

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

LETÍCIA CRISTINA PAIVA

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE DE LEAN MANAGERS
COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE CRIAÇÃO DE
CATEGORIA PARA A STARTUP PIPEFY

CURITIBA
2020

LETÍCIA CRISTINA PAIVA

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE DE LEAN MANAGERS
COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE CRIAÇÃO DE CATEGORIA
PARA A STARTUP PIPEFY

Artigo apresentado como requisito parcial à
conclusão do Curso de MBA em Gestão
Estratégica, do Programa de Pós-Graduação Lato
Sensu em Administração, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

CURITIBA

2020

RESUMO

Este artigo tem como objetivo justificar e projetar a estratégia de implementação de uma comunidade de gestores lean como parte dos esforços de criação de categoria escolhidos pela startup Pipefy como sua estratégia de entrada no mercado. Este trabalho procura entender onde a criação e o gerenciamento de uma comunidade se encaixam na estratégia mais ampla e como ela pode ajudar a acelerá-la. Em seguida, propõe a abordagem mais inteligente e segura para desenhar a comunidade, atrair os membros certos, definir objetivos e rituais, lançá-la e garantir que ela cresça de maneira saudável. Como resultado, descreve um roteiro detalhado da implementação, bem como lista as melhores práticas a serem seguidas ao executar este plano para garantir que os principais objetivos - que são a construção de reputação e a criação da categoria de gestão lean - sejam alcançados.

Palavras-chave: gerenciamento enxuto, construção de comunidade, gerenciamento de comunidade, criação de categoria, Pipefy

ABSTRACT

This paper aims to justify and design the strategy to implement a community of lean managers as a part of the category creation efforts chosen by the startup Pipefy as their go to market strategy. This work seeks to understand where the creation and management of a community fits into the broader strategy and how it can help to accelerate it. Then, it proposes the most smart and safe approach to design the community, attract the right members, define goals and rituals, launch it and make sure it grows in a healthy way. As a result, it describes a detailed roadmap of the implementation, as well as lists the best practices to be followed when executing this plan to guarantee that the main goals - which is reputation building and the lean management category creation - are attained.

Keywords: lean management, community building, community management, category creation, Pipefy

SUMÁRIO

1	Erro! Indicador não definido.	
1.1	JUSTIFICATIVA	6
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	Objetivo geral	7
1.2.2	Objetivos específicos	7
1.3	METODOLOGIA	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1	Erro! Indicador não definido.	
2.2	CRIAÇÃO DE CATEGORIA	10
2.3	GESTÃO DE COMUNIDADES	11
3	APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	13
3.1	O PIPEFY	14
3.2	Erro! Indicador não definido.	
3.2.1	Construir primeiros relacionamentos Erro! Indicador não definido.	
3.2.2	Entrevistas com gerentes de comunidade Erro! Indicador não definido.	
3.2.3	Definir objetivos e expectativas Erro! Indicador não definido.	
3.2.4	Escolher plataforma para começar Erro! Indicador não definido.	
3.3	LANÇAMENTO	19
3.3.1	Convidar os 15 membros fundadores e definir o escopo da comunidade Erro! Indicador não definido.	
3.3.2	Convidar mais 15 membros e escrever o manifesto Erro! Indicador não definido.	
3.3.3	Convidar mais 20 membros e definir regras e condutas Erro! Indicador não definido.	
3.3.4	Encontrar e testar plataforma de gestão Erro! Indicador não definido.	
3.3.5	Migrar os 50 membros para nova plataforma Erro! Indicador não definido.	
3.4	PRIMEIRO <i>SPRINT</i> DE CRESCIMENTO Erro! Indicador não definido.	
3.4.1	Tornar a comunidade pública Erro! Indicador não definido.	

3.4.2 Campanha **Erro! Indicador não definido.**

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

24

Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa propor um mapa de planejamento e implementação da criação de uma comunidade de lean managers (profissionais que adotam e seguem os princípios da metodologia Lean) global como suporte e elemento fundamental para a estratégia de marketing da startup curitibana Pipefy baseada no conceito de criação de categorias, seguindo o modelo de casos de sucesso de startups norte-americanas como Drift, Hubspot e Outreach.

