

A Empresa Fluxus e o Desenvolvimento do Setor de Informática no Ceará

Diego Guilherme Bongim
dgbonfim@gmail.com
Universidade Estadual do Ceará

Resumo

O texto traz o caso de ensino da Fluxus Automação de Sistemas, uma empresa de destaque no cenário nordestino de tecnologia da informação, e que mantém foco na oferta de sistemas para administração de recursos humanos com atuação desde 1989. É descrita inicialmente a história do empreendedor principal, ilustrando-se o envolvimento deste com o processo de desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no Ceará. É contada ainda a história da empresa, mostrando as fases de seu desenvolvimento, e explorando-se como esta conseguiu implementar diferentes estratégias ao longo do tempo e adaptar-se às mudanças ocorridas no setor de tecnologia. São enfatizados os desafios atuais da empresa, relacionados especialmente com a migração para o ambiente *web*, e ainda com a ampliação da área de atuação e do aumento da base de clientes. Após a descrição do caso, tem-se uma nota de aula, com recomendações para utilização do caso na formação de gestores.

1. Introdução

A empresa Fluxus é referência em oferta de sistemas informatizados para empresas, especificamente em soluções de administração de folha de pagamento e gerenciamento de recursos humanos. A empresa, que tem atuação consolidada no Ceará, sua praça original, e em toda região nordeste almeja uma ampliação em seu mercado para todo o país, com o lançamento de um novo produto (conceituado enquanto serviço), o FX RH *web* concebido para ser utilizado a partir da internet.

As empresas de software com atuação em âmbito regional concorrem com grandes empresas internacionais, com produtos padronizados de pouco valor agregado e com softwares livres disponibilizados via internet, esses dois últimos geralmente pouco confiáveis e sem um serviço de suporte adequado. A vantagem das empresas com distribuição regional, como é o caso da Fluxus, advém da possibilidade de disponibilizar um produto de qualidade, com maior grau de customização e um serviço de suporte mais consistente: todavia com um custo mais acessível do que os sistemas internacionais.

Convém destacar que as informações gerenciadas pelos sistemas informatizados para as empresas clientes são de suma importância, e que os aspectos relacionados a sua segurança, confiabilidade e acesso são bastantes valorizados. O que implica uma maior atenção dos gestores, bem como uma maior disposição de investimento, que se traduz em despesa monetária, tempo de implantação, custo de aprendizado e mudança de fornecedor, além do esforço para os colaboradores aceitarem e utilizarem o novo modo de trabalho, que geralmente a implantação ou troca de sistemas informatizados implica.

O caso é apresentado a partir da história de seu empreendedor, Edson Amaro, que de maneira ímpar soube aproveitar as oportunidades que o mercado de *software* oferecia e adotou para seu negócio estratégias diferentes e apropriadas, adaptando-se as mudanças no

mercado de sistemas informatizados. Também é apresentada a história da empresa, essa dividida em quatro partes, destacando como a empresa cresceu e consolidou-se, e apontado as principais dificuldades enfrentadas e os ajustes necessários no foco e conceito do negócio, que tem a seguinte missão: “Contribuir para o desenvolvimento de pessoas e organizações, fornecendo tecnologia em software e serviços para gestão do capital humano”.

O desenvolvimento da empresa Fluxus e a história empreendedora de sucesso de seu fundador apresentam clara correspondência com o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no Ceará, inclusive refletindo as diversas etapas de profissionalização das empresas e da importância e impacto do setor. A atuação empreendedora de Edson está associada a diversas instituições que apresentam interveniência relevante, como universidades, sindicatos profissionais e órgãos públicos de fomento tecnológico.

Durante a sua existência, a Fluxus apresentou diferentes proposições mercadológicas, tendo sua atuação variado da extrema orientação para o cliente até a proposição atual de orientação para o produto. Para atingir este propósito a empresa tem investido em capacitação dos colaboradores e buscado excelência em outras áreas da empresa, para além da tecnologia em si. A proposta do novo produto sintetiza bem os desafios atuais da empresa, que é conseguir ampliar seu área de atuação e aumentar sua base de clientes através da utilização de novas tecnologias e da criação de uma comunidade virtual para geração de conhecimento, o que constituiria um ativo intangível valioso e de difícil imitação.

