

O entrevistado A1 resume que o preço pode ser alto, se a entrega estiver a contento o valor monetário será secundário, pois para ele o importante é que o produto tenha a qualidade que ele almeja, uma qualidade superior, que não é encontrada na sua relação atual com a empresa.

Conforme pode ser encontrado em Kotler e Armstrong (2003), valor percebido é definido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor, sendo que o valor total esperado é representado pela soma de benefícios previstos por determinado produto ou serviço. Em seu conceito, de um

lado tem-se os benefícios do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem, e do outro, os custos monetário, de tempo, de energia e psíquico. Não foram encontradas evidências que ilustrem o conceito de Kotler e Armstrong (2003).

O modelo de negócios para Johnson, Christensen e Kagermann (2008), é classificado como um conjunto de elementos que estão inter-relacionados representados pela proposta de valor ao cliente, o modelo de lucro, recursos-chave e processos-chave, que juntos criam e entregam valor ao consumidor. Os elementos a serem considerados no modelo de negócios estão ligados às receitas, aos custos, à margem e velocidade em que os recursos são consumidos no processo, e como estes recursos interagem, processos-chave – processos operacionais e gerenciais que permitem a entrega de valor ao cliente de modo permanente, contínuo, replicável e crescente em escala.

Há evidências de que os elementos do modelo de negócios da empresa representados pelo modelo de receita e sua estrutura de custos estão atuando em equilíbrio, segundo definido em Johnson, Christensen e Kagermann (2008). Porém, o conceito de sustentabilidade e perpetuidade do modelo de negócios não pôde ser comprovado. O entrevistado D1 evidencia que foi atingido o ponto de equilíbrio entre as receitas e os custos, não havendo uma fatia para reinvestimento, inovação ou contingências.

“Eu entendo que sustentabilidade é a capacidade de fazer reservas e essas reservas... dá um problema ou eu consigo daqui a pouco fazer algum patrimônio que vai me dar garantia lá na frente. Nós não chegamos nesse estágio. O que nós estamos conseguindo é fechar exercícios, exercício no azul, aquém da nossa intenção... estamos melhorando. O quê que nos deixa confiantes é que pegamos... a nossa gestão pegou os dois, três anos de crise. Então, com relação ao ponto da sustentabilidade, nós estamos no meio do caminho”. (ENTREVISTADO D1, 2017)

A partir da análise da evidência trazida pelo entrevistado D1 pode-se afirmar que existe espaço para melhorar a inter-relação dos elementos do modelo de negócios da empresa, tais como mudança no modelo de receita, redução da estrutura de custos, melhorias em processos operacionais e gerenciais, entre outros, que poderiam vir a trazer resultados superiores.

O entrevistado D5, ao ser questionado sobre a estrutura de custos, se adequada ou não, evidencia que em sua percepção a sustentabilidade ainda não

pode ser alcançada, pois existe no momento uma condição de equilíbrio entre receita e custos que permitem apenas a manutenção das atividades.

“Não sei se estão adequadas. Eu tenho a suspeita que não, tá? Eu acho que eles podem ser revistos e eles, de certa forma, não garantem a nossa sustentabilidade, eles garantem a nossa manutenção. Mas a sustentabilidade que é aquele pedaço que eu precisaria pegar do recurso e jogar para inovação eu não consigo jogar, eu jogo muito pouco, como instituição, a ABRH-RS. Então... eu vejo que se você olhar historicamente, custos, despesas e receitas, elas estão sempre batendo às vezes um pouco menor do que deveria”. (ENTREVISTADO D5, 2017)

A evidência apresentada pelo entrevistado D5 vai ao encontro do que afirmam Christensen e Kagermann (2008) quando se referem aos elementos a serem considerados no modelo de negócios, ligados às receitas, aos custos, à margem, entre outros, pois caso a estrutura de receitas e custos não seja revista não será possível realizar a entrega de valor ao cliente de modo permanente, contínuo, replicável e crescente em escala, definido pelo conceito.

Teece (2010) mostra que antes de ter um foco financeiro um modelo de negócios possui uma base conceitual, onde as organizações procuram fazer uma leitura de cenário com relação às mudanças de comportamento e às necessidades dos clientes, e as consequências destas no comportamento das receitas e dos custos. Incluindo ainda neste contexto a concorrência e a partir deste conjunto como desenhar sua estrutura lógica de funcionamento para alcançar o lucro.

O entrevistado D4 possibilita evidenciar os conceitos de Teece (2010) e fica visível a base revisional necessária, esta preocupação conceitual que a empresa precisa ter em relação a uma leitura completa de cenário interno e externo. E como, a partir de definição ou ajuste de uma estrutura, a empresa se organiza de forma lógica para buscar o lucro.

O entrevistado defende que muito mais do que trabalhar a gestão dos custos, é fundamental melhorar a estrutura interna da empresa e qualificar a equipe de profissionais para que esta possa trazer mais receita. E todas as mudanças trariam um novo desenho, uma nova forma de funcionamento, indo ao encontro do conceito de Teece (2010).

“Eu acho que a gente tem que vender melhor. É isso. Eu acho que é muito mal vendida a ABRH... ela tem um problema... as pessoas que

estão à frente da ABRH... elas não têm nível de relacionamento que nós precisaríamos que elas tivessem... Eu acho que a gente tem que ter pessoas melhores preparadas no relacionamento. Entende? Hoje o executivo da ABRH é o "X", ele é uma pessoa maravilhosa, soube enxugar os custos, controlar muito bem, mas não é um "cara" que se relaciona com o mercado. Mas é isso que nós precisaríamos, que a pessoa que está no lugar do "X" e da "Y" fossem pessoas melhor relacionadas, pessoas que fizessem a diferença...". (ENTREVISTADO D4, 2017)

A evidência do entrevistado D5 é trazida por vir no mesmo sentido do entrevistado D4, porém, as influências diretas no resultado são trazidas de forma mais contundente. É fato que a estrutura de custos de qualquer empresa pode a qualquer momento ser revista e enxugada, porém, existe outro elemento que carece atenção que é a revisão estrutural de produtos e serviços.

"[...] hoje o que mais influencia de custo na ABRH é folha de pagamento... mas os principais eventos, eles demandam muito recurso também, o grande evento da ABRH é sabido que é o Congregarh... ele tem um custo de execução que por mais que se busque gratuidades e palestrantes free, alguns nomes que são os âncoras são pagos e isso tem impacto. E o próprio Top Ser Humano, Top Cidadania, ele é um evento que gera grande repercussão, visibilidade para a instituição e tal, mas como margem de contribuição, ele é um horror, porque ele praticamente empata quando não dá um pouco mais de despesa até. Então, é sempre uma discussão de como fazer isso sem ser tão pesado". (ENTREVISTADO D5, 2017)

A empresa sempre deve se perguntar se vale a pena manter produtos ou serviços que são reconhecidos pelo público e que, apesar desta condição, não agregam valor financeiro para a empresa, somente sob a ótica simbólica em forma de prêmios e pelo fato de propiciar a congregação entre as pessoas. Em caso de resposta positiva, deve procurar redesenhar sua estrutura lógica para buscar o lucro, conforme pode ser encontrado em Teece (2010).

Não foram encontradas evidências que pudessem ilustrar o modelo de negócio descrito por Chesbrough e Rosenbloom (2002). Pois este pressupõe que é preciso possuir elementos suficientes para analisar os custos estimados, a estratégia da empresa, bem como tomar conhecimento de como esta irá obter vantagens sobre a concorrência.