1.1 JUSTIFICATIVA

A importância do desenvolvimento deste trabalho vem de três esferas. Primeiramente, o planejamento e a implementação de uma comunidade global de *lean managers* surge como uma ação estratégica para a empresa pois sem o endosso público e colaborativo, não há força para a criação de uma nova categoria de mercado.

A criação de comunidades de marca vem ganhando força nos últimos anos como complemento e reforço aos esforços de marketing de conteúdo no âmbito digital por ter uma característica alinhada às tendências de negócio e comportamento que regem nossos tempos: a colaboração.

As marcas, percebendo o potencial de ganho e as vantagens competitivas que ganham quando conectam suas audiências e seus consumidores entre si, vêm investindo na criação de comunidades online e offline que ajudem a criar um senso de pertencimento e um vínculo com a marca que ajudam a aumentar a retenção de clientes e o marketing boca a boca (MILLINGTON, 2018).

Além disso, a comunidade se coloca como uma grande fonte de produção de conteúdo que também virá a dar suporte para a estratégia de *go to market* da empresa.

Em segundo lugar, o processo de desenvolvimento deste trabalho será de grande utilidade para a execução de minhas atividades profissionais e do meu time, que estão diretamente ligadas a esta estratégia de marketing.

Finalmente, este trabalho faz-se altamente relevante devido à escassez de materiais em língua portuguesa que abordem os fundamentos, a teoria e a prática da criação de comunidades como forma de ação de marketing para startups emergentes.

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivos geral e secundários os seguintes pontos:

1.2.1 Objetivo geral

Propor a criação de uma comunidade online global de *lean managers* como parte da estratégia de marketing de criação de categoria adotada por uma startup de tecnologia SaaS como foco em gerenciamento de processos.

1.2.2 Objetivos específicos

- A. Explicitar e contextualizar o papel de uma comunidade de marca na estratégia de criação de categoria;
- B. Fundamentar os princípios da criação de comunidades de marca;
- C. Criar um planejamento de implementação da comunidade visando maximizar o seu sucesso.

1.3 METODOLOGIA

Tais objetivos serão atingidos por meio da coletas de dados e posterior processamento dos mesmo seguindo os seguintes métodos:

- A. Coleta de dados secundários em documentos como pdfs e slides utilizados na época da validação
- B. Revisão bibliográfica para fundamentação teórica do planejamento de construção da comunidade visando implementação das melhores práticas de mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A criação de uma comunidade de gestores lean surgiu dentro do contexto da adoção de uma estratégia go to market de criação de categoria pela empresa Pipefy, de forma que é importante entender e contextualizar a empresa, o conceito de lean e esse tipo de estratégia de marketing.

2.1 GESTÃO LEAN

O lean é uma metodologia que ajuda organizações a ter sucesso por meio do aumento da qualidade de seus produtos e serviços ao ajudá-las a entregar mais valor a seus clientes enquanto diminuem desperdícios e promovem a melhoria contínua.

Segundo Harver (2015), o lean é sobre ter processo fluidos usando apenas o que é relevante e necessário para produzir os resultados desejados.

O gerenciamento lean surgiu nos anos 1940s, criado por Taiichi Ohno, que na época era chefe de produção da Toyota. Ele buscava uma forma de eliminar ou ao menos reduzir processos que geravam desperdícios na empresa e cortar atividades que não adicionavam valor ao consumidor.

Foi então que o Toyota Production System foi criado e, com ele, as bases para o que hoje se chama de gerenciamento lean ou enxuto.

A implementação do TPS foi tão benéfica para a Toyota que o lean começou a se espalhar e se tornou a metodologia de gestão principal de grandes corporações do mundo até os tempos atuais, como Amazon, Pixar, Capital One e Caterpillar.

Durante essas décadas, o lean foi sendo adaptado e incorporou tecnologias que auxiliam empresas a atingir os objetivos de eliminar desperdícios e incentivar a melhoria contínua.

Por ter sido fundado por um especialista em lean, o Pipefy enquanto software já nasceu como uma ferramenta lean que ajuda gestores a melhorar sua operação seguindo esses princípios.