O alcance deste objetivo manteria a empresa na crescente de escolhas acertadas e inovadoras, que permitiram a esta se antever as mudanças no mercado e lançar-se originalmente nas tendências do setor, conseguindo se destacar dos concorrentes e obter melhores resultados.

2. Itinerário do empreendedor

A história da Fluxus coincide com a carreira profissional de Edson Amaro, o fundador e principal acionista da empresa. Edson é natural da cidade de Lavras da Mangabeira, de onde egressou, no ano de 1981, para cursar o então 2º grau no Colégio Marista Cearense em Fortaleza. O colégio, de natureza particular, tinha as mensalidades pagas com o trabalho na secretaria do colégio. Com a conclusão da formação básica, Edson presta vestibular, e em janeiro de 1984 ingressa no curso de Engenharia Civil da Universidade Federal do Ceará. No mês de junho do mesmo ano, é aprovado no vestibular para o recém criado curso de Ciência da Computação da Universidade Estadual do Ceará.

A opção escolhida foi dedicar maior atenção ao curso de Ciência da Computação, que apresentava maiores perspectivas a época. Nos quatro anos que se seguiram, Edson estudou com diversos profissionais que viriam a se posicionar como profissionais reputados em grandes empresas na área de informática, tais como IBM, focada em hardware e soluções completas, GEQ, desenvolvedora de software, e Secrel, provedora de acesso à internet. Uma grande parte dos colegas daquela turma se consolidou como empreendedores de sucesso no mercado cearense e brasileiro.

O aprendizado no desenvolvimento de sistemas veio na própria universidade, e em estágios nas empresas da área. Edson teve passagens por empresas como King Processamento, Interdata e Cimaipinto (as duas primeiras específicas da área de informática e a última do setor de concessionárias automotivas, um dos setores pioneiros na utilização de sistemas informatizados). Além dos estágios, ministrava aulas de sistemas de programação (*basic e cobol*).

A partir do ano de 1986, Edson se consolidava como profissional de desenvolvimento de sistemas com a criação de um software contábil. Este primeiro sistema, mais tarde seria a base para a criação da Fluxus. Paralelamente ao desenvolvimento por encomendas, Edson

assume, em 1986 o departamento de informática da Construtora Métodus, onde desenvolveu o primeiro sistema informatizado de folha de pagamento.

Seu conhecimento e experiência foram acumulando-se de acordo com os trabalhos em diferentes empresas, ou seja, desde as atividades de estagiário, passando pelo desenvolvimento de produtos por encomenda, até o posicionamento como gestor da área de informática de uma empresa, tornaram-no um profissional reputado no crescente mercado de informática que se desenvolvia, e como até hoje, em uma velocidade considerável. Nas palavras de Edson,

“Além de adquirir um maior conhecimento de informática desde aquele momento, eu tinha ainda uma interação com elementos importantes de outras áreas, inclusive com a área de gestão de pessoas que no futuro próximo seria o escopo de nossos produtos”.

No ano de 1988, na reta final do curso de graduação em Ciência da Computação, após ter deixado de lado o curso de engenharia, Edson decidiu encaminhar os procedimentos para a criação da Fluxus. Vem o primeiro computador, a primeira sala, enfim, a base material para o início das atividades da empresa. A Fluxus já começou com clientes para dar sustentação ao negócio: Secran, Época contábil, Normatel e Métodus (é possível identificar nestas empresas os clientes prioritários da Fluxus: empresas de contabilidade, varejistas, construtoras etc.).

No início do ano de 1989, a Fluxus foi formalmente constituída, funcionando em área nobre da cidade de Fortaleza. No início havia apenas uma funcionária. Edson dedicava-se em tempo parcial a empresa. Trabalhava meio expediente na construtora e o outro período na Fluxus, e ainda prestava consultoria a outras empresas e contadores. Pouco tempo depois, deixou a condição de empregado da construtora onde chefiava a área de informática, e essa passou a ser sua cliente, pela prestação de seus serviços de consultoria. Desse modo, restava mais tempo para a dedicação ao novo empreendimento.