Não foi possível evidenciar que os custos são uma possível barreira para o alinhamento da proposta e percepção de valor, visto que é um elemento que não pode ser avaliado de forma separada, ou seja, em conjunto com os benefícios ou valor total que o cliente espera receber na relação de troca com a empresa. Os custos podem representar o próprio preço ou valor do produto ou serviço, ou outros valores pagos na relação de aquisição. Enquanto para a empresa é considerado um elemento que deve estar mapeado e seu resultado depende do desempenho positivo ou negativo da gestão.

Poderia se tornar uma barreira, caso fossem encontradas evidências de que os valores praticados estão inadequados em relação às práticas de mercado, o que não ocorreu. Neste caso, na relação benefícios e valor poderia haver um desequilíbrio e prejudicar a percepção de valor do cliente.

5.6 Estrutura

Conforme é possível encontrar em Zott e Amit (2010), o modelo de negócios assemelha-se a um sistema que reúne as atividades-relacionadas e dependentes e retrata a maneira como a empresa irá realizar os seus negócios. Fazem parte deste sistema o conjunto de fornecedores e parceiros que possibilitam à organização criar valor e capturar parte deste valor.

O arranjo representado pela organização deste sistema de atividades dá forma à gestão e molda o relacionamento que ela pretende ter com todos os seus públicos de interesse para alcançar os objetivos do negócio.

No modelo de negócios estudado, a escolha de parceiros e fornecedores é feita a partir das sugestões surgidas das necessidades específicas de cada projeto. As evidências do desenvolvimento destes laços com os fornecedores e parceiros são apresentadas na resposta do entrevistado D3, que também demonstra como se dá de forma resumida o processo de melhoria da relação para os próximos anos.

“Não existe uma política. Existe uma prática de buscar esses parceiros através de indicações e de recomendações, da própria diretoria ou das outras instituições que a gente conhece e, a partir daí, se faz todo esse processo de concorrência, buscando aquele que mais se aproxima dos nossos valores, o nosso modo de trabalhar. No desenvolvimento deles a gente tem uma postura de sempre fazer uma avaliação anual, onde a

gente escuta, o quê eles têm para nos trazer, para melhorarmos o nosso processo”. (ENTREVISTADO D3, 2017)

A parceria é uma forma de associação que agrega valor a ambos os lados, potencializando a possibilidade de surgimento de novas oportunidades de negócio. Nas entrevistas de D2 e D4, foram destacadas a necessidade de formação de parcerias para reforçar a estrutura, formadas recentemente para divulgação e realização de eventos e patrocinadores que contratam recursos para os seus eventos, dividindo-os com a entidade em troca de reciprocidade, visibilidade e espaço de divulgação.

Nestas parcerias fica evidenciado que estão sendo exploradas novas oportunidades de negócio ao associar o nome da empresa com outras entidades fortes para a potencialização de oportunidades para ambos. Para Zott e Amit (2010), se este arranjo for favorável estará caminhando na mesma direção dos objetivos do negócio.

O entrevistado D4 evidencia a formação destas parcerias em sua resposta, conforme demonstrado a seguir.

“[...] o que a minha Vice-Presidência fez de diferente, por exemplo, quebrou um paradigma, ela fez uma parceria com o Grupo Sinos... se aparou as arestas do primeiro ano para o segundo, se aparou depois do terceiro para o segundo. Esse ano também. No início do ano a gente pega, senta e vê o que pode melhorar, o que não pode. Se cuida da relação... Mas claro, ambas as partes são muito transparentes”. (ENTREVISTADO D4, 2017)

Na prática, o parceiro agrega uma especialidade que a empresa não tem, coloca à disposição um recurso material, intelectual ou financeiro para a realização de determinada etapa ou para o modelo de negócios.

Teece (2010) pontua que antes de ter um foco financeiro um modelo de negócios possui uma base conceitual, onde as organizações procuram fazer uma leitura de cenário com relação às mudanças de comportamento e às necessidades dos clientes, e as consequências destas no comportamento das receitas e dos custos. Incluindo, ainda, neste contexto a concorrência e a partir deste conjunto como desenhar sua estrutura lógica de funcionamento para alcançar o lucro.

Fica bastante evidente em Teece (2010) que o autor coloca como condição fundamental para o alcance da lucratividade sustentável, ou seja, a adequação do

modelo de negócios ao ambiente competitivo, onde tecnologia, produtos superiores, pessoal excelente, uma boa governança e uma boa liderança por si só talvez não garantam a continuidade dos resultados pretendidos.

Quando Teece (2010) se refere a pessoal excelente em seu modelo de negócios, esta expressão diz respeito a um grupo de pessoas preparadas para responder às exigências do negócio e do mercado. Esta preparação passa por conhecimentos técnicos para o exercício de suas funções, equilíbrio emocional, adequação aos valores da empresa, conhecimento de produtos e serviços, bem como capacidade de liderar pessoas e processos e propor melhorias.

O entrevistado D1 apresenta evidências de que o nível de desenvolvimento profissional não está preparado para dar as respostas e resultados esperados pela empresa.

“Eu diria que, nas tarefas, entregam. O além é que não entregam. O quê é o além? “vamos montar uma estratégia comercial de ir a mercado e buscar nos próximos dois anos 500 estagiários”. Isso requer uma preparação maior (senão a gente não consegue). Vamos pensar em montar uma nova matriz aqui de formação, de cursos... Não é aquele time lá que vai fazer isso. Então, de uma outra maneira, ela tem uma operação que acontece, mas pegar uma estratégia e organizá-la para inovar, dar um diferencial competitivo não é (efetivo)... isso depende muito dos voluntários”. (ENTREVISTADO D1, 2017)

Processos de enxugamento de custos, em sua maioria, costumam trazer reflexos para as áreas da empresa, como perda de capacidade técnica, perda de controles e processos; porém, o grupo remanescente precisa possuir condições de ser desenvolvido para poder atuar mais em nível estratégico e com menos visão operacional, trazendo resultados superiores.

Ainda no que se refere ao item mudanças significativas na composição das equipes, causadas pela movimentação de entrada e saída de pessoal, é importante manter canais abertos com o cliente para que este traga suas necessidades e permita a empresa implementar mudanças para melhor atendê-lo.

Com relação ao item citado por Teece (2010), referente a produtos superiores, é importante ressaltar que, para que estes sejam desenvolvidos, é fundamental conhecer o seu cliente, suas necessidades, a concorrência e todos os elementos tanto internos quanto externos que influenciam a qualidade destes. A escuta por parte da empresa a permite evoluir, inovar e surpreender o cliente.

Evidência contrária neste sentido podem ser encontradas na fala do entrevistado A1, que traz a sua insatisfação com o distanciamento da empresa para com ele, o que a leva a não conhecê-lo e, portanto, não saber o que ele necessita e espera dela.

“Eu acho que é um bom atendimento, eu não teria nada para dizer ao contrário em relação ao atendimento. Mas eu acho que excelente vai além só do atender ou... a coisa do fazer lembrar, estar presente, eu nunca tive uma visita da ABRH nesses quatro anos que eu estou aqui... e só o fato de há quatro anos eu não ter ninguém da ABRH me reporta a... não acho que tenha excelência, porque ela também não sabe o que eu preciso, onde ela pode agregar, enfim”. (ENTREVISTADO A1, 2017)

Produtos e serviços que possam ser percebidos como excelentes pelos clientes, geralmente são desenvolvidos de maneira mais natural, quando são frutos de informações de uma base de dados que reflete o desejo dos clientes. Para que este cenário seja implantado a empresa precisa desenvolver uma escuta ativa, com ações efetivas e inovadoras.

