

Estratégias para a retomada do desenvolvimento no ciclo de vida de uma empresa de tecnologia da informação

Strategies for extending the development stage in the life cycle of an information technology company

Andrea Cristina Deis Rodrigues

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios. Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil. andrea@andreadeis.com.br

Adilson Caldeira

Doutor em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil. Adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

O texto relata a intervenção realizada em uma empresa de serviços em tecnologia da informação. O objetivo do trabalho foi reconfigurar o modelo de negócio para criar valor para os clientes e, também, para os sócios gestores do empreendimento. Procurou-se reverter a tendência de declínio no ciclo de vida da empresa. O trabalho, de caráter intervencionista, segue os procedimentos metodológicos para trabalhos práticos e aplicados propostos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que tem por foco a proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades. Em comparação ao panorama inicial, que revelava ineficiência nos processos de comunicação, gerenciamento dos contratos, integração entre áreas, controle de desempenho e de satisfação dos clientes, foi transformado a partir do delineamento de um novo modelo de negócio, considerando as necessidades dos clientes e as condições para ampliar a oferta de valor. Dentre os resultados, destaca-se o despertar da consciência dos gestores para a demanda por recursos, atividades-chave e parcerias estratégicas, o que transformou a capacidade de atendimento ao mercado com autossuficiência econômica e financeira. Ao compartilhar a descrição das soluções encontradas para lidar com elementos como a complexidade relativa à incerteza que cerca o processo decisório, a necessidade de mudar o comportamento de pessoas, a resistência à mudança, os obstáculos de comunicação, espera-se contribuir para o desenvolvimento de outros negócios e também à sociedade em geral, pela conseqüente ampliação da oferta de empregos e satisfação de necessidades da comunidade.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Criação de valor. Desenvolvimento de negócios.

ABSTRACT

The article reports the intervention carried out in an information technology services company. The objective was to reconfigure the business model to create value for customers and also for the company's managing partners. We sought to reverse the downward trend in the company's life cycle. The work, of interventionist character, follows the methodological procedures for practical and applied works proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), which focuses on proposing problem solutions and identifying opportunities. Compared to the initial scenario, which revealed inefficiency in communication processes, contract management, integration between areas, performance control and customer satisfaction, it was transformed through designing a new business model, which considers the needs of customers and the conditions to expand the offer of value. Among the results, we highlight the awakening of managers' awareness to the demand for resources, key activities and strategic partnerships, which transformed the ability to meet the market opportunities with economic and financial self-sufficiency. By sharing the description of the found solutions deal with elements such as the complexity related to the uncertainty surrounding the decision-making process, the need to change people's behavior, resistance to change, communication obstacles, it is expected to contribute to the development of other businesses, and also to society in general, through consequent expansion of the offer of jobs and satisfaction of community needs..

Keywords: Business model. Value creation. Business development.

Recebido em 16/03/2020. Aprovado em 06/05/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-15.1225>

1 INTRODUÇÃO

As empresas, em geral, evoluem, desde sua fundação até atingir a maturidade. Essa evolução pode ser bem-sucedida ou não, dependendo do desenvolvimento da qualidade de gestão. A capacidade de planejar e decidir são determinantes para a longevidade das organizações.

Destacando trabalhos que analisaram o ciclo de vida e a qualidade de gestão sob diferentes perspectivas, tais como a de recursos humanos (Dávila, 2005; Ribeiro, 2016), variáveis organizacionais e controle gerencial (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Moreira, & Frezatti, 2019), e configuração organizacional (Lester, Parnell & Carraher, 2003; Correia, Gomes, Bruni & Albuquerque, 2019), Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira & Bido (2010) afirmam que a próxima etapa depois de a empresa atingir o estágio da maturidade e sucesso, seria o rejuvenescimento. Revertendo a tendência de se mover em direção ao declínio, a organização pode voltar a se desenvolver.

A empresa focalizada neste estudo é um exemplo dessa situação. Doravante citada como Infolyn Sistemas, denominação disfarçada por questões de preservação de privacidade, a empresa atua no mercado de desenvolvimento e implementação de sistemas de informação dedicados ao gerenciamento e automação de operações administrativas, comerciais, financeiras e industriais no mercado de distribuição e varejo, especialmente em empresas de pequeno a grande porte, em diversos setores de negócios.

Com pouco mais de uma década de existência, viu-se em um momento em que se evidenciava a necessidade de intervenção gerencial e profissionalização de seu sistema de gestão. Para esse fim, recorreu a um serviço de consultoria que se iniciou com uma análise que revelou a necessidade de mudanças em aspectos como o gerenciamento de contratos, o processo de comunicação com os públicos externo e interno, o relacionamento interpessoal entre os sócios gestores, destes com os funcionários e entre equipes funcionais, a revisão de métodos, a melhorias nos indicadores de desempenho e satisfação dos clientes, os processos de desenvolvimento, implantação e suporte técnico, e sua integração com as ações comerciais.

Neste relato, abordam-se os seguintes aspectos: análise das informações e propostas de ação para otimização, gerenciamento dos processos e projetos internos que causam custos de transação, despesas oriundas do processo subdimensionado de vendas, gestão de prioridades e tarefas desordenadas, desengajamento quanto aos critérios de tempo, qualidade e custo, bem como medidas para engajamento de questões comportamentais.

O objetivo do trabalho foi reconfigurar o modelo de negócio para criar valor para os clientes e, também, para os sócios gestores do empreendimento. Para o alcance do objetivo proposto, recorreu-se aos procedimentos metodológicos para trabalhos práticos e aplicados propostos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), segundo os quais um trabalho de aplicação prática, como é o caso deste, embora distinto em relação a estudos acadêmicos prioritariamente dedicados à construção de conhecimento teórico, não dispensa fundamentação científica para a proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades.

De acordo com a referida proposta, combinada à de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012), o texto segue a estrutura que contém, nos tópicos seguintes, uma incursão pela literatura em que se encontram os principais conceitos que referenciam o trabalho, a descrição dos procedimentos metodológicos, o contexto e a realidade investigada, com a descrição das características da empresa, seu negócio e seu mercado, seguida do entendimento da situação, a partir das oportunidades e problemas identificados. Na sequência, descrevem-se o diagnóstico realizado e a intervenção proposta e efetuada. Discutem-se, por fim, os resultados obtidos e as contribuições proporcionadas pela execução do projeto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Desde sua fundação, as empresas desenvolvem um ciclo de vida evolutivo em que se promove o desenvolvimento qualitativo do processo de gestão. Com base em referências extraídas da literatura sobre empreendedorismo e ciclo de vida, Dávila (2005) identifica que variáveis como o tamanho da organização, sua idade, a sucessão dos fundadores na estrutura organizacional e as adaptações necessárias para a captação de recursos junto a investidores externos constituem elementos impulsionadoras do surgimento de sistemas de gestão comprometidos com o controle do desempenho organizacional. Ribeiro (2016), por sua vez, destaca o papel estratégico dos recursos humanos na evolução de uma organização ao longo de seu ciclo de vida.

A ótica de que as empresas evoluem ciclicamente também é considerada por autores como Auzair e Langfield-Smith (2005), Granlund e Taipaleenmäki (2005) e Moreira, e Frezatti (2019), em que se observa que a evolução da qualidade de gestão é acompanhada pela adoção de instrumentos para que o controle gerencial se volte cada vez mais a questões estratégicas para o desenvolvimento de negócios.