Na época, algumas poucas empresas tinham um computador. No Brasil, no início da década de 1990 apenas começava a era da microinformática em escala comercial. Siglas como CP-500, Apple, Cobra 210, CPM, COBOL, começavam a ser substituídos por IBM-PC, DOS e Clipper. O início da Fluxus seria naturalmente dificultoso, como o é para qualquer empresa em estágios iniciais, especialmente em um segmento que se consolidava. Mas o mercado oferecia ótimas perspectivas, e as pessoas gradualmente rompiam a resistência ao novo que representava o computador e passavam a confiar mais nos equipamentos e *softwares*. Muito provavelmente pela percepção dos benefícios a que estes estavam associados, bem como pela quebra no país das reservas de mercado criadas para o setor de informática. Várias das empresas que iniciaram atividades nesta época hoje são líderes de mercado. Com a Fluxus não viria a ser diferente.

Edson era um profissional de informática, com formação e prática intensamente voltada para a tecnologia. Quase não tinha experiência sobre o mundo dos negócios, muito menos sobre como gerenciá-lo. Esta condição impôs, que fossem buscadas parcerias com empresas de maior experiência gerencial, estabelecendo-se assim uma sociedade com a empresa Controller, também da área de informática. Essa sociedade trouxe novas oportunidades, surgindo então uma terceira empresa de prestação de serviços, a Bureau, orientada para processamento de dados de contabilidade. Nesta empresa, a Fluxus era responsável pela tecnologia e a Controller pela parte comercial, devido ao maior conhecimento de mercado.

A sociedade entre as duas empresas tinha data para terminar, uma vez que esse nicho de mercado não se manteria por muito tempo. Pois, logo que as empresas de contabilidade se informatizassem a proposta não seria mais viável para a Fluxus e a Controller. A Bureau permaneceu no mercado por quatro anos, mas devido ao crescimento do mercado específico de cada empresa, uma maior concorrência e novas tecnologias constantemente exigindo maior foco das empresas, estas decidiram desfazer a sociedade e cada uma seguiu caminhos

diferentes. Edson considera que “dessa maneira cada empresa teve oportunidade de crescer no mercado”.

Na atualidade, Edson está mais focado nas atividades de executivo da empresa. A Fluxus se consolidou, e se integrou ao universo empresarial da área de tecnologia da informação. É filiada ao SEITAC (Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará), sindicato que representa o setor de informática, e que foi presidida por Edson durante a gestão que findou no início de 2005. Também faz parte do Instituto Titan, uma sociedade composta de 20 empresas da área de TI que tem como objetivo desenvolver projetos especiais para o setor, privilegiando o aprimoramento desse e o desenvolvimento do Estado. Nas palavras de Edson,

“Neste setor, os empresários são bastante unidos, não há uma concorrência direta e trabalham em conjunto na elaboração de projetos de informática financiados pelas empresas associadas do grupo. Estão sempre inovando e melhorando o grupo.”

O instituto Titan está desenvolvendo um empreendimento chamado ‘Titan Park’, que será um parque de desenvolvimento tecnológico no município de Eusébio, na região metropolitana de Fortaleza, com infra-estrutura financiada com recursos públicos e particulares. Este projeto visa primordialmente incentivar a instalação de todas as empresas de TI em um único local, propiciando assim um crescimento substancial da competitividade cearense na área, geração de empregos e a consolidação da participação do setor no mercado externo. Ainda segundo Edson,

“o perfil do empreendedor na área de tecnologia deve apresentar característica de inovação, dinamismo, atuar de forma estratégica, está adaptado às mudanças, analisar o passado e o futuro e está sempre atualizado com as novas tendências de mercado”.

3. Fases da empresa

Desde a fundação da Fluxus, no início dos anos 1990, muito coisa ocorreu. Considerando conveniente a passagem da história da empresa desde a fundação até os desafios atuais, entende-se esta em quatro fases, apresentadas a seguir.

3.1. Primeira Fase: Início de 1989 a 1993 – Sistemas Integrados para Administração

A primeira fase da empresa foi dedicada ao desenvolvimento e a comercialização de sistemas integrados de gestão empresarial (SIA), que eram comercializados em pacotes com dez diferentes sistemas que atendiam as diversas demandas dos clientes. A idéia de integração de diversos módulos em um mesmo sistema foi uma tentativa de desenvolver um produto para utilização por qualquer empresa. Assim, o SIA abrangia os seguintes módulos: contabilidade, pessoal, escrita fiscal, controle do ativo imobilizado, contas a pagar, contas a receber, caixa, bancos, contas e faturamento.