Conforme define Teece (2010), ao trabalhar a base conceitual do modelo de negócios as empresas necessitam mapear qual o cenário, quais as mudanças de comportamento e as necessidades dos clientes, e as consequências destas no comportamento das receitas e dos custos. Incluindo, ainda, neste contexto a concorrência e a partir deste conjunto como desenhar sua estrutura lógica de funcionamento para alcançar o lucro.

A estrutura lógica citada por Teece (2010) precisa ter uma estrutura física onde funcionar, quando seu modelo de negócios é presencial. O entrevistado A4 possibilita apresentar evidências de que, tanto a estrutura física quanto a estrutura de atendimento ou de pessoal, estão adequadas às expectativas do cliente.

“Eu acho excelente. A estrutura desse local aqui, aliás, eu conheci a outra sede que era no Centro, nem comparação. Apesar de a gente estar mais deslocado aqui, eu acho que é um ambiente bastante amplo, têm opções, têm salas à disposição, tem espaço, estacionamento fácil. Eu acho muito boa a estrutura aqui na (AMRGS). Eu acho que é muito dedicado o pessoal que trabalha aqui, a gente sabe que alguns são funcionários e muitos são voluntários. Na minha visão, a associação funciona”. (ENTREVISTADO A4, 2017)

O modelo de negócio, segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002), possui as seguintes funções: articular uma proposta de valor, isto é, definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários, preferencialmente, com base em tecnologia; identificar um segmento de mercado, ou seja, os usuários para quem a tecnologia é útil e para que propósito, e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa; definir a estrutura da cadeia de valor dentro da qual a empresa se propõe a criar e distribuir produtos e serviços, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor; estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção, dado a proposição de valor e a estrutura da cadeia escolhida; descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potencial complementar e competidores; formular uma estratégia competitiva inovadora, pela qual a empresa irá obter grandes vantagens sobre os concorrentes.

Foi encontrada evidência contrária ao que é descrito no modelo de negócios de Chesbrough e Rosenbloom (2002) no que se refere à questão tecnológica, onde ela deve ser pensada e direcionada para o segmento de mercado e usuários que irão enxergar valor nela. No modelo de negócios descrito por Teece (2010), o elemento tecnologia também possui influência representativa e, em combinação com os demais elementos, pode levar a empresa a uma situação de lucro sustentável, desde que o conjunto destes elementos esteja corretamente adequado às condições competitivas do mercado.

Na evidência trazida pelo entrevistado A7, a comunicação eminentemente realizada por meio eletrônico está causando uma sensação de distanciamento e de abandono.

“[...] já foi melhor, hoje é meramente por e-mail a ABRH já teve uma equipe comercial muito ativa que fazia eventos e ligava para as pessoas, conhecia a gente, visitava as empresas, e ela conhecendo a gente poderia nos qualificar ou desqualificar para algum evento... a ABRH não faz mais hoje... ela está muito distante do associado no sentido de não saber o que ele pensa, o que ele quer, o que ele precisa porque a ABRH ia até as pessoas, hoje eu não vejo mais isso”. (ENTREVISTADO A7, 2017)

O cliente, neste caso, está verbalizando que sua expectativa é a de receber uma abordagem presencial, para, assim, poder apresentar para a empresa as suas

necessidades. Este fato traz a reflexão de que o entrevistado em questão não tem encontrado outros canais e formas de aproximação e de diálogo com a empresa.

É importante ressaltar que a pergunta feita ao entrevistado A7 referia-se à questão de comunicação, porém, transparece que este utilizou o espaço encontrado na entrevista para externar sua frustração com o atendimento e a forma de abordagem praticada.

O entrevistado faz referência a visitas que recebia da área comercial. Neste ponto específico, não há como afirmar se a inexistência destas abordagens presenciais, atualmente, são fruto de mudança de estratégia comercial, reflexos de corte de pessoal, ambos, ou outros motivos não conhecidos.

E, por fim, fica evidenciada, também, na fala do entrevistado A7 a não existência de uma estratégia inovadora por parte da empresa, que demonstre que através dela, poderá sobrepor a concorrência, A evidência fica explícita no momento em que ele diz: “já foi melhor”. Esta expressão demonstra que existe uma passagem de tempo em que o item avaliado teve um decréscimo de qualidade, na avaliação do entrevistado.

A estrutura não foi evidenciada como uma possível barreira, visto que é um elemento do modelo de negócios que está ligado ao atendimento e colocação de produtos e serviços à disposição do cliente, pois nela estão presentes os parceiros, fornecedores, equipe, estrutura física, equipamentos e toda a gama de elementos que trabalham no sentido de tornar tangível a promessa de valor.

Esta categoria trabalha para dar condições e operacionalização às empresas, dependendo de investimentos para melhor atender e ir ao encontro da expectativa do cliente. Qualquer elemento desta estrutura pode apresentar distorções e ser ajustado, mediante a atuação da gestão, a fim de buscar a dinamização e qualificação do atendimento e melhoria na percepção do cliente, evitando, assim, efeitos danosos nos resultados e nos objetivos estratégicos definidos.

5.7 Posicionamento

Segundo Nickels e Wood (1999), a partir do momento em que a empresa tem a clareza de quem é o público-alvo que pretende atingir, o passo seguinte é criar uma imagem na cabeça do consumidor e transmitir quais os benefícios oferecidos e qual o seu diferencial em relação à concorrência. Neste mesmo sentido, Kotler

(1999) resume que o posicionamento é para implantar benefícios e fontes de diferenciação na mente dos clientes.

Foram encontradas evidências na resposta dada pelo entrevistado A8, de que existe um diferencial claro e uma percepção de valor.

“[...] eu acho que a ABRH tem um diferencial conceitual, ela é para mim a única referência de instituição que trabalha Recursos Humanos. Não sei se é a única, mas pelo menos a maior e mais conhecida, em nível Brasil e estadual, a gente tem uma excepcional força como instituição”. (ENTREVISTADO A8, 2017)

É possível notar que a relação entre cliente e empresa é forte, e para o entrevistado A8 a empresa entende e atende suas necessidades, sendo referência em sua área de atuação. Diante deste cenário pode-se afirmar, também, que a transmissão de informações sobre os benefícios oferecidos ocorreu de forma clara, conforme sugerem que esta ocorra em ambas as obras citadas.

O posicionamento, se analisado sob a ótica apresentada por Kotler e Pfoertsch (2008), possui um cenário onde a proposta de valor é mais do que o posicionamento central da oferta, incluindo todos os esforços que a empresa deverá fazer para cumprir a promessa que está fazendo ao mercado.

É possível perceber na fala do entrevistado A4 que existem diversas alternativas em termos de produtos e serviços dentro do portfólio da empresa, e estas exemplificam os esforços que a empresa faz no sentido de entregar o que promete:

“Então, nesse ponto de vista, eu acho que tem grandes oportunidades. O Café Conosco é uma grande oportunidade, o grupo de estudos é uma grande oportunidade, os eventos que a ABRH apresenta são grandes oportunidades. Eu acho que para quem quer conhecer o mundo do RH é o que há, eu acho que não tem outro nesse sentido. Para mim, atende. Nesse sentido atende”. (ENTREVISTADO A4, 2017)

Outra evidência encontrada, neste sentido, refere-se à melhoria da qualidade dos produtos e a construção de produtos que possam realizar conexão com outras áreas de conhecimento, e estão presentes na fala do entrevistado A6.