Considerando fatores como o tamanho da empresa, a estrutura organizacional, o sistema de processamento de informações e o processo de tomada de decisão, Lester, Parnell e Carraher (2003), identificam cinco estágios distintos no ciclo de vida das organizações: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

De um modo geral, todas as visões supracitadas convergem para o fato de que a qualidade de gestão evolui proporcionalmente à redução da incidência de incerteza no processo decisório. Simon (1957), considerado referência seminal em estudos sobre o tema, destaca o fato de que, no processo decisório, a racionalidade é limitada. A mente humana reconhece, busca e seleciona informações via métodos heurísticos, ou seja, com o objetivo de encontrar soluções para problemas, mas com capacidade limitada de processar informação: “o ser humano é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada” (Simon, 1957, p. 24).

Assim sendo, a qualidade do processo de gestão se eleva quando as decisões se tornam mais precisas, mediante mecanismos de administração das informações. Com base na literatura concernente à administração de informações, Stone, Aravopoulou, Evans, Aldhaen e Parnell (2019) alertam para o risco de insucesso ao qual a desinformação sujeita projetos e processos de planejamento estratégico. Essa concepção pondera os benefícios potenciais decorrentes da redução das chances de falhas nas decisões resultantes da administração de informações. Conforme demonstram os referidos autores, o gerenciamento inadequado de informações é evidente em situações comuns quando ainda não se atingiu suficiente maturidade no processo de gestão.

Uma consequência indesejável da administração ineficiente de informações é a incidência de custos de transação. Williamson (1991) incita à reflexão sobre os custos inerentes às relações de compra e venda entre empresas não se limitarem aos custos operacionais de produção e comercialização. Tal raciocínio constitui a essência da Teoria dos Custos de Transação (TCT), em que se considera a incidência de dispêndios menos tangíveis nas relações de trocas.

Conforme propõem Sarto e Almeida (2015), as hipóteses propostas pela TCT englobam três pontos fundamentais: 1) as transações e os custos a ela associados definem diferentes modos institucionais de organização das atividades econômicas; 2) a tecnologia, embora importante aspecto da organização da firma, não é sua determinante; 3) as falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às formas institucionais.

A TCT considera que as relações entre agentes em um processo de troca no mercado são influenciadas pela limitação de informações, à incerteza enfrentada no ambiente e o oportunismo. Devido a imperfeições contratuais, pode ocorrer oportunismo de um dos agentes que visa seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial a outra parte da relação (Shervani, Frazier & Challagalla, 2007).

Desse modo, Mayer (2009) entende que a governança do processo de relacionamento entre empresas contratantes e contratadas, em que se inclui o desenho do contrato estabelecido entre as partes, é fator determinante para o desempenho de um projeto. De acordo com o mesmo autor, os custos de transação são foco de estudo em várias disciplinas aplicadas à gestão de negócios, mas ocupa um lugar particularmente central no que se refere à administração estratégica. Destacando a relevância econômica dos custos de transação para as empresas, Mayer (2009) propõe que a identificação desses custos requer análise estratégica profunda, considerando aspectos internos e externos, tais como ativos, tendências e incertezas.

Um instrumento comum na análise estratégica das empresas em que se integram os elementos internos e externos na avaliação das condições que cercam os negócios é a análise SWOT, acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), conforme descrevem Barreto, Peba, Calciolari e Almeida (2018). Johnson, Scholes e Whittington (2007), argumentam que a matriz SWOT é um instrumento que possibilita a abrangência integral das tendências internas e externas da organização, revelando a capacitação estratégica demandada para o desenvolvimento dos negócios.

Na análise do ambiente externo, consideram-se questões sobre as quais a organização não possui controle, que constituem oportunidades ou ameaças. Já o ambiente interno corresponde a todos os fatores sobre os quais se tem controle, caracterizados por forças ou fraquezas. Johnson et al. (2007) entendem que as condições impostas pelo ambiente externo, que não são passíveis de controle pelo gestor, devem ser as primeiras a se identificar, de modo a revelar quais aspectos internos devem ser adaptados às condições enfrentadas. Segundo essa lógica, portanto, parte-se da identificação de oportunidades e ameaças para então avaliar potenciais forças ou fraquezas que, respectivamente, favoreçam ou dificultem aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças, tornando a denominação “OTSW” mais apropriada do que “SWOT”.

Qualquer que seja a nomenclatura adotada, as constatações decorrentes da análise da estrutura interna do negócio podem evidenciar problemas a serem mitigados para que se possa adequar a capacidade e às competências da organização e as demandas decorrentes do comportamento do mercado. Conforme destacam Suárez-Barraza e Rodríguez-González (2019), a eliminação de problemas e desperdícios, tanto internamente na organização quanto na cadeia de suprimentos, conta com a contribuição de instrumentos

básicos para a gestão da qualidade propostos por Ishikawa (1993). Dentre esses instrumentos ocupa um papel de destaque, pela adoção em massa como um mecanismo para identificação das causas de problemas, o diagrama de causa e efeito, também conhecido como "espinha de peixe", pela sua forma, ou, simplesmente, "Diagrama de Ishikawa". A concepção de Ishikawa considera que os principais problemas das empresas são encontrados em seus processos, e suas causas têm a ver com a maneira como as organizações são gerenciadas. A proposta é desenhar uma figura que represente os sintomas do problema, identificando as causas que resultam nesses sintomas.

Uma vez realizada a análise dos cenários do ambiente externo e o mapeamento de sintomas e causas de problemas organizacionais, os gestores têm em mãos as informações para delinear e elegerem as estratégias mais adequadas ao desenvolvimento dos negócios de sua organização. Nesse sentido, Kim e Mauborgne (2005) argumentam que as organizações, se visarem simplesmente concorrer cabeça a cabeça com suas rivais, atingirão uma convergência de estratégias que resultará em um ambiente difícil e ameaçador a todos os competidores. As oportunidades mais interessantes vislumbradas no ambiente de negócios são, assim, as que representam lacunas estratégicas, ou seja, as que ainda não foram percebidas nem exploradas pelos competidores.

Johnson et al. (2007, p. 81), reforçam que "é importante enxergar valor através dos olhos do cliente", tarefa que pode não ser fácil, por razões como o risco de que o enunciado da missão não esteja em sintonia com as expectativas ou as necessidades dos clientes. Os mesmo autores recomendam, assim, que se reveja sistematicamente a declaração de missão, de modo a manter seu alinhamento aos requisitos para o aproveitamento das oportunidades de mercado.

Caso a missão esteja em consonância com a proposta de valor que se pretende oferecer ao cliente, pode-se conferir maior eficácia no delineamento do modelo de negócio. Johnson, Kagermann e Christensen (2015) sugerem, então, que a proposta de valor ao cliente é o primeiro elemento a considerar em um modelo de negócio, a partir do quê se definem outros três aspectos: a fórmula do lucro os principais recursos e os principais processos.

Alinhada a essa visão, a proposta de Osterwalder e Pigneur (2010) para a definição do modelo de negócio apresenta um quadro composto por nove blocos de definições. A partir dos quatro primeiros blocos - proposta de valor, segmentos de mercado, relacionamento com o cliente e canais de distribuição -, definem-se as fontes de receita. Nos demais blocos, descrevem-se as atividades-chave, recursos-chave e parcerias-chave, que resultam na respectiva estrutura de custos. A fórmula do lucro, assim, é obtida pela comparação entre os custos e receitas estimados para que o negócio se desenvolva.

Um modelo de negócios assim concebido determina propostas para a criação de valor aos acionistas, pelo lucro gerado, e aos clientes, pela oferta de soluções que atendem às suas necessidades. Brozovic, Nordin e Kindström (2016) apresentam uma discussão sobre as conexões entre a flexibilidade do provedor de serviços e a criação de valor aos clientes encontrada na literatura sobre esses temas e constata, a partir de exemplos aplicados encontrados no ambiente de negócios, que a flexibilidade é particularmente importante para empresas que operam em contextos dinâmicos.