Embalado pela forte demanda de informatização das empresas no Estado do Ceará, a Fluxus chega rapidamente a 70 clientes, com soluções para as áreas comercial, financeira, contábil-fiscal e de pessoal. Em 1994 a empresa duplicou seu faturamento, desenvolvendo além de seu sistema integrado algumas soluções em informática sob encomenda.

Foi justamente neste empreendimento que mais teve importância a parceria com empresa Controller. A sócia, além de agregar recursos e conhecimento nos projetos em conjuntos, trouxe um bom elenco de contatos de mercado, uma vez que a Controller vinha mantendo relacionamentos com o mercado, há mais tempo, recomendando assim o serviço da empresa Fluxus para diversos clientes. Sem esta ‘apresentação’ da empresa para os clientes, a empresa teria seguramente enfrentando maiores dificuldades.

A dinâmica dada à parceria era bem clara: a Fluxus ficava responsável pela parte

técnica dos sistemas, enquanto a Controller ficava responsável pela parte comercial, especialmente devido ao conhecimento maior do mercado.

Mesmo com a abertura de mercado derivada da parceria, a Fluxus teve dificuldades de ordem gerencial, mas estas estavam relacionadas com o gerenciamento da própria empresa. Ainda assim, nesse período o lucro foi bastante significativo, especialmente porque as empresas clientes exigiam menos, pelo fato do serviço da Fluxus ser pouco difundido e de haver poucas referências no mercado.

Como informado, a dissolução da sociedade com a empresa Controller era algo certo desde o início. A sociedade durou quatro anos e foi finalizada amigavelmente pela percepção das mudanças que ocorriam no mercado, independentemente da sua gestão. O fim da parceria introduz novos problemas e novas situações para a empresa. A Fluxus entrava em uma nova fase de sua existência.

3.2. Segunda fase: 1994 a 2001

A partir de 1994, a empresa decidiu intensificar a produção de sistemas sob encomenda, fortalecendo o conceito de que deveria primordialmente atender as necessidades dos seus clientes. A diversidade de demandas impôs o direcionamento para diversas áreas gerenciais, o que implicava em uma série de dificuldades, em razão das especificidades de cada área. Esta dificuldade era compensada na Fluxus pela demanda crescente de clientes no período, ou seja, a elevada demanda garantia bons resultados financeiros. Todavia essa mesma demanda estrangulava a capacidade de bom atendimento, pois esta não conseguiu que sua capacidade de gerenciamento acompanhasse o aumento no número clientes, que por sua vez geravam mais demandas específicas. Entre 1994 e 1997, a empresa teve que gerenciar estas dificuldades.

Este período consolidou uma nova situação para a Fluxus. A empresa passou a administrar uma grande quantidade de sistemas e com clientes com perfil cada vez mais exigentes. A proximidade do propalado ‘bug do milênio’, a migração dos sistemas para um ambiente gráfico mais agradável (a partir da generalização do ambiente ‘Windows’), e a presença cada vez mais forte dos sistemas *Enterprise Resource Plannings* (ERPs) de grandes empresas internacionais, criaram um ambiente totalmente novo para a empresa. Estes fatores em conjunto, aliado à crise econômica no Brasil, desaceleraram o crescimento da empresa.

Era momento de redirecionamentos, e Edson não teve escolhas, a não ser encontrar uma saída adequada para resguardar o futuro de sua empresa. A saída encontrada foi a especialização, a decisão foi focar toda a capacidade da empresa no segmento em que já tinha maior experiência, ou seja, a área de gestão de departamento pessoal. A consequência de tal decisão foi rápida: poucos produtos, muitos usuários e uma equipe de colaboradores enxuta. O faturamento foi distribuído em menores faturas por cliente, mas foi grande o ganho de escala. Em pouco tempo os primeiros resultados: a indicação ao ‘Max Award’ na Fensoft 2000, uma importante premiação do setor de informática, e dois prêmios ‘Top 10’, como melhor solução em recursos humanos.