“[...] sim, eu acho que os conteúdos e palestrantes que a ABRH vem buscando cada vez mais vem atendendo ao que o mercado pede ou... espera, até em questões de ligar a área de Recursos Humanos a outras

áreas, como falar de inovações, algumas pesquisas que a ABRH vem fazendo que acaba dando de embasamento até mesmo para outras áreas do conhecimento”. (ENTREVISTADO A6, 2017)

Na fala do entrevistado A5 são externadas evidências de outros esforços realizados pela empresa, tais como mudança de endereço trazendo acessibilidade, verbalizando outros benefícios percebidos na relação com a empresa.

“[...] primeiro a acessibilidade, esse pólo aqui na AMRGS ficou ótimo, por várias vezes eu tentei fazer curso na unidade do centro... a divulgação dos cursos está sempre lá no site, tem contato por telefone, tem contato por e-mail, que isso eu não vejo em outras instituições mesmo eu sendo credenciada cadastrada para receber informações eu não recebo, da ABRH eu recebo... recebo a minha revista em casa, recebo programação de cursos, isso é bem bom!” (ENTREVISTADO A5, 2017)

O posicionamento, segundo DiMingo (1988), não deve partir apenas da imagem que os consumidores têm sobre o produto ou sobre a empresa, deve auxiliar na diferenciação com a concorrência, e neste cenário seria escolhida aquela empresa cujo valor percebido seja maior. O autor afirma, ainda, que a distinção da empresa ou do produto em relação à concorrência deve acontecer em termos reais, ou seja, produtos ou valores corporativos que possuam significado para o cliente ao ponto de escolher o produto ou a empresa como seu preferido diante de todas as alternativas.

Foi encontrada evidência na fala do entrevistado A3 que reforça o que DiMingo (1988) apresenta conceitualmente: produtos específicos que o fazem escolher a empresa e não os concorrentes.

“Eu acho que a grande força da ABRH está nos eventos, os grandes eventos. Por exemplo, a gente teve colegas que já participaram do Fórum de Relações Trabalhistas que está acontecendo agora, o próprio Congregarh também... Têm outras instituições também de capacitação que a gente é associado e eles não são tão fortes nessa parte de grandes eventos segmentados, específicos da área de RH...” (ENTREVISTADO A3, 2017)

O posicionamento de mercado, segundo Kotler (1999), exige que a empresa, além de ter clareza de quais são seus pontos de vulnerabilidade e seus diferenciais, possua conhecimento do ambiente, dos consumidores e de seus concorrentes. Partindo desta premissa o autor sugere que o mais adequado é que a empresa

foque suas atividades em nichos de mercados determinados e, conseqüentemente, adote posicionamentos diferenciados e adequados a cada um deles. No que se refere à proposta de valor, a empresa deverá apresentar propostas de valor para cada nicho de mercado que pretende atender.

A evidência apresentada a seguir na fala do entrevistado A8, demonstra que a segmentação e a proposta por nicho que Kotler (1999) pontua, poderia trazer uma clareza maior à relação da empresa com o cliente, pois o mesmo verbaliza que se sente atendido parcialmente, na questão específica de agenda de horários e mesmo nos benefícios que espera receber.

“[...] eu acredito que entrega parcialmente, acho que algumas coisas sim são entregues e outras não. Para mim, particularmente, acho que tem uma entrega um pouco menor em funções das agendas e eu não consegui participar em algumas coisas que poderiam me entregar um valor e eu não consigo receber este valor... então além do grupo de estudos e café conosco que são coisas que eu até acho bacanas, mas eu não consigo participar, eu não consigo achar espaço de maior envolvimento com a associação e de maior contato de network e trocas dentro da associação”. (ENTREVISTADO A8, 2017)

Ao analisar a evidência trazida pelo entrevistado A8, é possível fazer uma conexão com a visão de posicionamento trazida por Wind (1982), na qual este demonstra a necessidade que a empresa deve ter de saber qual a imagem que o seu produto ou marca possui perante o consumidor. E que a partir deste posicionamento ela poderá definir outros determinantes em sua comunicação que tornem coerente o que ela externa e o que ela oferece. Não é possível como afirmar, entretanto, se o entrevistado A8 não está se sentindo atendido, porque não houve uma comunicação, ou se esta não foi clara no que se refere aos benefícios que a empresa oferece na relação com o cliente. Mas fica transparente uma falta de conexão da empresa com as necessidades dos clientes com relação à flexibilidade de seus produtos e serviços.

A visão trazida por Webster (1994) é de que a proposta de valor deve ser desenvolvida para que se consiga chegar a um posicionamento da empresa, ou seja, para que ela consiga formatar a sua declaração de como fará a entrega de valor superior aos seus concorrentes e conquistará os consumidores. Esta declaração deve ser fruto de análise e decisão da gestão e levar em conta os

recursos e o conhecimento desenvolvido, e ser voltada às vantagens competitivas, o que trará benefício para a empresa e para o consumidor.

A evidência presente na fala do entrevistado D2 pode ser avaliada como a declaração da gestão, puxando para si e para o corpo técnico a responsabilidade de formatar e transmitir a proposta de valor da empresa, benefícios e produtos e serviços. É possível perceber em sua colocação que existe uma crença de que este formato, utilizando diversos profissionais de mercado, representa uma força e um diferencial da empresa.

“[...] eu digo o seguinte... a gente não usa muito o recurso de consultar diretamente os nossos associados. Já fizemos uma ou outra pesquisa, mas não é uma prática muito comum. Eu acho que o que retro alimenta aquilo que a gente tem como proposta a realizar, e como proposta de valor está muito baseado no nosso corpo voluntário. Então você através da diretoria executiva, dos vice presidente, dos diretores da ABRH, dos conselhos da ABRH, você tem aí um leque de aproximadamente seiscentos e cinquenta profissionais de gestão de RH que estão, voluntariamente, contribuindo para os nossos serviços e produtos... então se utiliza mais desse grupo que são profissionais da área de RH, do que propriamente do associado. O associado nos gera feedback, a partir das avaliações dos nossos cursos, dos nossos eventos... que são utilizados ao final de cada um... então ali a gente recebe, obviamente, utilizamos, mas eu diria que a maior fonte inspiradora vem da base de voluntários que compõem a diretoria executiva e os conceitos”. (ENTREVISTADO D2, 2017)

Porém, esta evidência entra em choque com o que Kotler (1999) traz no que se refere à necessidade de conhecimento do mercado, dos consumidores e dos concorrentes. Escutar o *feedback* do cliente é uma das fontes mais ricas para subsidiar qualquer empresa, pois possibilita que esta possa reposicionar produtos e serviços, mudar seu próprio posicionamento ou reformular sua proposta de valor. Ou ainda, realizar melhorias de dimensão menor que tragam um nível maior de satisfação ao cliente para com os seus produtos e serviços.

Para acompanhar um mercado em constantes mudanças, é necessário, que as empresas monitorem este movimento e as alterações nas exigências dos consumidores, assim se torna possível identificar para desenvolvimento de novos produtos ou ajustes e melhorias nos produtos já existentes. Para Nickels e Wood (1999), a empresa deve traçar um mapa perceptual com base no que os clientes percebem e nos posicionamentos das empresas, a partir destas informações é

possível realizar a mudança de uma posição para outra, fazendo o que se chama de reposicionamento de marca.

O entrevistado A1 não se sente atendido pela empresa e evidencia em sua resposta que essa vem perdendo espaço e que não acompanhou a mudança no cenário para mostrar novidades e tendências. Entende-se que esta evidência é contrária ao que encontra-se em Nickels e Wood (1999), visto que este entrevistado não parece estar encontrando espaço para trazer suas percepções e seu descontentamento.