Uma abordagem que considera a flexibilidade aplicada ao gerenciamento de projetos é o conceito *Service Level Agreement (SLA)*, que propõe que as partes contratantes formalizem o acordo sobre sua execução, definindo em comum as prioridades. Segundo Keller e Ludwig (2003), o monitoramento e a aplicação do SLA se mostram importantes em um ambiente de serviço disponibilizado pela *Web*, no qual aplicativos e serviços corporativos dependem de serviços que podem ser assinados dinamicamente e sob demanda. Com o sistema de gerenciamento de SLA, monitoram-se os parâmetros de *Quality of Service (QOS)* - um índice de verificação da qualidade do serviço que verifica os níveis de serviço acordados e reporta eventuais inconsistências nas práticas efetivas.

A revisão efetuada na literatura possibilitou formular um conjunto de propostas de soluções aplicadas ao caso em foco neste estudo, conforme descrito nos tópicos seguintes.

3 PROCEDIMENOS METODOLÓGICOS

Rauen (2015, p. 156) destaca a existência de estudos empíricos em que "o pesquisador estabelece uma interferência deliberada na realidade". Essa técnica, conhecida como pesquisa intervencionista, utiliza a teoria aplicada a situações práticas observadas no comportamento do objeto de estudo. As descobertas assim obtidas tendem a proporcionar contribuições para a ampliação do conhecimento teórico (Westin & Roberts, 2010).

Trata-se de abordagem na qual o pesquisador intervém no processo, não se limitando a coleta e análise de dados, mas agindo diretamente na organização que constitui o objeto estudado (Jönsson & Lukka,

2007), proporcionando benefícios a seu desempenho e novos conhecimentos sobre práticas e teorias (Oyadomari, Silva, Mendonça Neto, Rícino, 2014; Suomala & Lylyvrjänäinen, 2010).

Para conferir caráter científico a uma pesquisa intervencionista, Gronhaug e Olson (1999) consideraram importante: (i) selecionar e utilizar dados observáveis; (ii) interpretar e avaliar as observações realizadas à luz de conceitos teóricos; (iii) planejar e agir de modo adequado ao tipo de estudo; e (iv) planejar, coletar, analisar e interpretar os dados obtidos sobre os resultados das ações desenvolvidas. De modo análogo, Marcondes et al. (2017) propõem um método que denominam Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO). A proposta sugere um processo com foco na solução de problemas empresariais (*Business Problem Solving*), baseado e adaptado a partir dos procedimentos metodológicos adotados em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda (Aken, Berends e Bij, 2012) e no método desenvolvido por Vandenbosch (2003) para consultoria de planejamento de soluções organizacionais.

O processo descrito por Marcondes et al. (2017) se dedica à melhoria do desempenho de uma ou mais unidades de negócio, áreas ou setores específicos de uma empresa, com o propósito de contribuir para melhorar a produtividade interna e obter vantagem competitiva. Ele foi adotado para a realização da ação intervencionista objeto do presente relato, realizada pelos autores como agentes externos, envolvidos no processo na condição de consultores.

Iniciou-se pelo entendimento do problema. Por meio de entrevistas não estruturadas com os sócios-gestores, procurou-se elencar as visões que estes tinham do negócio, considerando o que eles consideravam como positivo e suas insatisfações. Esse processo de coleta de dados foi realizado no segundo trimestre de 2018. Seguiram-se, então, entrevistas com outros integrantes da equipe, principalmente os que se envolvem na prestação de serviços aos clientes. Incluem-se nesse rol profissionais que atuam em vendas e nas operações de programação, implantação e manutenção dos sistemas fornecidos pela empresa. Gravadas e transcritas na íntegra, as entrevistas foram, então, analisadas, com uma triagem e classificação dos resultados em duas categorias: a primeira se compôs dos pontos que refletiam visões convergentes sobre sintomas de problemas e a segunda se desdobra em visões antagônicas.

Com base nos dados das duas categorias, promoveram-se sessões de *brainstorming*. A primeira sessão contou com a participação exclusiva dos sócios gestores, que resultou na interpretação consensual de quais eram as prioridades de sua intervenção no processo de gestão da empresa, com decisões referentes à análise de oportunidades e ameaças externas e a questões estruturais internas do negócio. Nas sessões seguintes, contou-se com a participação dos demais entrevistados, que opinaram sobre possíveis soluções aos problemas identificados. Essa etapa, concluída no final de 2018, seguiu as recomendações de Gronhaug e Olson (1999) quanto à (i) seleção e utilização de dados observáveis e (ii) interpretação e avaliação das observações realizadas à luz de conceitos teóricos

A partir das evidências e conclusões decorrentes da etapa anterior, procedeu-se, então, à análise e diagnóstico, a partir dos quais se elaborou a proposta de solução dos problemas para viabilizar o aproveitamento das oportunidades identificadas. Idealizou-se um plano de ação, iniciando a intervenção. Nos passos finais, procedeu-se à avaliação e formalização das decisões resultantes, que compuseram o relatório final, que contempla a descrição da experiência apresentada nos tópicos seguintes. Cumpriram-se, assim, os requisitos (iii) e (iv) propostos por Gronhaug e Olson (1999), mencionados acima, em busca de conferir caráter científico à pesquisa intervencionista, sendo: (iii) planejamento e ação adequados ao estudo; e (iv) planejamento, coleta, análise e interpretação dos dados obtidos sobre os resultados das ações desenvolvidas. Nas próximas seções apresenta-se o relato detalhado do percurso para atingir o objetivo do estudo.

4 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Neste tópico, apresentam-se informações consideradas relevantes para o contexto do estudo, com a descrição e histórico da empresa e seu ambiente, como meio para melhor compreender a realidade e tendências de comportamento do mercado de atuação.

4.1 A empresa, o negócio e o mercado

A empresa foi fundada em 2008 por quatro sócios em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Seus empreendedores e atuais sócios gestores atuavam em serviços técnicos de desenvolvimento de sistemas de informação. Aliaram-se para abrir um novo negócio valendo-se de sua capacitação técnica, sem a preocupação de desenvolver competências para a profissionalização na gestão do negócio. Nesse estágio do ciclo de vida do empreendimento, os métodos e processos internos, bem como o relacionamento com parceiros comerciais eram predominantemente caracterizados pela informalidade.

No momento em que se aproximava de completar dez anos de atividade, a empresa possuía em sua estrutura trinta funcionários e os quatro sócios gerentes, em posições distribuídas em quatro áreas: administrativa e de desenvolvimento, marketing e comercial, qualidade, suporte técnico e implantação e inovação e desenvolvimento de negócios, conforme ilustra a Figura 1.