2.2 CRIAÇÃO DE CATEGORIA

O termo “criação de categoria” foi cunhado pelos autores do livro *Play Bigger*, Al Ramadan, Dave Peterson, Christopher Lochhead, e Kevin Maney, grandes empreendedores do Vale do Silício.

No livro, eles analisam alguns unicórnios (empresas que valem 1 bilhão de dólares) da região em relação às suas estratégias de marketing e posicionamento e concluem que o sucesso delas tem um elemento em comum que é a habilidade de criar novas categorias de mercado e se colocar como líderes delas. Essa é considerada pelos autores a grande evolução do marketing de startups.

Em resumo, criação de categoria é o ato de criar um novo espaço dentro de um determinado mercado e vai além de apenas inovar ou melhorar algum tipo de produto ou serviço (WILLIANS, 2017). A ideia é criar todo um novo jeito de se fazer algo e, ao mesmo tempo, colocar-se como a melhor solução.

“Você precisa encontrar um público em que nenhuma outra empresa de software está prestando atenção de forma moderna e ajudá-lo a perceber o que quer. [...] Faça essas pessoas sentirem que estão transformando seus negócios com seus papéis, fazendo-os entender que existe uma empresa que se importa com eles, se importa com o papel deles. Encontre um vetor que você pode dominar - a chave é ser dominável.” (KENNADA, 2016).

Um dos principais pontos abordados no livro gira em torno de a startup conseguir criar seu próprio ponto de vista sobre o problema a ser resolvido. Esse ponto de vista deve deixar claras as consequências de não solucionar o problema e apresentar uma visão clara do futuro com uma resposta para ele.

“Um ponto de vista muda a mentalidade das pessoas para que elas rejeitem a forma antiga de pensar e passem a acreditar em algo novo. Ele precisa atingi-las num nível emocional. Ninguém se lembra do que você disse - mas as pessoas se lembram como você as fez sentir. Esse sentimento pode ser uma excitação pelo que está por vir ou medo de ficar sem. [...] O ponto de vista precisa ser simples, direto e visceral.” (RAMADAN, 2016, p. 121).

Considerando-se que o lean é uma metodologia de gestão que ainda caminha no sentido de penetrar em mercados fora da manufatura, onde ainda tem a maioria de seus adeptos, faz sentido, então, que o Pipefy adote a estratégia de criação de categoria para cumprir seus objetivos de expansão e crescimento em alta escala. Ao colocar a gestão lean como uma categoria de mercado possível e acessível a qualquer empresa e ao se colocar como o software que viabiliza os princípios do lean, o Pipefy estaria criando uma categoria da qual pode se beneficiar por muitos anos.

2.3 GESTÃO DE COMUNIDADES

O esforço de criação de uma nova categoria de mercado dependem diretamente da compreensão, adesão e propagação da importância do novo ponto de vista e da nova solução pelos próprios integrantes daquele público-alvo. Nesse contexto, a criação e a gestão de comunidades de marca surge como um ingrediente essencial para o sucesso de tal estratégia.

A criação de uma comunidade de marca - esforço também interpretado como marketing de comunidade - pode ser definido como “um agrupamento voluntário de pessoas que desenvolvem relações afetivas com determinado produto ou serviço oferecido por uma marca”. (CUSTÓDIO, 2019, online)

Por estarem altamente engajados, os membros dessas comunidades costumam ser identificados como *brand lovers*, ou seja, pessoas apaixonadas pelo que a marca representa ou oferece.

No caso das comunidades de marca situadas dentro de um esforço de criação de comunidades, existe a possibilidade de as discussões e conteúdos não girarem em torno do produto em si, mas sim em torno do problema que aquela marca pretende atacar. No caso do Pipefy, gestão eficiente por meio do lean. Conforme coloca Peckover, “uma comunidade de marca é um grupo de pessoas interessadas na marca além do que está sendo vendido” (PECKOVER, 2019, online).

É importante ressaltar que o esforço de criação e gestão de uma comunidade de marca envolve o investimento de recursos pessoais e financeiros, de forma que deve ser encarado de forma estratégica e séria. Em seu livro *The indispensable*

Community: Why Some Brand Communities Thrive When Others Perish (2018), Millington destaca que é necessário traçar objetivos claros alinhados com a estratégia e ser capaz de enxergar resultados para garantir que tais esforços não sejam em vão :

“As comunidades de marca atuais são menos sobre superfãs criando sentimentos acalorados e tendo altos níveis de engajamento, mas sim sobre mostrar um impacto claro. [...] Uma comunidade animada e conversadeira que não entrega resultados óbvios é um luxo que poucas empresas podem se dar (e nem deveriam).” (MILLINGTON, 2018, p. 9).