Ainda assim, havia o problema e as dúvidas associadas ao ‘bug do milênio’. O problema que já tinha começado a ser pensado 20 anos antes, mas que para a sociedade como um todo começou a surgir somente cinco anos antes da data limite, que era o ano 2000ⁱ. Com o *bug* muitas empresas faliram. Já para outras, o problema se transformou em oportunidades.

Os riscos associados ao *bug* foram, ao final, satisfatoriamente gerenciados, e a chegada do ano 2000 ocorreu sem trazer maiores prejuízos. Depois da passagem do *bug*, a dinâmica do setor de informática reaquece, e chega ao mercado local a concorrência externa na área de Tecnologia da informação, além de um grande avanço na qualidade dos produtos e serviços.

A estratégia de venda passa por um novo modelo de apresentação: agora os sistemas são apresentados por um profissional especializado também em vendas, e não apenas em informática. A qualidade no setor se aprimora, e se acentua a tendência de mercado de clientes mais exigentes. É nesta fase que o pensamento gerencial passa a ganhar importância, uma vez que as demandas tecnológicas começam a competir com as demandas gerenciais. Os empresários locais entenderam a necessidade de se unir através de um sindicato, além do auxílio de instituições tipo Sebrae e da mudança na forma de apresentar o produto.

Especificamente na Fluxus, a empresa teve que manter ênfase na gestão da qualidade total, o que passou pela contratação de profissionais qualificados em outras áreas, além de informática. A partir do ano 2000, os softwares, que eram considerados produtos, ganharam na empresa o conceito de serviço.

Estes novos direcionamentos na empresa a conduziram a um grande aprendizado, afinal, no curto período de sete anos a empresa enfrentou as mais diversas ameaças ambientais, e soube gerenciar as fraquezas internas, a ponto de começar o novo milênio como uma empresa realmente consolidada no mercado. A partir de 2001, a Fluxus entra em uma nova fase.

3.3. Terceira fase: 2001 - 2005 – Especialização do produto

Este momento é a fase de maturidade e experiência da empresa em termos de mercado e gestão. O mercado exigia mais qualidade e informações na forma de manuais, função ‘ajuda’ (ou *help*) nos sistemas, bem como um melhor suporte. As demandas no mercado de informática são naturalmente mutantes, e de rápida mudança. Para qualquer empresa atuante no setor, as demandas que surgem são ao mesmo tempo grandes oportunidades de mercado. Não é sem razão que as empresas de maior sucesso têm ascensão meteórica no setor.

Por outro lado, esta condição impõe um ritmo de inovação difícil de ser alcançado. Para ter sucesso neste setor é necessário um perfil bastante profissional, e também fortes investimentos. O ponto crítico nesta dinâmica é devido ao fato de que mudanças nos produtos, também requerem uma mudança de perfil profissional. As empresas que atuam no setor são, por esta razão, condicionadas a atuar em um mercado altamente incerto, uma vez que tem que se preocupar com a evolução tecnológica, que por si só já carece de uma forte concentração dos colaboradores de qualquer empresa, além de terem que se preocupar com as questões gerenciais e estratégicas.

Qualquer que seja a empresa, o alinhamento adequado destas duas demandas é condição fundamental para o sucesso. Na Fluxus, na dimensão técnica/tecnológica parecia não haver maiores dificuldades. Fazia-se necessário fortalecer sua dimensão gerencial, o que ocorreu de forma gradativa. Os direcionamentos dados aumentaram o número de clientes, mas em contrapartida o valor dos produtos da empresa diminuiu. Três produtos foram priorizados: o FX pessoal, o FX ponto e o FX RH. O grau de especialização da empresa era cada vez maior, e os resultados foram produtos com maior estabilidade, qualidade e consistência.

As condições dadas conduziram a empresa a diversificar agora o tipo de cliente, como forma de aumentar a escala, mesmo com a diminuição no valor unitário do sistema. Esta diversificação foi fundamental porque tornou a empresa mais independente em relação aos grandes clientes, o que causava grandes problemas em cada rescisão de contrato com tais empresas.