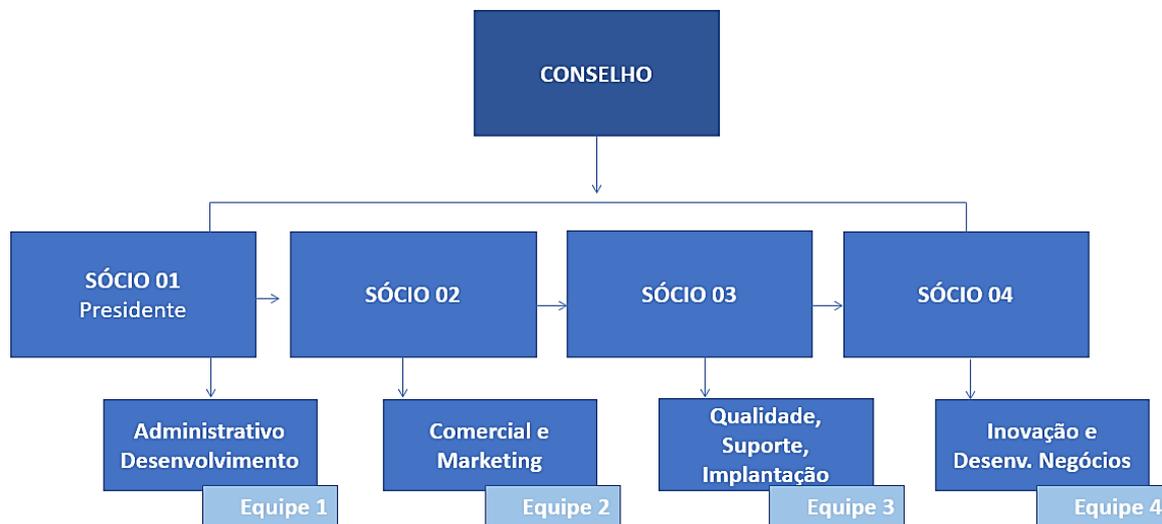


Figura 1. **Organograma**

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A empresa é considerada como de pequeno porte no setor em que atua, com faturamento anual de aproximadamente R\$ 2,5 milhões. O negócio é especializado em soluções tecnológicas, personalizadas para atender às necessidades do contratante, e foco em minimizar custos, otimizar processos de vendas, financeiros, logísticos, e fiscais, com emissão de notas fiscais. Os principais clientes são distribuidores varejistas dos mais diversos setores, os quais possuem vendedores externos que necessitam emitir nota fiscal fora do ambiente da empresa. Os ramos de atividades que mais utilizam este tipo de serviço são: distribuidores multimarca, distribuidores exclusivos do segmento alimentício, indústrias e distribuidores de produtos higiênicos. Dentre os principais concorrentes destacam-se empresas de desenvolvimento de *software*, gestão empresarial, soluções digitais e dispositivos móveis.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), o mercado de Tecnologia de Informação (TI) no Brasil, incluindo *hardware*, *software* e serviços, aumentou 9,2% no ano de 2015, contra os 5,6% da média global de crescimento. No mundo, os investimentos nesse setor somaram US\$ 2,2 trilhões (ABES, 2016).

No ranking de investimentos em TI na América Latina, o país ocupa o 1º lugar, com 45% dos investimentos (US\$ 59,9 bilhões), seguido por México (20%) e Colômbia (8%). Ao todo, América Latina soma US\$ 133 bilhões. Responsável por quase metade dos investimentos em TI na região, o Brasil mantém uma liderança regional relevante (ABES, 2016).

4.2 Antecedentes: cenário encontrado no início do estudo

Quando o décimo aniversário da empresa se aproximava, os sócios gestores questionavam se sua continuidade se justificava, diante do baixo retorno obtido até então. Além de evidências de que a margem de contribuição dos produtos seria insuficiente para satisfazer a expectativa de crescimento, havia insatisfação com problemas como a desigualdade na distribuição de quotas, na hierarquia e no papel de cada sócio na operação, receitas aquém da expectativa, carência controle de desempenho para o gerenciamento financeiro, comercial e de operações.

A insuficiência na qualificação técnica evidenciada no suporte a clientes agravava a ineficiência e o risco de contingências na execução dos contratos, um potencial estopim para a insatisfação de clientes. Não havia instrumento para visualização dos projetos e processos a serem desenvolvidos e entregues aos clientes, nem a fase onde se encontravam. Ao fechar um novo contrato, a área comercial efetuava uma análise

superficial e insuficientemente técnica do processo, sendo que as peculiaridades e efetivas necessidades do cliente não eram detectadas.

Na implantação dos sistemas não se dispunha informações previamente estabelecidas para acompanhamento e supervisão do processo, ocasionando atrasos e entregas não realizadas. O “implantador”, aos poucos, detectava as particularidades de cada cliente, com inúmeras interrupções para configurar o sistema de acordo com a usabilidade dos clientes, que não assumiam os custos adicionais incorridos, por assim ter entendido a oferta comercial ao adquirir o produto.

Na etapa de desenvolvimento, não existia visualização do que deveria ser entregue ou do cronograma de execução das tarefas pelos programadores.

O quadro requeria ações para melhorias em: (1) visualização das tarefas e atividades para atentar-se aos prazos e não atrasar as entregas; (2) estabelecimento de cronograma em conjunto com o cliente após a venda do sistema para definição clara do que deve ser entregue e respectivos prazos; (3) padrão de produtividade no desenvolvimento, com estabelecimento de tempo para as tarefas e identificação da capacidade operacional dos desenvolvedores.

Pela falta de elementos como esses, registrou-se a ocorrência de um contrato em que as horas efetivamente dedicadas ao projeto excederam cerca de seis vezes a estimativa considerada no valor contratado, diante da “customização” requerida para o atendimento de especificidades do cliente. A realocação dos profissionais envolvidos no processo para atendimento à demanda subestimada ocasionou problemas de atendimento a outros projetos, expondo a empresa ao risco de perda de contratos. Era patente, portanto, o desafio que os sócios enfrentavam na época.

4.3 Entendimento da situação-problema

Em reuniões e entrevistas com os sócios gestores da empresa, procurou-se promover a reflexão, individual e conjuntamente, acerca das principais dificuldades enfrentadas, suas possíveis causas, o comportamento dos clientes e da concorrência, com visão global do negócio. Procurou-se despertar a consciência para o fato de que as decisões e a percepção das condições enfrentadas nem sempre seguem uma lógica racional. Enfatizou-se a concepção de Simon (1957) sobre a racionalidade limitada do processo decisório.

Foram identificados como possíveis causas de problemas: a ausência de equipe multidisciplinar para a condução dos projetos, a necessidade de capacitação da equipe e a falta de gerenciamento. A precificação não era adequada, interferindo na rentabilidade e no relacionamento com os clientes. A falta de clareza na comunicação entre os agentes e a falta de gerenciamento de processos e de integração entre as áreas representavam condições de incerteza, provocadas por assimetrias de informações. Havia descompasso entre o que era efetivamente vendido e a expectativa do cliente, e entre o que a área técnica de desenvolvimento, implantação e suporte elaboravam para a manutenção da operação, com dissonância de entendimento entre seus agentes, devido a um desarranjo entre: (1) o que o comercial vendia; (2) o que o departamento técnico apresentava, e (3) aquilo que o cliente realmente necessitava.

Notava-se, ainda, a ausência de conhecimento dos clientes e conflitos na relação entre usuários e desenvolvedores. A dificuldade de operar o sistema resultava em críticas dos usuários para justificar ineficiência. Falhas na capacitação dos usuários e baixa integração da comunicação geram custos não previstos contratualmente (*ex-post*). Muitas vezes, tais situações oneraram os próprios sócios, forçando-os a se deslocar até o cliente para transmitir conceitos fiscais e de parametrização que deveriam ser de propriedade e responsabilidade dos usuários.

Constantemente, a empresa se deparou com a necessidade de gerenciar situações ocasionadas pela incerteza, em decorrência da assimetria de informações entre as partes. Quando o que se desenvolveu não atende efetivamente à necessidade do cliente, geravam-se problemas de suporte (manutenção da operação). Destaque-se, ainda, que o usuário final só conhecia o produto pronto após a implantação, trazendo outros impactos negativos após a implantação do sistema.

Outro aspecto observado foi o crescimento do número de contratos de forma orgânica, sem ações sistemáticas de prospecção e abordagem para a conquista de novos clientes. A cada contrato firmado, a empresa utilizava produtos de prateleira e realizava “customizações” de acordo com as especificidades do cliente.

Para adequar o produto, era frequente, na precificação, o subdimensionamento de horas requeridas para a “customização”. O mesmo ocorria em contratações para atualizações dos sistemas, gerando novos custos não previstos (*ex-post*). Uma vez firmado o contrato, os clientes não aceitavam renegociação em caso de imprevistos. Havia, assim, imperfeições contratuais e comportamento oportunista, gerando os custos de

transação mencionados por Williamson (1991) e Shervani, Frazier e Challagalla (2007), conforme se destaca na seção precedente dedicada à revisão da literatura.