No caso do Pipefy, como será destrinchado a seguir, será importante medir o impacto que a comunidade de marca está tendo nos esforços de criação de categoria da gestão lean.

3 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Uma vez que este trabalho se propõe a traçar um plano de ação para a criação da comunidade de gestores lean liderada pelo Pipefy, esta proposta terá como foco os esforços de preparação e lançamento da comunidade em detrimento da estratégia de gestão da comunidade uma vez que ela esteja operando.

A proposta será dividida nas 3 etapas listadas a seguir:

- Preparação
- Lançamento
- Primeiro *sprint* de crescimento

Uma vez que diversos profissionais estarão envolvidos e que as etapas se sobrepõem em termos cronológicos, a criação da comunidade seguirá o cronograma proposto no diagrama de Gantt da FIGURA 1.

FIGURA 1 – CRONOGRAMA DE LANÇAMENTO DA COMUNIDADE DE GESTORES LEAN



FONTE: A autora (2019).

A seguir, cada fase será detalhada, bem como suas ações.

3.1 O PIPEFY

O Pipefy foi fundado em 2015 por Alessio Alionço, então consultor de fusões e aquisições que no momento passava por uma grande frustração com a falta de flexibilidade, fraca experiência do usuário e alto custo das ferramentas disponíveis no mercado. Suas necessidades eram simples: garantir a execução dos processos combinando as operações comerciais de duas empresas.

Sendo assim, construído a partir de uma necessidade, o Pipefy se tornou uma plataforma robusta para gestão de processos, permitindo que equipes tenham maior controle sobre suas operações, conectando departamentos e contribuindo para uma melhor visualização do trabalho.

A plataforma cresceu rapidamente, alimentada por um intenso desejo do mercado por soluções que unissem gestão e automação. Atualmente o Pipefy é usado em mais de 150 países por empresas líderes como Visa, IBM, Coca-Cola, Volvo, Santander e Kraft Heinz.

Surpreendentemente, a empresa começou a investir mais agressivamente em marketing apenas em meados de 2018, quando o time de marketing começou a ser de fato estruturado e uma estratégia de marketing começou a ser desenhada.

Antes de chegar no posicionamento voltado para a gestão lean, houve testes para validação de *Business Process Management (BPM)*, Centro de Serviços Compartilhados e Startups como possíveis audiências em potencial, até chegar nos gestores lean, com quem a empresa obteve bons resultados e decidiu seguir em frente.

3.2 PREPARAÇÃO

A fase de preparação compreende os esforços de definir objetivos, começar a articulação social que servirá de base para a comunidade e buscar referências de forma a aprender com a experiência de outras marcas e trazer conhecimento para dentro de forma mais rápida.

3.2.1 Construir primeiros relacionamentos

Esta etapa prevê esforços de conexão com profissionais ao redor do mundo que já são considerados experts em gestão lean, já possuem experiência prática com o assunto e são considerados personalidades de autoridade no assunto.

O número deve variar de 5 a 7 pessoas, sendo os seguinte profissionais sugeridos:

- Karyn Ross (EUA)
- Antonio Gerent (Brasil)
- Jeffrey Liker (EUA)
- Marc Antoine Lacroix (França)
- Renate Fuchs (Brasil)
- Ron Pereira (EUA)

Esse esforço será empreendido por um colaborador da empresa cujo cargo se chama Evangelista de Lean, responsável por personificar a estratégia de construção de categoria e por representar a marca sempre que necessário.

A ideia é abordá-los de forma personalizada via LinkedIn ou email (em casos de profissionais de fora do Brasil) e pessoalmente em eventos da área (em casos de profissionais brasileiros).