Nesta estratégia, a Fluxus conseguiu mais de 350 clientes, em quase todos os estados do Nordeste. Mais de 50 mil colaboradores geridos por pelo menos um de seus softwares. A empresa optou pela certificação da norma ISO 9001. Definitivamente, a empresa estava consolidada no mercado cearense e nordestino.

A certificação veio melhorar de sobremaneira a estrutura da empresa e de seus

processos. A ISO serviu para realinhar e reestruturar a empresa que passou a ser mais voltada para os modelos de mercado, diferenciando-se também das demais empresas de informáticas de pequeno e médio porte. A principal dificuldade no processo de implantação da norma foi a questão do tempo, além da ampla mudança que a empresa se submeteu. Com a implantação foram formalizados os setores e a divisão das funções e tarefas, os processos foram escritos e modificados. A gestão da empresa passou a ser dividida em 5 áreas:

- Área de desenvolvimento de produtos: tem como gerente o proprietário da empresa, e é responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento de produtos;
- Área de suporte: responsável por implantar e acompanhar os produtos, oferecendo toda manutenção necessária para o cliente durante o período que estiver usando o produto. O atendimento é predominantemente online, e o cliente tem disponível profissionais na área de informática, RH e departamento pessoal;
- Área comercial: É responsável pela venda do direito de uso dos produtos e divulgação dos produtos nas empresas.
- Área de apoio: este setor é composto pelos departamentos administrativo e financeiro, e mantém foco maior nas atividades gerenciais internas da empresa;
- Área da qualidade: responsável pelo controle dos procedimentos e a política de qualidade que é seguida pela empresa.

Esta estrutura assegura um adequado encaminhamento nas ações da empresa, e tem garantido bons resultados. A consolidação da empresa já garante condições para o encaminhamento de novos projetos e o enfrentamento de novos desafios. Chega a hora de uma nova fase na empresa.

3.4. Quarta fase: 2006 – Nacionalização do produto

Nesta nova fase houve uma nova mudança, que é reverberada pelo atual desafio: prover a inovação tecnológica necessária para competir com o produto no mercado a nível nacional. A empresa conseguiu implementar dois projetos de inovação tecnológica, onde obteve parte do financiamento para o desenvolvimento de uma versão do produto em formato *web*. O FX RH *web* foi desenvolvido em oito módulos e ganhou uma página na internet associada a uma comunidade virtual.

Esse software foi concebido a partir do ambiente *windows for web*. O desenvolvimento nesta tecnologia encontrou dificuldades devido à carência de pessoal técnico competente para resolver os novos problemas técnicos. A empresa teve então que contratar pessoas, capacitá-las e arcar com o elevado custo de formação, além do risco de formar um profissional e este em seguida optar por abandonar a empresa.

Os pontos críticos desta nova fase da empresa associam-se a uma tecnologia mais avançada e a exigência de equipamento e tecnologia com preço elevado, isso implica em alto investimento sem retorno rápido. A nova plataforma exige uma qualidade maior por que deve oferecer serviços para atingir grande número de clientes e o público em geral.

O próprio site na internet é o produto, onde o cliente vai escolher o serviço de acordo com suas necessidades e fazer seu próprio contrato, só paga pelo o que está usando. Este produto vai oferecer um preço mais acessível, portanto é fundamental maior credibilidade e confiança dos serviços para os visitantes. Isso também implica em maiores testes do produto no ambiente interno. Na ocasião da elaboração deste caso, a comunidade virtual estava em fase experimental e já possuía alguns parceiros.

A estratégia de divulgação para o produto foi criar divulgadores locais através de universitários e pessoas interessadas, que podem implantar e vender o produto para seus clientes sem precisar de nenhuma autorização da Fluxus. As empresas que passarem a usar o

produto pagarão uma taxa mensal para a Fluxus. O suporte é realizado pelo próprio site da internet.

Atualmente o gestor está atuando de forma mais estratégica, comenta que se tivesse antecipado essa decisão, hoje teria um avanço bem significativo na empresa. Essa nova visão direcionou o rumo do seu planejamento que consta de novas metas relacionadas com o desenvolvimento de estratégias ou serviços para a empresa e a criação de um novo produto e um novo serviço.