Também se destacava a divergência de ideias entre as lideranças das áreas internas e destas com clientes externos. O não envolvimento do usuário final no desenvolvimento acarretava a necessidade de retrabalho na implantação dos sistemas. A falta de integração entre as equipes comercial, suporte, implantação e de desenvolvimento impactava a satisfação do cliente e potencializava o risco de quebra de contratos.

Cada área priorizava seu interesse específico na busca de soluções, e a falta de treinamento das equipes de atendimento e suporte técnico nas atualizações e “customizações”, gerava conflitos, ineficiência e insatisfação. Aparentemente, o problema era mais de falta de engajamento do que de capacitação, com o precário gerenciamento de processos e falhas de comunicação.

Os gestores foram provocados a interpretar as ocorrências descritas quanto aos custos de transação em que suas operações estavam incorrendo. A referida interpretação toma por referência os preceitos da TCT, estudados por Williamson (1991), em que se destaca a importância dos contratos, como proteção contra o oportunismo, de modo a mitigar custos de transação e reduzindo perdas decorrentes de comportamento oportunista dos parceiros. A formalização de contratos em que são pactuados os comportamentos, as responsabilidades e as ações esperadas na transação, proporciona um cenário de negócios mais previsível.

Com referência na TCT, analisaram-se os fatos ocorridos recentemente em três contratos que a empresa mantinha com clientes à época, o que revelou a incidência dos custos de transação *ex-ante* e *ex-post* descritos no Quadro 1.

Ex-ante	Ex-post
<p><i>Racionalidade Limitada na Precificação de horas</i> - Contrato A – 690 horas estimadas para a execução do projeto</p> <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações no diagnóstico de necessidades do cliente.</i> - Contrato A – das 690 horas foram estimadas 300 horas para desenvolvimento do sistema.</p> <p><i>Assimetria informações (falha coleta dados ex-ante)</i> - Contrato B – Coleta imprecisa de informações para a elaboração da proposta comercial; - Incerteza, informações incompletas ou desconhecidas, tanto internas quanto externas.</p> <p><i>Racionalidade Limitada/Falta de Comprometimento</i> - Contrato C – Acréscimo de serviço no módulo negociado, com o compromisso do parceiro para o desenvolvimento conjunto.</p>	<p><i>Custo com adaptações e oportunismo</i> - Contrato A - 1.100 horas utilizadas, frente a 690 horas estimadas, perdas de R\$ 49,2 mil com adaptações contratuais (valores a receber)</p> <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações</i> - Contrato A. 1.100 horas, 410 em retrabalho (conflito de informações).</p> <p><i>Customizações não previstas em contrato.</i> - Cerca de 30% a 40% aceitam a repactuar o contrato.</p> <p><i>Deslocamento e outros investimentos</i> - Deslocamentos até o cliente, bonificações e treinamentos extras em serviços sem cobranças; - Horas e deslocamentos para atendimentos extras;</p> <p><i>Falta ou atraso de Suporte técnico)</i> - Vários novos recursos tiveram que ser feitos; - Recursos liberados com erros – retrabalho; - Reclamações quanto ao tempo de atendimento; - 20 horas mensais em suporte comercial ao custo de R\$ 2,4 mil - Rescisão contratual</p> <p><i>Oportunismo</i> - Contrato C– Cliente não deu suporte - Quebra de contrato e prejuízo de R\$ 30 mil - Lacunas contratuais/entregas excedentes ao contrato. - Dispendio de recursos para resolução conflitos com o cliente. - Consumo de 10% das horas destinadas ao desenvolvimento – R\$ 7,2 mil.</p>

Quadro 1. **Custos de transação identificados na análise de contratos com clientes**

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para a interpretação do que seriam causas ou efeitos da situação-problema, procurou-se organizar os registros sobre as percepções dos gestores em um diagrama lógico, subsidiando o entendimento de forma racional e neutra. O diagrama resultante é apresentado no Quadro 2.

Achados	Conclusões	Hipóteses
Subdimensionamento de horas em desenvolvimento	Quando negociação do contrato, avaliação técnica e precificação não são realizadas por equipe multidisciplinar, fragilizam-se os termos acordados e demanda revisão contratual, o que impacta a credibilidade da empresa.	A precificação não considera o contrato de forma global, com as especificidades e demandas que surgem no decorrer da prestação de serviços, gerando insatisfação e interferindo diretamente no relacionamento com os clientes. Após o desenvolvimento não é feita a documentação e transferência de conhecimento.
Falta de integração entre as equipes comercial, técnica e suporte		
Interferência de interesses próprios na gestão		
Entendimento preciso das necessidades do cliente, antes do desenvolvimento	Após a entrega do projeto, não há preparação da equipe para gerir e dar suporte adequado ao contrato (customizações, atualizações e outras especificidades)	Não existe análise de aderência.
Ruídos de comunicação entre as equipes comercial, técnica e suporte		
Capacitação insuficiente do suporte técnico		
Falhas de comunicação entre as equipes em atualização e customização		
Capacitação insuficiente do usuário final	Dificuldade de usuários entenderem os sistemas, onerando o suporte, por vezes despreparado	Racionalidade limitada

Quadro 2. Diagrama lógico da situação-problema analisada

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O entendimento do problema resultou na identificação dos principais agentes causadores da situação enfrentada, sintetizados no Diagrama de Causa e Efeito da Figura 2, construído com base em Ishikawa (1993).

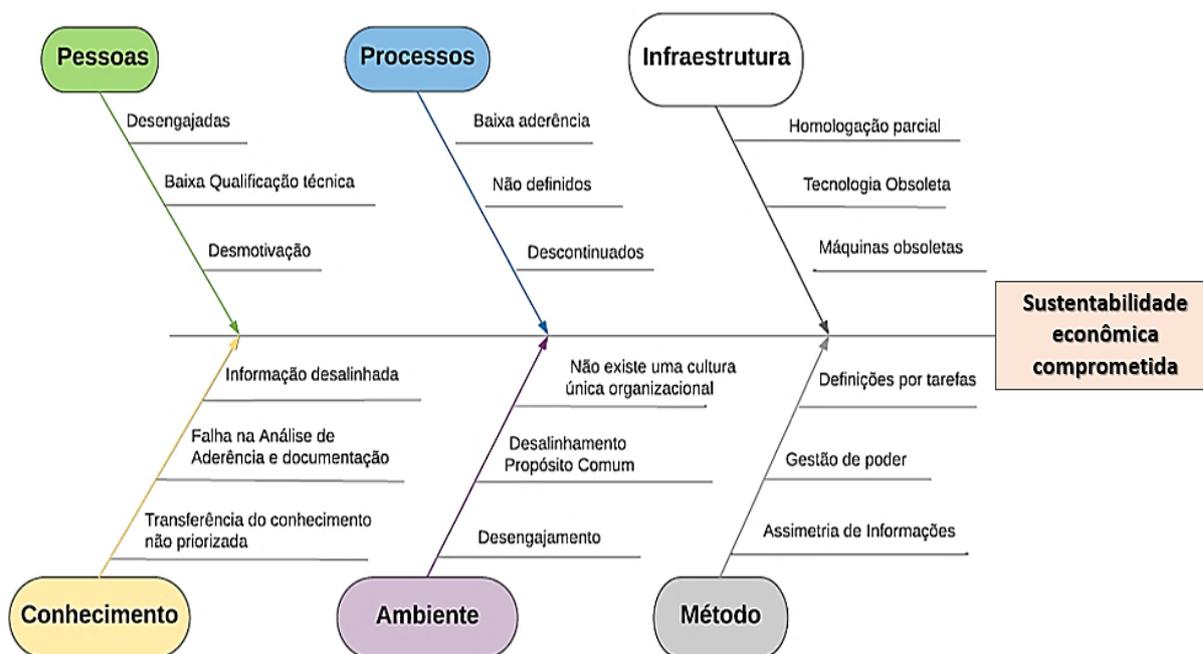


Figura 2. Relações de causa e efeito consideradas no entendimento do problema

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Ishikawa (1993)

A partir do panorama apresentado, identificou-se a necessidade de mudanças nas práticas da empresa, notadamente com relação à precificação de seus contratos dimensionadas de forma mais realística com a demanda e receita a ser gerada, revisão de métodos e processo de comunicação entre sócios gestores, funcionários e clientes, com vistas às melhorias nos índices de desempenho e satisfação dos usuários, além de melhorias de eficiência com a redução dos custos de transação, conforme se detalha no diagnóstico apresentado no próximo tópico.