“Me parece que não, tá? E me parece que o que tem acontecido é que a ABRH foi perdendo esse espaço ao longo do tempo, assim. Me recordo, sei lá, sou formada há vinte e tantos anos, já foi mais atuante, já foi mais... isso, essa contemporaneidade, ela não acompanhou toda a mudança que é necessária trazendo novos temas, novas provocações, enfim. Então me parece que não”. (ENTREVISTADO A1, 2017)

A falta de um mapeamento no que se refere à percepção do cliente, também fica explícita na fala do entrevistado A7.

“Eu acho que falta aí algum canal de aproximação com esse associado. Uma coisa, assim, que eu vejo que desapareceu da ABRH que é um potencial que ela tem... vou chamar assim... de trocas de cartões... a proposta dos eventos era fazer a troca de cartões, vir pra cá, conhecer as pessoas do mercado e parece que a ABRH ficou com isso pra si...” (ENTREVISTADO A7, 2017)

O que não se pode precisar com relação às evidências dos entrevistados A1 e A7 é se os mesmos, ao terem oportunidade e um canal adequados, apresentaram suas opiniões e contribuições e estas não receberam o nível de análise e detalhamento para surtir efeito e provocar mudanças, ou utilizaram o momento da entrevista para verbalizar, sem antes ter feito qualquer posicionamento neste sentido.

Foram levantadas evidências de que o posicionamento é uma possível barreira ao alinhamento da proposta e da percepção de valor, visto que ele é responsável por dar foco, definir um público-alvo, comunicar os benefícios e mostrar os diferenciais das empresas aos clientes. No caso de não haver clareza no posicionamento, isto pode ocasionar em uma comunicação distorcida e criar uma

imagem na cabeça do consumidor que não condiz com o que a empresa quer mostrar. Todo o esforço feito pela empresa poderá não ser efetivado em negócios e resultados em função do descasamento do que ela pretende e o que está efetivamente demonstrando. Conhecer bem o mercado, seus competidores e, principalmente, o público-alvo que quer atingir são condições fundamentais para demonstrar de forma clara os benefícios que a empresa tem a oferecer e no que ela se diferencia de sua concorrência, facilitando para que ela se torne a escolhida em seu mercado.

5.8 Quadro Síntese

O Quadro 11 apresenta um resumo das categorias, sua descrição, o referencial teórico utilizado para embasar as análises e exemplos das evidências que foram discutidas nesta seção.

Quadro 12 – Síntese dos Resultados

Categoria	Descrição	Autores	Evidências
Benefícios	São os retornos positivos que o cliente recebe na relação de compra/ aquisição de produto ou serviço. Podem ter diversas naturezas: funcionais, sociais, pessoais ou ainda trazer novas experiências para a vida deste cliente.	Monroe (1988) Porter (1989) Nickels e Wood (1999) Churchil e Peter (2003) Kotler e Armstrong (2003) Osterwalder e Pigneur (2010)	"[...] ela promove os eventos para os RHs, grupos de estudo, cursos e... isso a gente recebe pelo e-mail, treinamentos específicos na área de Recursos Humanos ou voltados para líderes, os gestores. Não só gestores de RH, mas gestores de empresas, profissionais em geral. Quer dizer, eu acho... o que eu visualizo são esses benefícios, grupos, os cursos e os eventos... O Café também é um evento." (ENTREVISTADO A4) "Eu acho que ela traz visibilidade, poderia ser maior, mas ela traz uma visibilidade de você estar dentro de uma rede e 'eu faço parte da ABRH'... Eu acredito que ela traz a possibilidade de você incorporar conteúdos, seja nos eventos, como nas formações, então ela tem essa entrega de conteúdo tematizado e qualificado para essas organizações... traz um caráter de celebração, principalmente quando a gente fala de Top Ser Humano e Top Cidadania, ele tem uma coisa de reconhecimento muito forte... E eu acho que também ela oferta como benefício é a possibilidade de você encontrar novas oportunidades de trabalho..." (ENTREVISTADO D5)
Comunicação	Forma, linguagem e canais de divulgação adequada ao público. Garantia de que o público que se quer atingir está sendo tocado e movido pela mensagem da empresa. Clareza do que se quer dizer.	Wind (1982) Kotlher (1999) Osterwalder e Pigneur (2010)	"[...] prioriza o público em geral... porque se eu depender só do associado para colocar mil pessoas no congresso não é o suficiente... E nos interessa outro público que não, necessariamente, os associados então... o congresso, por exemplo, e a gente faz congresso de padrão bem elevado que nos orgulha muito. A gente costuma dizer que fazemos o melhor congresso da região sul, sem demérito algum Paraná e Santa Catarina. Mas,

			<p>realmente, fazemos um dos maiores do Brasil, talvez só o CONARH e o congresso do Rio de Janeiro tem uma dimensão maior do que o nosso." (ENTREVISTADO D2)</p> <p>"Olha, todos os nossos produtos têm a pesquisa de satisfação com aquele produto, os cursos, os eventos, o Café Conosco, Top Ser Humano. Todos eles têm a sua pesquisa. Que nos dão subsídios para melhorar os processos. E nós fazemos também uma pesquisa anual com os nossos associados, de modo geral. Só não fizemos o ano passado por problemas de mudança da equipe, a pessoa que era responsável saiu e a gente esqueceu de fazer. Mas é uma prática anual que a gente tem." (ENTREVISTADO D3)</p>
Custos	São elementos que influenciam o resultado da compra, podendo representar o lado monetário, o tempo dispendido, o desgaste ou o desperdício de energia física e psíquica que foram envolvidos no processo.	<p>Chesbrough e Rosenbloom (2002)</p> <p>Churchil e Peter (2003)</p> <p>Kotler e Armstrong (2003)</p> <p>Johnson, Christensen e Kagermann (2008)</p> <p>Teece (2010)</p>	<p>"[...] o valor que eu pago hoje, a taxa que eu pago de administração de estágios é maior do que a do concorrente... eu escolho a ABRH por fidelidade. Fico por uma escolha por que tem ofertas de serviços por menor valor, o CIEE é um caso." (ENTREVISTADO A7)</p> <p>"Sim. Estão adequados às praticas do mercado." (ENTREVISTADO A4)</p>
Estrutura	São todos os parceiros internos, externos e fornecedores que auxiliam a instituição a materializar o negócio e, também, pode representar a maneira como estes recursos são operacionalizados e organizados.	<p>Chesbrough e Rosenbloom (2002)</p> <p>Teece (2010)</p> <p>Zott e Amit (2010)</p>	<p>"Eu acho excelente. A estrutura desse local aqui, aliás, eu conheci a outra sede que era no Centro, nem comparação. Apesar de a gente estar mais deslocado aqui, eu acho que é um ambiente bastante amplo, têm opções, têm salas à disposição, tem espaço, estacionamento fácil. Eu acho muito boa a estrutura aqui na (AMRIGS). Eu acho que é muito dedicado o pessoal que trabalha aqui, a gente sabe que alguns são funcionários e muitos são voluntários. Na minha visão, a associação funciona." (ENTREVISTADO A4)</p>