Neste momento, não será feito nenhum convite para a comunidade, pois essa seria uma abordagem inadequada e precipitada. É importante que antes essas pessoas tomem conhecimento dos esforços de disseminação da gestão lean que o Pipefy está empreendendo, que passem a conhecer a marca e que sejam ouvidos em relação às suas opiniões sobre o empreendimento. É viável inclusive, que eles sejam convidados a testar o software caso desejem.

Outro esforço interessante no sentido de estreitar laços é envolver esses profissionais na produção de conteúdo sobre gestão lean, convidando-os para serem autores convidados do blog da empresa ou para dar entrevistas sobre o assunto.

Uma vez iniciado o relacionamento, ele precisa ser alimentado por meio de interações constantes e troca de conteúdos relevantes, de forma a construir uma

reputação da marca do Pipefy frente a estes profissionais e a estabelecer um vínculo de confiança.

Essas relações serão fundamentais para o sucesso de comunidade e, por consequência, da criação de categoria, de forma que é justificada a criação de um cargo na empresa dedicado a elas.

3.2.2 Entrevistas com gerentes de comunidade

Em paralelo, é importante que o evangelista lean se prepare também para as atribuições de gestor de comunidade que precisará assumir.

Além da educação formal por meio de livros e cursos, é importante que ele entre em contato com profissionais que já atuam na gestão de comunidades de marca para entender seu dia-a-dia de trabalho, métricas de sucesso e aprendizados com experiências passadas.

A entrevista de benchmark deve abordar os seguintes pontos:

- Qual é o objetivo da comunidade?
- Como foi o começo dela? Como lançaram?
- Quais interações querem lá? Como garantem que vai acontecer?
- Quais são as suas métricas de sucesso?
- Como conseguiram os primeiros membros?
- Como conseguem novos membros? Quais são os canais de tração?
- Que valor os membros tiram da comunidade?
- Quais são os maiores obstáculos? Como os superam?

Todas as entrevistas devem ser devidamente documentadas para consultas futuras.

3.2.3 Definir objetivos e expectativas

Para que a comunidade tenha sucesso, é importante que Millington ressalta a importância de definir-se objetivos e expectativas.

“Muitas comunidades de marca hoje existem só por existir. Elas engajam pessoas só por engajar. Em algum momento, alguém achou que era uma boa ideia começar uma comunidade. Essa pessoa não foi guiada por um objetivo claro e específico a ser atingido. [...] A menos que a comunidade tenha objetivos significativos, é impossível saber quais comportamentos importam nela. Você não pode atingir um algo que não sabe que existe.” (MILLINGTON, 2018, p. 112).

Essa definição não pode, de forma alguma, ser unilateral e realizada apenas pelo time de marketing. Uma vez que esse é um esforço estratégico que está diretamente ligado com a estratégia de *go to market* da empresa, é necessário que haja o envolvimento de outras áreas neste escopo também.

O evangelista lean deve marcar conversas com líderes de áreas chave da empresa para entender:

- Quais são as prioridades das áreas deles
- Que tipo de informação e valor eles conseguirão tirar do esforço de construção de comunidade?
- Como eles acham que podem contribuir para esses esforços?

Uma vez feito esse levantamento e processadas as respostas, todos os líderes devem ser envolvidos na decisão final de quais serão os objetivos da comunidade de gestores lean.

Considerando os objetivos da empresa e o contexto no qual a criação da comunidade está inserido, os objetivos particulares desta podem envolver:

- Vincular a marca do Pipefy à maior comunidade de gestores lean do mundo
- Ter a marca do Pipefy percebida como autoridade em lean
- Criar um grupo mundial de evangelistas lean (e, por consequência, do Pipefy)
- Acelerar os esforços de produção de conteúdo sobre lean, uma vez que os próprios membros poderiam produzir também
- Gerar novos negócios para o Pipefy

É importante pontuar, no entanto, que embora a comunidade seja gerida e articulada pela equipe de marketing do Pipefy, seu objetivo não deve ser gerar exclusivamente discussões sobre o software, seu uso, funcionalidades, dúvidas e feedbacks.

É possível que, naturalmente, dentro da comunidade, haja discussões pontuais sobre a ferramenta, mas seu foco não será este. O foco será em discutir as questões sobre gerenciamento lean, melhores práticas e, claro, ferramentas (entre elas, mas não exclusivamente, o Pipefy).