Para realizar essas metas é necessário estabelecer novas parcerias, e desenvolver agora, mais que nunca, uma boa competência de marketing na empresa. A Fluxus segue agora seu itinerário, rumo a novos desafios, e novas fases.

NOTA DE ENSINO

Introdução

A empresa Fluxus é uma empresa nascida da visão empreendedora de um jovem cearense estudante da recente área de ciência da computação. A empresa tem em seu portfólio produtos de reconhecida qualidade em soluções na área de recursos humanos e administração de folha de pagamento. Durante o desenvolvimento da empresa, diversos foram os seus ajustes na antecipação e adequação às mudanças ambientais; bem como esta pode ser aludida com o próprio desenvolvimento do setor no Ceará. O caso desenvolvido explora as informações disponibilizadas pela empresa, depois de 18 anos de sua institucionalização, bem como pela prática do empreendedor que remonta ao início de seu curso de graduação em meados da década de 80.

Para a proposta do caso, cujos objetivos educacionais estão expostos no item seguinte, optou-se pela divisão deste em três momentos: a parte inicial traz a introdução, com considerações preliminares e com o anúncio dos desafios atuais da empresa; a parte seguinte enfatiza a história de sucesso do empreendedor, e a última parte descreve o histórico da empresa em si, sub-dividido em quatro áreas, que delimitam sua trajetória em fases distintas desde a fundação até os dias atuais.

Fonte de Obtenção dos Dados

Os dados, todos reais, foram obtidos em alguns encontros com o Senhor Edson Amaro, na sede da empresa Fluxus, na cidade de Fortaleza, entre os meses de janeiro e março do ano de 2007. Das reuniões, duas envolveram o presidente da empresa e os autores, as demais foram realizadas junto a informantes, indicados pela direção da empresa.

Além das informações coletada por meio de reuniões e entrevistas, foram também disponibilizadas informações internas da empresa, através de documentos, formulários e reportagens. Os depoimentos do caso foram todos do presidente da empresa. Contatos adicionais com a empresa Controller que poderiam enriquecer a análise da história da empresa Fluxus estão fora do objetivo deste caso, e por isso não foram levantadas.

Objetivos Educacionais

A empresa descrita desenvolveu seus produtos para um mercado que crescia e se consolidava, ou seja ao mesmo tempo em que esta aproveitava uma oportunidade de mercado, também contribuía para a criação deste, a partir da oferta de produtos inovadores a época. Diante destas características, e do histórico apresentado, este caso tem como principal objetivo educacional apresentar elementos de uma empresa real do setor de tecnologia da

informação, o qual envolve um ambiente em constante mudança e inovação, enfatizando como a empresa conseguiu adaptar-se a estas mudanças, tendo que constantemente realinhar seus objetivos, produtos e estrutura administrativa. Especificamente tem se os objetivos:

- Caracterizar o perfil empreendedor de empresários do setor de tecnologia da informação, enfocando a percepção da dinâmica do mercado;
- Ilustrar situações da atividade empreendedora em empresas de tecnologia da informação; Apresentar um exemplo de empresa que ganhou reconhecimento no mercado pela inovação e pela excelência de seus produtos, em seu segmento;
- Apresentar elementos para uma discussão sobre as estratégias utilizadas pela empresa em suas diferentes fases e a pertinência de cada uma destas estratégias;
- Instigar a avaliação de desafios estratégicos para empresas, com ênfase nas estratégias de inovação (tanto na forma do produto, como na maneira de distribuí-lo e comercializa-lo).

Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido a partir da exploração dos aspectos relacionados à iniciativa e as características empreendedoras, bem como acerca da estratégica de marketing adotadas em suas decisões. Assim, o caso é direcionado tanto para disciplinas da área de empreendedorismo, como para as disciplinas de marketing e de estratégia, primordialmente. Todavia o caso apresenta elementos para análise em outras disciplinas como introdução a administração e organização, sistemas e métodos.

Quanto ao curso, entende-se que o caso pode ser utilizado em qualquer curso onde disciplinas relacionadas a empreendedorismo e marketing são ensinadas, especialmente os curso da área de administração e tecnologia da informação. Quanto ao nível, recomenda-se a sua utilização em cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu*. Em circunstâncias específicas, o caso pode ser útil para estudantes de cursos de mestrado ou doutorado, mas não é este o seu foco.