			<p>"Não existe uma política. Existe uma prática de buscar esses parceiros através de indicações e de recomendações, da própria diretoria ou das outras instituições que a gente conhece e, a partir daí, se faz todo esse processo de concorrência, buscando aquele que mais se aproxima dos nossos valores, o nosso modo de trabalhar. No desenvolvimento deles a gente tem uma postura de sempre fazer uma avaliação anual, onde a gente escuta o que eles têm para nos trazer, para melhorarmos o nosso processo." (ENTREVISTADO D3)</p>
<p>Posicionamento</p>	<p>É o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.</p>	<p>Wind (1982) DiMingo (1988) Webster (1994) Kotlher (1999) Nickels e Wood (1999) Kotler e Pfoertsch (2008)</p>	<p>"[...] sim, eu acho que os conteúdos e palestrantes que a ABRH vem buscando cada vez mais vem atendendo ao que o mercado pede ou... espera, até em questões de ligar a área de Recursos Humanos a outras áreas como falar de inovações, algumas pesquisas que a ABRH vem fazendo que acaba dando de embasamento até mesmo para outras áreas do conhecimento." (ENTREVISTADO A6)</p> <p>"Não. Eu acho que poderia conhecer mais e atender mais. Então eu não vejo, por exemplo, uma leitura sobre o quê que eu (Empresa X) gostaria realmente de encontrar como associada da ABRH no portfólio de cursos. E aí eu recebo todo ano mais do mesmo... quando a gente recebe hoje um mailing da ABRH, parece que é sempre os mesmos títulos que se repetem, com pequenas variações." (ENTREVISTADO A3)</p>

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho utilizou o referencial do modelo de negócios como base para a discussão da proposta de valor com o objetivo de mapear e investigar quais barreiras impedem o alinhamento desta com a percepção de valor do associado. Quanto aos objetivos específicos, estes foram detalhados no capítulo de discussão dos resultados e serão retomados a fim de que se possa apresentar as contribuições da presente pesquisa.

Como referencial teórico, os temas foram trabalhados buscando uma diversidade de abordagens que possibilitasse uma discussão rica a partir do uso de vários vieses de pensamento. No tema modelo de negócios foram utilizados, por exemplo, autores como Teece (2010), que apresenta uma abordagem do conceito como uma arquitetura, Chesbrough e Rosenbloom (2002), que trazem uma preocupação com o desenvolvimento da cadeia de valor e dos mecanismos de receita e diferenciação que devem ser criados pela empresa, e Zott e Amit (2010), que apresentam o modelo de negócios como um sistema e que deve ser analisado como um conjunto de atividades inter-relacionadas e dependentes.

A proposta de valor foi trazida sob a ótica dos mesmos autores referidos para o modelo de negócios, visto que é apresentada como parte central deste e representa o que a empresa irá entregar aos seus clientes junto aos produtos e serviços, que são os benefícios ou um conjunto de atributos que farão o cliente escolher uma empresa e não a sua concorrente. De forma complementar foram utilizados outros autores como Webster (1994), que apresenta a proposta de valor como um pré-requisito para a definição do posicionamento da empresa, Kotler e Pfoertsch (2008), que afirmam que ela deve detalhar todos os esforços que a empresa fará para cumprir a promessa que está fazendo ao mercado, e Osterwalder e Pigneur (2010), que simplificam o conceito resumindo-a a um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes.

No item referente à percepção de valor, foram abordados inicialmente autores que trouxessem uma visão geral sobre o conceito de valor para, na sequência, chegar ao conceito de valor percebido. Os principais autores utilizados foram Monroe (1988), que entende que o valor percebido é resultado da relação existente entre os benefícios oferecidos pelo produto e os sacrifícios que são percebidos pelo consumidor, Churchil e Peter (2003), que trazem o valor percebido como uma

equação onde o valor percebido é o saldo, que necessita ser positivo, entre os benefícios e custos totais recebidos na aquisição do produto ou serviço pelo cliente, e Kotler e Armstrong (2003), para quem o valor percebido é definido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor, sendo que o valor total esperado é representado pela soma de benefícios previstos por determinado produto ou serviço.

O enfoque metodológico utilizado possuiu a natureza qualitativa e de caráter exploratório. O estudo de caso único foi o método investigativo escolhido e o objeto utilizado foi a ABRH RS – Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional RS. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental dos documentos da entidade e as entrevistas semiestruturadas. Após a realização das entrevistas, os dados foram tratados através da análise de conteúdo e foram retiradas evidências que foram utilizadas na discussão dos resultados.

O capítulo da discussão dos resultados explorou os resultados encontrados na pesquisa empírica em confronto com a “teoria”, onde se deve entender o termo como estudos teóricos aprofundados sobre os temas e trazidos por diversos autores reconhecidamente especialistas nos assuntos. Esta confrontação das evidências com os autores permitiu a discussão genérica dos assuntos e a exploração de hipóteses já consideradas ou que surgiram ao longo da discussão.

Na análise de conteúdo das entrevistas foi possível encontrar evidências da existência de uma proposta de valor clara por parte da ABRH RS, que pode ser resumida como “disseminar o conhecimento no mundo do trabalho”. Ao serem perguntados sobre qual a proposta de valor, os associados, de dez entrevistados, quatro respondem que está voltada para a capacitação e desenvolvimento dos profissionais da área de Recursos Humanos; cinco respondentes trazem a integração, compartilhamento e a congregação como a proposta da entidade; um respondente entende que é uma entidade para dar suporte à área de Recursos Humanos. É possível afirmar que existe um hiato entre a proposta da entidade revelada pela diretoria em relação à proposta de valor que está na cabeça dos associados, e que o desejo por um espaço de troca de conhecimento e networking não está sendo atendido, visto que em outras perguntas encontram-se evidências deste sentimento nas respostas.

Na relação proposta e percepção de valor, nota-se que existe um alinhamento, além dos benefícios tangíveis que são conhecidos em nível moderado

pelos associados, estes percebem outros de cunho subjetivo, tais como estar ligado a uma entidade e congregar com profissionais da mesma área, o reconhecimento recebido através das premiações por melhores práticas, ter a oportunidade de compartilhar conhecimento com profissionais com nível de desenvolvimento maior, agregando valor para o currículo e a credibilidade que desfruta a instituição.

Porém, existem evidências de que para parte destes associados o que está sendo entregue não vem ao encontro de suas expectativas, pois trazem evidências que reportam o encolhimento da entidade nos últimos anos e que esta tem apresentado as mesmas coisas com roupagens diferentes. Este público pede outros temas, ou seja, inovação, e que a entidade retome o seu protagonismo no cenário de desenvolvimento na área de Recursos Humanos e antecipe tendências em seus eventos e formações. Fica evidente que se trata de um público com maior nível de senioridade e que não encontra mais valor no que lhe é ofertado.

Entre as categorias estudadas no presente trabalho, benefícios, comunicação e posicionamento são as que se destacaram como possíveis barreiras para o alinhamento entre a proposta e a percepção de valor.

Os benefícios por serem a materialização da proposta de valor, quando não estão claros o suficiente podem não ser corretamente avaliados em relação ao valor pago ou ao conjunto de sacrifícios exigidos do consumidor na relação de troca. Foram levantadas evidências de que tais benefícios, pelo menos os tangíveis, não são de domínio dos associados, visto que, ao serem perguntados sobre os principais benefícios oferecidos pela entidade ao se associarem, não souberam elencar nenhum. Os entrevistados reportaram que somente no momento da associação obtiveram as informações referentes aos benefícios oferecidos, faltando, posteriormente reforços sobre o tema. Existe, porém, um material que pode ser acessado no endereço eletrônico da entidade, mas este foi citado apenas por um dos entrevistados.

O que traz à tona a barreira da comunicação, que é responsável por transmitir a proposta de valor, os benefícios e o posicionamento de mercado adotado pela ABRH RS. Foram encontradas evidências de que a comunicação é excessiva e massiva, pois os relatos mostram que um mesmo entrevistado chegou a receber oito e-mails no mesmo dia, e nenhum deles continha alguma informação importante sobre a entidade ou algum curso que lhe interessasse participar.