Ao coordenar esse esforço de discussão em torno do gerenciamento lean, o que o Pipefy ganha é autoridade no assunto e força para suas estratégias de geração de demanda paralelas.

3.2.4 Escolher plataforma para começar

Devido aos custos elevados de contratação e ao tempo necessário para a implementação de uma ferramenta de gestão de comunidades e fóruns, o ideal é que a comunidade de gestores lean dê seus primeiros passos num ambiente de teste no qual os primeiros membros começarão a interagir e a proposta de valor da comunidade possa ser colocada à prova.

Dessa forma, nesta etapa será necessário escolher uma ferramenta barata ou gratuita que permita essas primeiras interações e a validação da proposta. Nesta fase, há poucos requisitos para tal ferramenta ser considerada adequada: basta que ela permita a comunicação em massa (uma pessoa se comunicando com várias ao mesmo tempo), visibilidade das interações e troca de arquivos e links.

Algumas possibilidades seriam uma lista de emails, grupo fechado no Facebook ou canal no Slack, por exemplo.

3.3 LANÇAMENTO

A etapa de lançamento envolverá trazer os primeiros membros, iniciar as discussões na comunidade, definir regras e condutas de forma coletiva e começar a estruturar a migração para uma plataforma própria de comunidades.

3.3.1 Convidar os 15 membros fundadores e definir o escopo da comunidade

Para que a comunidade de fato tenha início, um grupo de 15 profissionais será convidado para compor o grupo chamado de membros fundadores. Essas pessoas terão a responsabilidade de iniciar as discussões e definir o escopo da comunidade no que tange objetivos, tipos de conversas e conteúdos que serão gerados e que tipo de hierarquização de membros haverá.

Sugere-se que todos os profissionais envolvidos no item 3.1.1 sejam convidados e que tenham a oportunidade de sugerir os demais profissionais que são chave para a composição deste primeiro grupo. Além deles, devem-se somar aos membros fundadores Alessio Alionço, CEO do Pipefy e especialista em Lean Six Sigma e Leonardo Tomadon, Evangelista Lean da empresa.

Conforme explica Millington, a ideia de ter membros fundadores de alto escalão surge no sentido de ter pessoas com autoridade no assunto se sentindo responsáveis pelo sucesso da comunidade (ao ajudar a fundá-la, eles criam um senso de co-propriedade) e fazendo um esforço ativo para trazer mais membros e manter as interações num nível alto de qualidade.

3.3.2 Convidar mais 15 membros e escrever o manifesto

Uma vez fundada a comunidade e definido o seu escopo, chegará o momento de aumentar o número de membros (sugere-se convidar mais 15 pessoas, mantendo o objetivo de ter um grupo composto de diversas nacionalidades). Ao ter um corpo

de membros maior, é possível partir para o passo de redigir o manifesto da comunidade, que será público.

Como define Millington, o manifesto deve destacar o que a comunidade significa, o que quer atingir, quem quer atrair e o que planejar fazer no futuro próximo (MILLINGTON, 2015). Os membros fundadores podem adicionar sua assinatura digital no manifesto para dar mais notoriedade e autoridade a ele.

3.3.3 Convidar mais 20 membros e definir regras e condutas

Ainda no espírito de crescer a comunidade aos poucos (e sempre trazendo novos membros de qualidade, de preferência referenciados pelos membros mais antigos), nesta fase 20 novos membros serão convidados, totalizando 50 membros na fase de lançamento.

Com este grupo inicial definido, podem ser definidas as regras e condutas da comunidade. Essa construção coletiva objetiva tornar claro o regimento da comunidade e estabelecer que tipos de comportamento são incentivados e que tipos de condutas são desencorajadas ou mesmo proibidas.

Esta etapa é especialmente importante neste momento, uma vez que estaremos preparando a comunidade para ser aberta ao público, de forma que se faz necessário definir um regimento que deverá ser previamente aceito por todos os novos membros ao juntar-se ao grupo.

Outra vantagem de fazer isso neste momento é que ao envolver os 50 primeiros membros na criação destas regras, é altamente provável que eles se sintam responsáveis por ajudar a garantir o cumprimento delas e passem a agir como vigilantes na comunidade, apontando comportamentos indesejados e ajudando a corrigir posturas inadequadas de novos membros.