5 DIAGNÓSTICO

Considerando a análise das possibilidades de ampliar a eficácia de gestão diante do impasse em que os sócios-gestores se viam na decisão de desistir ou persistir em sua dedicação ao empreendimento, buscou-se compreender a existência de oportunidades de desenvolvimento e as possíveis soluções de problemas enfrentados. De acordo com Marcondes et al. (2017, p. 17), uma oportunidade é “aquela que existe essencialmente no ambiente externo e que desencadeia a busca pela conquista e/ou retenção de clientes”. Esclarecendo o conceito, os mesmos autores afirmam que “toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/ consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa”. Ainda segundo Marcondes et al. (2017, p. 17), considera-se como problema “todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio”.

Com essa orientação, prosseguiu-se com a provocação da reflexão dos gestores sobre oportunidades existentes no mercado e quais problemas poderiam prejudicar seu aproveitamento. Principiou-se por uma análise com enfoque estratégico, recorrendo à técnica SWOT recomendada por Johnson et al. (2007) e Barreto et al, (2018). A construção da matriz SWOT contou com o envolvimento integral dos sócios e de alguns funcionários, de modo a organizar suas percepções quanto ao negócio.

Seguindo a recomendação de Johnson et al. (2007), principiou-se pela análise do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças. A seguir, promoveu-se uma análise do ambiente interno, considerando os fatores considerados como forças ou fraquezas. As ameaças, oportunidades, forças e fraquezas consideradas compõem a Figura 3.

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Empatia dos sócios• Customização• Instalações físicas• Custo do produto• <i>Software</i> amigável	<ul style="list-style-type: none">• Falta confiança no processo• Tecnologia desatualizada• Assimetria de informações• Informalidade legal• Gestão paternalista• <i>Marketing outbound</i>• Qualificação operacional limitada
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Gestão e monitoramento dos processos• Gestão e monitoramento de aderência nas vendas e customizações• Crescimento de mercados para MPE• Crescimento econômico regional• Busca <i>mindset</i> das MPEs• Busca de inserção tecnológica para os negócios	<ul style="list-style-type: none">• Má experiência dos clientes• Altos custos de transação• Novos concorrentes• Crise econômica• Entrada de tecnologias disruptivas/IOT

ANÁLISE EXTERNA

Figura 3. **Matriz SWOT**

Fonte: elaborado pelos autores (2020), com base em Johnson et al. (2007)

Um resultado da análise considerado importante pelos participantes foi a possibilidade de medidas corretivas para potencializar o aproveitamento de oportunidades e mitigar os efeitos de ameaças. Assim, procurou-se definir estratégias para o aproveitamento das forças e a minimização das fraquezas como meio para lidar com as ameaças e, ao mesmo tempo, explorar as oportunidades identificadas no ambiente externo, ainda seguindo o modelo proposto por Johnson et al. (2007). O exercício resultou na matriz apresentada na Figura 4, em que se definiram as estratégias a adotar, ou seja, quais intervenções seriam adequadas.

Evidenciaram-se, desse modo, as oportunidades de melhorias que não estavam sendo exploradas e que poderiam ter ações imediatas, visando a uma melhoria de processos e resultados. A referida matriz apresenta a definição de estratégias que, conforme propõem Johnson et al. (2007), abrangem: (a) plano de conquista (oportunidade versus forças); (b) plano de defesa tática (ameaças versus forças); (c) plano de

recuperação, priorização e tempo (oportunidades versus fraquezas); (d) plano de sobrevivência (ameaças versus fraquezas).

Com a análise efetuada, consideraram-se as ações a serem providenciadas de imediato, como um subsídio à elaboração de um plano da sobrevivência, como as medidas de neutralização de riscos oriundos de contratos com alto custo de manutenção e a aceleração da qualificação técnica da equipe de suporte, minimizando o impacto dos *tickets* de atendimento recorrentes.

Outras escolhas estratégicas decorrentes do processo descrito foram as de consolidação da empresa no seu segmento de atuação e de busca pela ampliação da abrangência de atuação no mercado atualmente visado por meio do aperfeiçoamento dos produtos e serviços ofertados e da agregação de novos serviços, buscando a diferenciação em relação à concorrência. Procurou-se seguir a recomendação de Kim e Mauborgne (2005), buscando estratégias que não limitassem à concorrência cabeça a cabeça com os principais rivais. As oportunidades consideradas mais interessantes foram as que representam lacunas estratégicas, por ainda não terem sido percebidas nem exploradas pelos competidores.

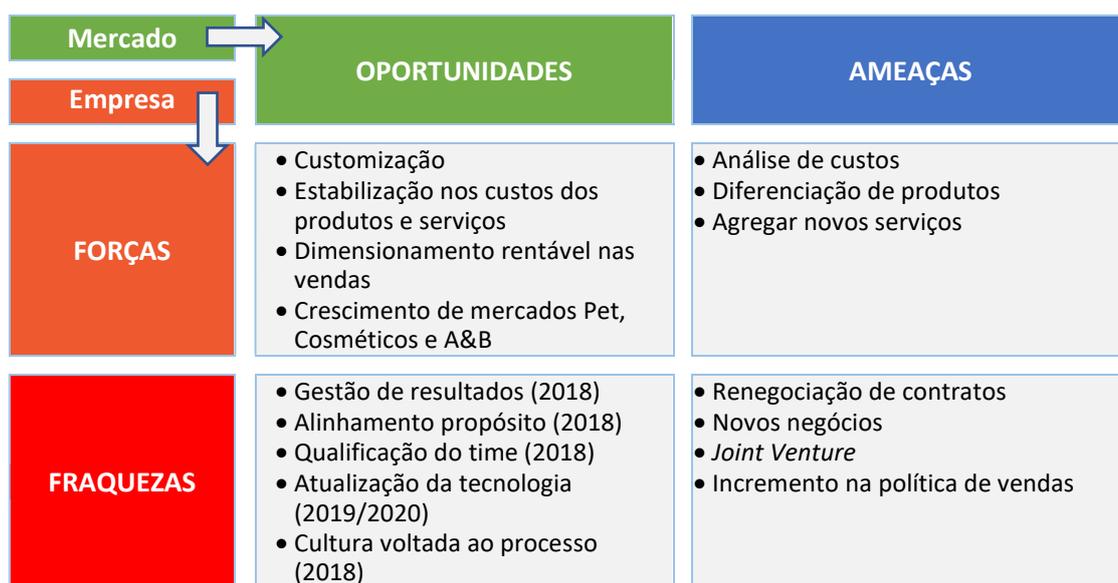


Figura 4. **Matriz SWOT**

Fonte: elaborado pelos autores (2020), com base em Johnson et al. (2007)

Uma vez assumida a orientação de buscar alternativas de investimento em novas oportunidades, constatou-se a importância da criação de uma nova área, dedicada à Gestão da Inovação, incumbida do desenvolvimento de um plano diretor formal contendo diretrizes políticas, gerenciais e de oportunidades estratégicas, com horizonte de cinco anos. Além de conferir comprometimento entre sócios e demais participantes da organização em relação aos objetivos estratégicos adotados, o plano é dedicado a direcionar os investimentos em alinhamento com a rota de desenvolvimento e aproveitamento de lacunas estratégicas encontradas.