Em função da necessidade de caixa, a comunicação não possui um foco no associado, e sim no público em geral. Quando não utilizada para o fim de reforçar o posicionamento e transmitir os benefícios e tornar clara a proposta de valor, poderá se transformar em uma barreira.

Quanto ao posicionamento, este objetiva transmitir os benefícios e criar uma fonte de diferenciação na cabeça do público-alvo que foi definido pela entidade, através da comunicação focada e clara. Foram encontradas evidências de que, para a diretoria, o posicionamento de mercado está claro, apenas no que se refere ao público-alvo que ela quer atingir, que são os executivos, gestores e os profissionais de gestão de pessoas. O que não foi evidenciado é se existem benefícios únicos que possam trazer valor para um público tão abrangente, e que se possa criar diferenciais que sejam percebidos por todos, que os faça escolher a ABRH RS em detrimento de outras entidades formadoras de profissionais.

O posicionamento difuso pode levar a uma comunicação sem foco, ineficiente e que não transforma esforços em resultados, tornando-se uma barreira para o alinhamento entre a proposta e a percepção de valor. A teoria mostra que um caminho a ser adotado pode ser o de desenvolver propostas de valor diferenciadas por nicho ou público-alvo e direcionar benefícios e criar diferenciais, a partir das expectativas de cada público. Mas, antes de fazer este movimento, será necessário conhecer em profundidade o seu quadro associativo, a concorrência e as exigências do mercado.

As categorias custos e estrutura não foram comprovadas como barreira, visto que são elementos que fazem parte da gestão da ABRH RS e que podem influenciar no alinhamento das visões entre proposta e percepção de valor. As evidências demonstram que os custos foram entendidos como adequados por parte dos associados, na relação com os benefícios recebidos ao se associarem na entidade; por outro lado, a entidade vem trabalhando nas últimas duas gestões o alinhamento destes, até em função do cenário econômico de retração enfrentado de 2015 para cá. A teoria deixa claro que o custo não deve ser visto separadamente, ele quase sempre será analisado em contrapartida ao que o cliente estiver recebendo ou tiver a expectativa de receber. Portanto, se bem administrado e acompanhado não deve ser encarado como uma barreira, e sim um elemento de gestão de vital importância para atingir a sustentabilidade, realizar as inovações necessárias ou mesmo fazer

aplicação destes recursos com vistas a investimentos em objetivos futuros da entidade.

A estrutura como categoria buscava entender se a escolha de parceiros, fornecedores, equipe interna, estrutura física e todos os elementos que permitem a ABRH RS funcionar fisicamente e colocar seus produtos e serviços à disposição dos associados poderia se transformar em uma barreira. As evidências mostraram que a estrutura não representa uma barreira, pois são questões que com investimentos, mudança de processo, desenvolvimento de parcerias e das competências das equipes podem ser resolvidas. Eventuais dificuldades desta ordem, se resolvidas, minimizam as consequências para o alinhamento, porém, não deixam de interferir no nível de satisfação dos associados.

Para que as ações sejam alinhadas e venham ao encontro das expectativas dos associados, sugere-se que a ABRH RS detalhe melhor os achados da pesquisa anual de satisfação. Evidências encontradas mostram que nas reuniões de avaliação, principalmente que envolvem a Presidência e as Vice-presidências, essa é uma pauta que não recebe a atenção devida.

Houve referências de que as análises são feitas, inicialmente, sobre a nota ou média final, e se esta representa um percentual entendido como aceitável, não existe um detalhamento do que foi efetivamente trazido como limitações ou sugestões de melhoria por parte dos associados. Entende-se que existe um desperdício de informação valiosa por parte da entidade que poderia auxiliar na busca pela satisfação das necessidades dos seus associados em um nível mais elevado, ou ainda proporcionar outras mudanças relevantes e que possam ser percebidas positivamente pelo quadro associativo.

Sugere-se, também, que as áreas comercial e de tecnologia da informação, possam ser avaliadas com maior rigor e que recebam investimentos para implantação de ferramentas. É possível evidenciar na fala dos entrevistados que já houve uma evolução considerável nos recursos tecnológicos utilizados e no esforço comercial, porém não são suficientes para garantir um aumento no volume de negócios.

Na área de TI entende-se que o desafio recai sobre desenvolvimento a médio e longo prazo de um banco de dados, atualizável periodicamente, que possa sustentar as ações de comunicação de uma forma mais efetiva e focada. Evitando envio de material de forma massiva e que não causam interesse em parte do público

que o recebe, conforme evidências coletadas nas entrevistas. Outro ponto fundamental para que a entidade adeque sua entrega às expectativas dos associados está ligada à implantação da educação à distância – expectativas estas que foram evidenciadas nas entrevistas realizadas. A metodologia exige investimento, porém possui forte aderência no público mais jovem que poderia estar sendo trazido para dentro do quadro associativo, a partir desta iniciativa e de outros atributos a serem definidos pela entidade.

Quanto à área comercial, esta poderia ser reforçada no sentido de uma maior senioridade dos profissionais, retornando práticas já realizadas em outros momentos de visitas periódicas aos associados, a fim de sugerir produtos e serviços adequados as suas necessidades, ou mesmo fazer com que funcionem como um canal de alimentação para a inovação e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O profissional a ser incorporado na equipe precisa ser reconhecido no mercado e possuir livre trânsito nas empresas para que possa utilizar o seu relacionamento para transformá-lo em negócios para a entidade.

Entende-se que este trabalho possui limitações em seu método, visto que se pretendia utilizar em conjunto com as entrevistas semiestruturadas da diretoria da ABRH RS, a realização de grupos focais para uma discussão que se pretendia fosse mais rica, onde seriam reunidos em momentos distintos associados pessoas físicas e pessoas jurídicas. A partir de então, as questões que necessitassem um maior aprofundamento seriam checadas através da realização de entrevistas semiestruturadas com um conjunto menor de associados, a fim de validar ou não o que foi coletado nos grupos focais. Por questões de cunho operacional não foi possível a implantação da metodologia conforme foi desenvolvida na etapa de projeto, sendo então realizadas entrevistas semiestruturadas, tanto para a diretoria quanto para os associados.

Existem questões que por não serem foco do presente trabalho não puderam ser exploradas e respondidas à luz da teoria, porém são de extrema importância no contexto de qualquer organização. Sendo assim, sugere-se que a ABRH RS, as demais seccionais e entidades de formação sem fins lucrativos, de alguma maneira explorem temas como a localização geográfica, instalações físicas e infraestrutura operacional e adequação da metodologia e dos conteúdos que estão sendo trabalhados em suas formações presenciais.

Tais evidências foram levantadas na pesquisa documental que analisou as avaliações pós-evento dos cursos presenciais dos anos de 2015 e 2016, e não se encaixaram no escopo proposto. Outra sugestão de tema recai sobre a inovação, que foi sugerida pela diretoria da entidade como uma possível barreira para alinhamento entre a proposta e a percepção de valor. Evidências mostram que na percepção de alguns dos entrevistados, a ABRH RS perdeu seu espaço como referência e está trazendo conteúdos que não interessam a determinados profissionais que já se encontram em nível de senioridade em suas funções na área de Gestão de Pessoas.

Uma pesquisa focada neste tema poderia auxiliar a entidade a entender melhor este distanciamento referido pelos entrevistados, pois poderia explorar quais são os elementos que influenciam nesta situação, se estão ligados ao desinteresse pelos temas por não haver uma renovação, se a abordagem não está adequada ou ainda fazer outras descobertas pertinentes.