Pontos de Discussão

Para a discussão do caso em ambientes de formação, os autores entendem como relevantes algumas questões, apresentadas a seguir, de acordo com a aplicação possível do caso:

1. Para disciplinas relacionadas a empreendedorismo, os aspectos relevantes são: o caráter distintivo do produto, que requer elementos de qualidade e inovação; características do ambiente empresarial; a relação entre o mercado e as intuições de apoio (Sebrae, universidade, sindicatos, poder público etc.); o perfil do empreendedor envolvido. Algumas das questões que podem ser trabalhadas em sala e aula são:

- Quais os elementos necessários para a constituição de uma oportunidade de mercado para empresas do ramo de tecnologia da informação?
- De que forma os fatores conjunturais externos foram definidores na atuação da empresa no mercado, desde sua formatação até seu momento atual?
- Em sua opinião, existem diferenças significativas no ambiente empresarial das empresas de tecnologia da informação que as tornem distintas das demais empresas?
- Como as empresas deste setor se articulam, no seu universo criativo, a partir da relação entre empresas e instituições?
- O que se pode depreender do perfil do empreendedor da empresa?
- O fato da parceria com outra empresa ter findado, indica uma contingência no itinerário das empresas ou uma inadequação desta para este tipo de negócios?

2. Para disciplinas relacionadas a marketing, os aspectos relevantes são: a determinação das ações gerenciais para a definição do conceito e foco do produto; a definição das variáveis mercadológicas; e ações orientadas para novas formas de distribuição e comercialização. Algumas das questões que podem ser trabalhadas em sala de aula são:

- Como as empresas clientes percebem valor em seus sistemas informatizados?
- A partir da definição da constelação de valor, identifique a adequação desta proposta ao novo produto desenvolvido pela empresa Fluxus?
- Quais as principais características (e atributos) dos produtos da Fluxus e qual a importância da marca para o setor no qual ela atua?
- A opção atual da empresa em manter foco no produto consiste em uma escolha equivocada ou incompatível na era do cliente?
- Como a empresa poderia melhorar sua estratégia de distribuição e comunicação?
- Com relação aos estágios de aceitação do produto, comente como se deu este pelos clientes organizacionais? (o produto entendido com os sistemas informatizados de forma ampla)
- Como poderia ser concebida uma pesquisa mercadológica para avaliar demandas e possibilidades de agregação de valor para o mercado de sistemas informatizados?
- Em geral, quais foram os fatores fundamentais na estratégia mercadológica de sucesso da Fluxus?

3. Para as demais disciplinas relacionadas, poderão ser trabalhados ainda aspectos ligados as ações orientadas à adequação da estrutura administrativa para o atendimento da proposta empresa. Algumas das questões que podem ser trabalhadas em sala de aula são:

- Comente as transformações que devam ter ocorrido na estrutura organizacional da empresa em função da mudança do foco no cliente para o foco no produto, adotado pela Fluxus?
- Discorra acerca da atual estrutura administrativa da empresa, e diga se esta está ajustada a sua nova configuração e proposta mercadológica?

Recomendações adicionais

Recomenda-se que o caso seja lido com antecedência pelos alunos, e que seja discutido em sala em uma duração de duas horas-aula. Na utilização, recomenda-se que o professor direcione a discussão, a partir do conjunto de questões apontadas, e outras alternativamente preparadas, com o apontamento de itens relevantes a partir do debate em sala no primeiro momento. No momento seguinte seria oferecido aos estudantes a reunião em grupos para o desenvolvimento de respostas para as questões propostas. Adicionalmente o professor poderá utilizar uma hora-aula adicional para a discussão aberta das possíveis respostas elencadas pelos diversos grupos.

ⁱ Aborda como elemento crítico o “Bug do milênio” (virada do Século) foi um período de muito trabalho, teve um impacto significativo devido à baixa capacidade de memória dos softwares, portanto foi necessário modificar todos os sistemas dos clientes por que os softwares eram programados somente com a data de dois dígitos e na virada do século havia um elevado risco dos computadores retroagirem para o início do século, ou seja, 1901.