Além de regras e condutas, também é importante que os membros fundadores pensem em que tipos de rituais devem acontecer na comunidade. Como pontuam MUNIZ e O'GUINN (2001) esses rituais funcionam para manter a cultura da comunidade.

3.3.4 Encontrar e testar plataforma de gestão

Com a comunidade crescendo e se preparando para virar um grupo público e aberto, chega o momento de pesquisar, avaliar e testar ferramentas próprias para gestão de comunidades online.

Deverá-se observar os seguintes critérios ao escolher a plataforma:

- Adequação ao budget da empresa
- Capacidade de hierarquização de membros
- Possibilidade de produção de conteúdo pelos membros
- Possibilidade de trocas de mensagens entre os membros de forma coletiva e privada
- Habilidade de incorporar a comunidade ao domínio da empresa e de trabalhar a otimização para mecanismos de busca de suas páginas de perfis de usuários e conteúdos produzidos.

Algumas plataformas que podem ser avaliadas neste momento: Discourse, Xenforo, inSided, Vanilla, Higher Logic, Sprinklr Community, Drupal, vBulletin, BuddyPress, NodeBB, BraveNew e Mobilize.

3.3.5 Migrar os 50 membros para nova plataforma

Uma vez validada a plataforma oficial de gestão, todos os membros devem ser migrados. Esta etapa pode ser um pouco massante, haja vista que o Evangelista Lean, na função de gestor da comunidade, deverá garantir que 100% dos membros fizeram seu cadastro na nova plataforma para que não haja perdas.

Uma ação que pode ajudar neste momento é avisá-los de antemão que esta migração acontecerá, ressaltar os benefícios de usar a plataforma escolhida e engajar os membros antes da migração de fato acontecer.

3.4 PRIMEIRO *SPRINT* DE CRESCIMENTO

Com a comunidade devidamente estruturada, estabelecida e engajada, já rodando numa plataforma própria, poderemos partir para um primeiro ciclo, ou *sprint* de crescimento. Esta fase visa dar tração para a comunidade e iniciar sua expansão para o mercado.

3.4.1 Tornar a comunidade pública

Esta fase consiste simplesmente em habilitar a plataforma para que qualquer gestor lean possa criar seu perfil, participar das discussões do grupo e gerar conteúdos relevantes dentro da comunidade.

3.4.2 Campanha

Tornar a comunidade pública, no entanto, não garantirá que ela vai crescer. Para isso, ela precisa ser descoberta. Para isso acontecer, quatro canais de crescimento serão usados:

- Convites diretos: os membros que já fazem parte poderão usar a própria plataforma para convidar diretamente pessoas que eles acham que podem acrescentar à comunidade;
- Boca-a-boca: os membros que já fazem parte, por estarem envolvidos desde o início e se sentirem donos da comunidade também, farão um trabalho de divulgação da comunidade para suas redes de contatos, atraindo novos membros indiretamente também. É importante pontuar, no entanto, que este esforço deve ser bem dirigido, uma vez que, como coloca KOZINETS (2010), a comunicação boca a boca é afetada pelas normas que governam a expressão, transmissão e recepção da mensagem e seus significados.
- Promoção: o Pipefy, enquanto marca que encabeça este esforço de comunidade, investirá em campanhas online e offline para gerar visibilidade para a comunidade e atrair membros de qualidade;

- Busca: ao escolher uma plataforma que seja compatível com otimização para mecanismos de busca, será possível também atrair novos membros por meio da pesquisa orgânica de assuntos relacionados à gestão lean que estarão sendo discutidos na comunidade e aparecerão nos resultados de mecanismos de busca.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho propôs a desenhar o processo de criação de uma comunidade online global de lean managers como parte da estratégia de marketing de criação de categoria adotada por uma startup de tecnologia SaaS como foco em gerenciamento de processos.

Ao estudar-se a trajetória da empresa, as tentativas anteriores de posicionamento e ao entender-se de onde veio a estratégia de criação de categoria em torno da gestão lean, fica claro que a criação de uma comunidade de gestores lean terá um papel fundamental para o sucesso da estratégia de *go to market* da startup, uma vez que é necessário conectar o nome da empresa a esse nicho de forma consistente de forma a criar uma reputação dentro desse universo.