Porém, a importância de aprofundamento sobre a inovação transcende qualquer evidência trazida, pois deve ser motivo de preocupação de qualquer organização manter-se conectada com as exigências do mercado e de seus clientes, além de acompanhar e lançar tendências. E, se possível, reforçar o seu diferencial perante a concorrência através de benefícios novos que possam melhorar a equação do valor percebido na comparação com os custos.

REFERÊNCIAS

AMIT, R; ZOTT, C; Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v.22, p.493-520, 2001.

AMIT, R; ZOTT, C; **Business Model Innovation: creating value in times of change**. IESE Business School – University of Navarra. July, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **ABRH Institucional**. A ABRH RS. Disponível em: <<http://www.abrhrs.org.br/a-abrh>>. Acesso em 18 mar. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Relatório Conselho Deliberativo**, março 2016. Recebido por email em 24 fev. 2016. Format PDF.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O retrato do treinamento no Brasil 2013/2014**. Revista T&D Inteligência Corporativa. Ed. 181. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br>>. Acessado em 21 abr. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O panorama do treinamento no Brasil 2015: Fatos, indicadores, tendências e análises**. Revista T&D Inteligência Corporativa. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br>>. Acessado em 21 abr. 2016.

BADEN-FULLER, C; MANGEMATIN, V. Business model: A challenging agenda. **Sage Publications**. Londres, 2013.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CHESBROUGH, H. **Business model innovation: opportunities and barriers**. **Long range planning**. V. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H. **Modelos de Negócios Abertos: como prosperar no novo cenário de inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H; ROSENBLUM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial corporate change**, v.11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHURCHILL, J. G. A.; P, J. P. **Marketing, criando valor para os clientes**, 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

CLARK, T; OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model You: O Modelo de Negócios Pessoal: O método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

DIMINGO, E P.; **The Fine Art of Positioning**; The Journal of Business Strategy; March-April 1988

DRUCKER, P F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ENDERLE, G. **Dicionário de ética econômica**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997.

EVARISTO, A G; FLEURY, M T. L.; MARQUES, J L; PUMPITUS, C; SILVA, M A. F.. A importância das competências individuais para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG. In:FISCHER, A L; DUTRA, J S; AMORIM, W A C de, (Orgs). **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. Economia Aplicada. **Boletim Macro IBRE**. Cenário ainda ruim no começo do ano, credibilidade da política econômica em xeque, 2016. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br>>. Acessado em 27 mar. 2016.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KHALIFA, A. S. **Customer Value: a review of recent literature and integrative configuration**. Management Decision, n. 42, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed, São Paulo, Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MONROE, K B. **Princing: Making Profitable Decisions**. New York: McGraw Hill, 1990.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y; **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

POLITO, R. Taxa de desemprego sobe para 9,5% no trimestre encerrado em janeiro. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 24 mar. 2016. Disponível em <http://www.valor.com.br/brasil/4496682/taxa-de-desemprego-sobe-para-95-no-trimestre-encerrado-em-janeiro>. Acessado em 19 abr. 2016.

PORTER, M M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RELATÓRIO DE REUNIÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO, ABRH-RS – Gestão 2016/2018, recebido por email em 24 de fevereiro de 2016, em formato PDF.

RICHINS, M. L. **Valuing things: the public and private meaning of possessions**. Journal Consumer Research, Chicago, V.21, p.504-521, Dec.1994.

TEECE, J. D. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, 43, 174-194, Elsevier, 2010.

VALOR ECONÔMICO. **Fed mantém vigilância com turbulência global**. Publicada em 28/01/2016 em: <http://www.valor.com.br/financas/4413232/fed-mantem-vigilancia-com-turbulencia-global>>. Acessado em 26 mar. 2016.

WEBSTER, Jr., F E.. **Marketing-driven management**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

WIND, Y. J.; **Product Policy: Concepts, Methods and Strategy**; Addison-Wesley Publishing Company; Massachusetts; 1982

YIN, R K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence**. Journal of Marketing, 1988.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**. v. 43, p. 216-226, 2010

ZOTT, C.; AMIT, R. Designing your future business model: An activity system perspective. **IESE Business School**, Barcelona: 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v.37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) participante:

Meu nome é Flávia Jovelina Lemos Pereira e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor Jorge Renato de Souza Verschoore Filho que tem por objetivo identificar quais as barreiras para o alinhamento entre a Proposta de Valor da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul e a Percepção de Valor de seus associados.

Sua participação será através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (XX) xxxxxxx, e-mail xxxxx, ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, ramal xxx.

Atenciosamente,

Aluno
Matrícula:

Porto Alegre, ___/___/201X

(Professor Orientador)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRETORIA

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Proposta de Valor	1. Qual é a proposta de valor da ABRH RS?
Benefícios	2. Quais benefícios a ABRH RS entrega aos seus associados e clientes em seus produtos?
Benefícios	3. Que valor a ABRH RS gostaria que seus associados e clientes percebessem ao final nas entregas dos seus produtos?
Posicionamento	4. Como a ABRH atende às necessidades dos associados e dos clientes? A ABRH recorre a sua base de associados para conhecer as expectativas das entregas?
Posicionamento	5. O que a ABRH RS faz diferente das demais instituições de formação profissional?
Estrutura	6. Como a ABRH RS escolhe seus fornecedores e parceiros? De que maneira os laços com eles são desenvolvidos?
Estrutura	7. A equipe interna possui as competências necessárias para realizar a entrega aos associados?
Custos	8. Os custos dos produtos e serviços entregues são adequados e garantem a sustentabilidade do negócio?
Custos	9. Quais os elementos ou fatores que mais influenciam na fixação dos valores dos eventos da ABRH RS?
Comunicação	10. Qual o foco principal da comunicação da instituição? Os investimentos em comunicação priorizam o associado ou público em geral?
Comunicação	11. Como a ABRH RS avalia a satisfação dos seus associados e clientes? Quais ações implementa, posteriormente as suas avaliações?
Futuro	12. O que a ABRH RS se propõe a entregar e ainda não o faz? Quais são os motivos para isso?

APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ASSOCIADO

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Proposta de Valor	1. Qual é a proposta de valor da ABRH RS?
Benefícios	2. Você sabe quais são os benefícios que a ABRH RS entrega aos seus associados?
Benefícios	3. Entre os benefícios oferecidos qual o mais valorizado e utilizado pela sua empresa/por você? E por que?
Benefícios	4. Que valor você percebe como associado e ou cliente da ABRH RS ao final das entregas dos produtos ou serviços?
Posicionamento	5. A ABRH atende às necessidades dos associados? A instituição conhece as expectativas dos seus associados em relação às entregas esperadas?
Posicionamento	6. O que a ABRH RS faz diferente das demais instituições de formação profissional?
Estrutura	7. No seu entendimento a ABRH RS possui os fornecedores, parceiros e estrutura local adequados e qualificados para fazer suas entregas?
Estrutura	8. Você é atendido com excelência quando entra em contato com a equipe interna da ABRH RS? Leve em conta para sua resposta a abordagem através de qualquer dos seus canais e para quaisquer dos seus produtos ou serviços.
Custos	9. Você entende que os valores dos produtos e serviços estão adequados às práticas de mercado?
Comunicação	10. A comunicação da ABRH RS lhe atinge como associado? Qual a sua opinião sobre a comunicação da instituição? Você se sente provocado a participar mais ativamente dos eventos, cursos, etc?
Comunicação	11. Como associado da ABRH RS você entende que as pesquisas de avaliação de satisfação surtem efeito? Você percebe mudanças e melhorias a partir de sua participação?
Futuro	12. O que a ABRH RS não entrega e você gostaria que o fizesse?