Recomendou-se, então, direcionar os investimentos à diversificação de negócios, ampliando o escopo de atuação. A primeira alternativa a ser adotada para esse fim contempla a ampliação da oferta de serviços mediante atividades relacionadas com as atualmente praticadas.

Outra recomendação foi a oferta de novos serviços que agreguem valor aos que tradicionalmente compõem a oferta de valor aos clientes, com treinamento e capacitação dos profissionais internos e dos usuários, para a redução de custos com atendimento e suporte.

Uma terceira alternativa é investir na adaptação dos produtos atualmente oferecidos ao mercado ao funcionamento em nuvem, acompanhando a evolução tecnológica para otimizar custos, criar valor pelos benefícios e facilidades proporcionados aos usuários e manter a competitividade.

No que se refere à eficácia de gestão, evidenciou-se a necessidade de instrumentos dedicados ao gerenciamento de processos. Sugeriu-se, então, o desenvolvimento de um sistema de indicadores com apoio de instrumentos de visualização, do tipo *dashboards*, de forma a proporcionar condições de monitoramento do desempenho das equipes envolvidas, garantia de cumprimento de prazos e supervisão da execução dos processos.

6 INTERVENÇÃO E RESULTADOS

O diagnóstico estabelecido deu origem à reflexão sobre fatores críticos de sucesso para os negócios. Em ação conjunta e participativa envolvendo diversos integrantes da equipe de colaboradores e os próprios sócios gestores, mediante um processo de *design thinking*, reconfigurou-se o modelo de negócio da empresa. Os participantes foram conscientizados da ideia de Johnson et al. (2007), sobre a importância de enxergar valor segundo o olhar cliente, o que levou à revisão da missão e dos valores declarados pela empresa.

Visando ao alinhamento da estrutura do modelo de negócio às demandas identificadas, buscou-se analisar e redefinir a proposta de valor ao cliente, os principais recursos e processos e, conseqüentemente, a fórmula do lucro, conforme sugerem Johnson, Kagermann e Christensen (2015). Para o detalhamento do modelo de negócio adotou-se a técnica proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) que resultou no Quadro do modelo de Negócio apresentado na Figura 5, desenvolvido para: (a) descrever as oportunidades de negócios identificadas, (b) avaliar a percepção de valor da empresa quanto ao seu produto, (c) criar estratégias da empresa a curto, médio e longo prazo, dando continuidade ao desenvolvimento da empresa e contribuindo para o encaminhamento e resolução de problemas.

Considerada a nova estrutura demandada, redimensionou-se o corpo de funcionários, com alguns desligamentos, para adequação dos custos fixos, e contratação de prestadores de serviços temporários e eventuais. O gerenciamento de pessoas envolveu a apuração das qualificações, com um mapeamento de funções e competências existentes frente às que são requeridas. Elaborou-se descrição de funções e responsabilidades. Como complemento, propôs-se um processo de acompanhamento de metas, com *feedback* trimestral e um plano de desenvolvimento individual (PDI), alinhado ao desempenho coletivo. Recorreu-se a campanhas trimestrais de recompensas e prêmios, principiando pela comunicação do que era esperado de cada setor.

PARCERIAS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	SEGMENTOS DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Parceiro de <i>Cloud</i>; • BNI; • Marketing digital; 	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão de Nota Fiscal; obrigatoriedade legal; • Gestão de Projetos para otimização de custos e entrega; • Teste de <i>software</i> para gerenciamento da qualidade e entrega para o cliente; • Diagnóstico de aderência (compatibilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções tecnológicas que contribuam para: <ul style="list-style-type: none"> – Redução de custos operacionais e de transação; – Aumento das margens de lucro. • Agilidade logística que possibilite venda rápida, garantindo rastreabilidade do produto, desde o ponto inicial da venda, à entrega no cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias sociais; • <i>Mailing</i> digital; • Face a face; • Pós-venda; • Telefone; • <i>Site</i> da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores; • Revendedores; • Varejistas.
	RECURSOS-CHAVE <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvedores; • Licenças tecnologias; • Sistemas; • Vendedores; • Infraestrutura física. 		CANAIS <ul style="list-style-type: none"> • Vendas diretas (modelo força de vendas); • Suporte, implantação e qualidade. 	
ESTRUTURA DE CUSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas, <i>softwares</i> e tecnologias; • Equipes de desenvolvimento de produto e gestão; • Servidor; • Comissão sobre vendas; • Agências e assessorias; • Manutenção estrutura física. 		FONTES DE RECEITA <ul style="list-style-type: none"> • Licença produtos: ERP, <i>Mobile</i>, <i>Usite</i>; • Customização de serviços; • Vendas de horas de suporte; • Mensalidade manutenção dos serviços prestados; • Consultoria para Gerenciamento banco de dados; • Horas de capacitação e treinamento. 		

Figura 5. **Quadro do Modelo de Negócio**

Fonte: elaborado pelos autores (2020), com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

Como passo seguinte da intervenção, efetuou-se a revisão de métodos e processos, com a implantação de recursos de monitoramento visual do desempenho e andamento dos projetos. Para esse fim, desenvolveu-se um mapa disponibilizado em rede que possibilita: (1) averiguar, por projeto, as tarefas; (2)

visualizar os projetos em atraso por dia; (3) observar a quantidade de tarefas atrasadas por usuário; (4) fazer anotações rápidas, clicando no grid; (5) avaliar índices de eficiência do projeto; (6) analisar tarefas do tipo Análise de Projeto; (7) verificar tarefas solicitadas pelo Comercial, com observância de que depende de análise do Desenvolvimento; (8) analisar a inadimplência; (9) enviar tarefas para análise do Diretor-Presidente.

O aprimoramento do gerenciamento dos processos foi trabalhado em três fases. Na primeira fase procedeu-se ao desenvolvimento de um aplicativo (App) com calendário e gráficos de Gantt para a representação visual dos projetos e seus prazos de entrega, acessível pela internet.

Na fase seguinte, criou-se um sistema de *dashboards* para visualizar o andamento dos projetos em execução. Um monitor foi instalado em um ponto de encontro habitual dos colaboradores para o café. A visualização do nome do colaborador com as tarefas em atraso resultou na preocupação em não se expor diante dos demais. O acompanhamento dos prazos de execução também possibilita monitorar os custos efetivos incorridos na execução dos serviços e, conseqüentemente, a rentabilidade do contrato. Com a visualização em *dashboards*, a área comercial pode comparar as metas com o que está sendo realizado, e, o departamento de suporte, números de atendimentos realizados em comparação aos atendimentos perdidos.

Ainda nessa fase, introduziu-se o conceito *Service Level Agreement* (SLA), que, conforme sustentam Keller e Ludwig (2003), se aplica em especial a ambientes dinâmicos, tais como o que envolve serviços na *Web*. Por demanda do sistema adotado, instituiu-se o monitoramento dos parâmetros de qualidade (*Quality of Service* - QOS) dos serviços acordados. Também se introduziu o acompanhamento das tarefas de acordo com uma escala de prioridade de atendimento baseada no Score Cadastral - informações baseadas no cadastro do cliente que são determinadas, segundo: (a) seu nicho, (b) sua posição na curva ABC, (c) sua lucratividade, (d) sua possibilidade de ser ou não estratégico para a empresa, (e) sua viabilidade do tempo de contrato, e (f) sua condição de ser ou não cliente da empresa.