Sem o apoio do público-alvo e sem esse endosso, tal reputação não pode ser construída. É necessário que o Pipefy levante esta bandeira e articule essas discussões para que seja *top of mind* quando se fala de gestão lean. Isso se relaciona diretamente com o primeiro objetivo específico listado no início deste trabalho.

No que tange o segundo e terceiro objetivos específicos, de fundamentar os princípios da criação de comunidades de marca e de criar um planejamento de implementação da comunidade visando maximizar o seu sucesso, este trabalho pôde sugerir um *roadmap* detalhado que a empresa pode seguir de forma a projetar, implementar, lançar e fazer crescer a sua comunidade.

É importante reforçar que na fase inicial, quando a comunidade será desenhada, seus objetivos devem ser claramente definidos e alinhados com a empresa, uma vez que a comunidade faz parte da estratégia de marketing e deve ser possível mostrar seus resultados de forma clara e tangível.

Durante as fases seguintes, nota-se que é primordial que a equipe envolvida nesta articulação faça um esforço ativo de relacionamento no sentido de ser capaz de atrair membros chave que ajudem a construir uma reputação para a marca, gerar vontade de fazer parte em outras pessoas e manter o engajamento crescente - afinal, é disto que são feitas comunidades.

Em terceiro lugar, quando chegar o momento de colocar um esforço ativo no crescimento exponencial da comunidade (uma vez que ela já tenha ganhado forma),

cabe à empresa garantir que as definições feitas no começo do processo continuem a ser seguidas e que as condutas, regras e rituais não se percam nesse processo. Por fim, recomenda-se um cuidado consciente durante todas as etapas do projeto de criação, implementação e crescimento da comunidade para que seu escopo não seja desvirtuado e para que a comunidade continue existindo para o propósito para o qual foi criada: fomentar discussões sobre gestão lean e ajudar no crescimento da adoção dessas práticas - não ser uma comunidade apenas de usuários do Pipefy.

REFERÊNCIAS

CUSTÓDIO, João. Comunidade de Marca: Por que sua empresa precisa ter uma?.

Peepi, 2019. Disponível em: <<https://www.peepi.com.br/blog/comunidade-de-marca/>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2020.

HARVER, G. Lean Six Sigma For Beginners: A Quickstart Beginner's Guide To Lean Six Sigma. Sem editora, 2015.

KENNADA, Anthony. What I Learned About Category Creation as an Early Box Employee. Categorydev, 2016. Disponível em <<http://www.categorydev.com/what-i-learned-about-category-creation-as-an-early-box-employee-video/>>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I..Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOZINETS, R. V. et al. Networked Narratives : Understanding Word-of-Mouth. Journal of Marketing, v. 74, n. March, p. 71–89, 2010.

LOCKHEAD, C.; MANEY, K.; PETERSON, D.; RAMADAN, A. Play Bigger: How Pirates, Dreamers, and Innovators Create and Dominate Markets. Harper Business, 2016.

MILLINGTON, RICHARD. Buzzing Communities: How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities. FeverBee, 2012

MILLINGTON, RICHARD. The indispensable Community: Why Some Brand Communities Thrive When Others Perish. FeverBee, 2018

MILLINGTON, Richard. The Proven Path: The most successful and reliable approach in the history of building online communities. Feverbee, 2015. Disponível

em <<https://www.feverbee.com/wp-content/uploads/2015/03/theprovenpath.pdf>>.

Acesso em: 18 de setembro de 2019.

MUNIZ, Albert M. Jr.; OGUINN, Thomas C. Brand Community. Journal of Consumer Research, vol 27, Mar, 2001

PECKOVER, Tim. What is a brand community. Smile.io, 2019. Disponível em

<https://blog.smile.io/what-is-a-brand-community?_ga=2.195548778.791847082.1578409356-92100968.1578409356>.

Acesso em: 20 de janeiro de 2020.

WILLIAMS, Jesse. Why the Buzz Around Category Creation?. Art Plus Marketing, 2017. Disponível em <<https://artplusmarketing.com/why-the-buzz-around-category-creation-1ce7be3ec278>>. Acesso em 20 de janeiro de 2020.