A implantação do SLA levou à adoção do score ao qual se denominou "Semáforo", que indica o impacto do projeto no desempenho da empresa, considerando: (a) se é importante ou desejado, (b) se gera receita e qual o seu impacto de risco, (c) se gera uma pontuação que será responsável pela ordenação da tarefa, e (d) se seu tempo de ordem alocado é adequado.

A terceira e última fase do projeto envolveu a implantação de um sistema de auditoria, intensificando o controle dos processos e resultados, com a implementação do instrumento iAuditor. Os resultados obtidos foram: (a) alinhamento entre as equipes comercial e de desenvolvimento – caso constatare que haverá "customização" não prevista no orçamento, o Departamento de Desenvolvimento comunica à Área Comercial a necessidade de aditivação do contrato, para negociação com o cliente; (b) imagem de profissionalismo percebida pelos clientes, transmitindo segurança que valoriza a empresa na negociação de novos contratos; (c) agilidade - com informação sobre o que foi instalado, reduz-se o desperdício de tempo no treinamento dos usuários.

Como ponto passível de registro dado o potencial de geração de resultados a longo prazo, idealizou-se um processo sistemático e contínuo de revisão e melhorias, que proporcionou a formulação de um plano de ações futuras, a serem tomadas ao seu devido tempo, considerando a disponibilidade de recursos, necessidades e relevância nos prazos estabelecidos como referência para novas reformulações no plano de negócio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da renovação do modelo de negócio da empresa em foco são reconhecidos por seus gestores e pelos demais profissionais envolvidos no processo. Somadas à declaração desses agentes em pesquisa de satisfação realizada recentemente, as evidências dos novos negócios gerados e da eficiência nos processos contribuem para que a empresa restabeleça a rota de desenvolvimento, de modo a ampliar as condições para a criação de valor do negócio.

Os meios introduzidos para acompanhamento dos processos e dos resultados conferem condições essenciais ao gerenciamento dos negócios. As medidas adotadas contam com a adesão a apoio de grupos distintos que outrora não se integravam para conferir eficiência e eficácia nos serviços e produtos oferecidos ao mercado. A mudança comportamental representa a transposição de uma visão voltada a processos internos para o foco no mercado, ou, mais especificamente, nos resultados do negócio.

O desenvolvimento do negócio se caracteriza pela solução de um problema crucial que, a princípio, expunha a empresa ao risco de falta de sustentabilidade econômica. A intervenção realizada reconduziu a organização à expectativa de rejuvenescimento em seu ciclo de vida.

Como frutos a serem colhidos no futuro, o registro histórico de desempenho proporcionados pelo novo sistema de gestão possibilitará monitorar a evolução dos negócios, agilizando a identificação de

necessidade de novas intervenções e mudanças. O efeito mais provável será o ganho de potencial de desenvolvimento em espiral, construída pelo aprendizado resultante.

Considera-se que o presente trabalho caracteriza um exemplo de integração entre elementos presentes no universo acadêmico e os que se apresentam no ambiente de negócios. Tal dinâmica possui o potencial de replicação em situações vivenciadas por empresas de setores diversos de atividade, em que se revele a necessidade de lidar com problemas e oportunidades assemelhadas às aqui abordadas. Aspectos comuns, tais como a complexidade enfrentada face às condições determinadas pelo comportamento das pessoas, que, quando questionadas quanto à efetividade de sua atuação profissional, podem oferecer resistência à mudança, ou por possíveis obstáculos de comunicação e acesso a informações, dentre outros fatores.

A identificação e a promoção de mecanismos destinados a integrar recursos, tecnologia, capacidade e processos para o aproveitamento de oportunidades, com inovação, extrapola fronteiras de um negócio específico, estendendo benefícios potenciais à comunidade em que ele se processa. De acordo com Porter e Kramer (2009), o desenvolvimento econômico e social é diretamente afetado pela prosperidade dos negócios que atendem às necessidades dos integrantes da comunidade em que eles se desenrolam.

Reformular o modelo de negócio para estimular a eficiência e a eficácia, via redução de custos, otimização do uso de recursos e fortalecimento da viabilidade econômico-financeira, resulta em benefícios ao consumidor, ao ampliar a oferta de valor por meio de bens e serviços que satisfazem suas necessidades e desejos, contribuindo para melhoria em sua qualidade de vida.

Tem-se a consciência de que o presente trabalho não esgotou as possibilidades de outras análises e proposições de soluções de problemas e aproveitamento de oportunidades, de modo que se entende como recomendável continuar e aprofundar futuros trabalhos na empresa focalizada, tornando os benefícios acima considerados cada vez mais amplos.

REFERÊNCIAS

- ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. (2017). Recuperado em 12 dez. 2017 de <http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2016--dados-2015>.
- Aken, J. E. van, Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Auzair, S.M.; Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 16(4), p. 399-421.
- Barreto, D. R., Peba, F. C., Calciolari, A. R. & Almeida, L. S. (2018). Identificação de Riscos Inerentes A Produção De Petróleo Em Águas Profundas Através Da Análise Swot. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona*, 1(1).
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), p. 294-307.
- Brozovic, D., Nordin, F. and Kindström, D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), p. 868-888.
- Correia, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., & Albuquerque, K. S. L. S. (2019). Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios organizacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 8(2).
- Dávila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), p. 223-248.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Granlund, M.; Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy: firms – a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), p. 21-57.
- Gronhaug, K.; Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(1), p. 6-14.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

- Johnson, M. W., Kagermann, H., & Christensen, C. M. (2015). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Recuperado em 01 abr. 2019 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>
- Jönsson, S.; Lukka, K. (2007). There and back again: doing interventionist search in management accounting. In: Chapman, C. S.; Hopwood, A. G & Shields, M. D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. 1(1), pp. 373-397.
- Keller, A., & Ludwig, H. (2003). O framework WSLA: Especificando e monitorando acordos de nível de serviço para serviços da web. *Revista de Rede e Gestão de Sistemas*, 11(1), p. 57-81.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lester, D.; Parnell, J.A.; Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, Oct-Dec 2003, 11 (4), pp.339-354.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Mayer, K. (2009). Construct validity and other empirical issues in transaction cost economics research. In: Bergh, D. & Ketchen, D. (Ed.) *Research Methodology in Strategy and Management* (Research Methodology in Strategy and Management, Vol. 5). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, p. 213-236.
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle Gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa Familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Oyadomari, J. C. T.; Silva, P. L.; Mendonça Neto, O. R., & Rícino, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), p. 244-265.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- Rauen, F. J. (2015). *Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação*. Palhoça: Editora Unisul.
- Ribeiro, R. V. (2016). *Estratégia empresarial e de recursos humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S. A.
- Sarto, V. H. R., & Almeida, L. T. (2015). A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica*, 2(1). pp25.
- Shervani, T.A.; Frazier, G & Challagalla, G. (2007). The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. *Strategic Management Journal*, 28(1), p. 635-52.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting*. New York: John Wiley & Sons.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Evans, G., Aldhaen, E. and Parnell, B. (2019). From information mismanagement to misinformation – the dark side of information management, *The Bottom Line*, 32(1), p. 47-70.
- Suárez-Barraza, M. and Rodríguez-González, F. (2019). Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them? A first research approach. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), p. 302-316.
- Suomala, P.; Lylyvrjänäinen, J. (2010). Interventionist management accounting research: lessons learned. *Research Executive Summaries*, 6(1), p. 1-9.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westin, O.; Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), p. 5-12.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, 36(1), p. 269-296.