

**RENOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA A REVITALIZAÇÃO DE UM
EMPREENHIMENTO DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

RENOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA A REVITALIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

As empresas, em geral, passam por etapas sucessivas 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), variáveis organizacionais e controle gerencial (Moores e Yuen, 2001; Auzair e Langfield-Smith, 2005; Granlund e Taipaleenmäki, 2005), e configuração organizacional (Lester, Parnell e Carraher, 2003), Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira e 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. Com pouco mais de uma década de existência, encontra-se em um momento em que se identifica a necessidade de intervenção gerencial e profissionalização de seu sistema de gestão.

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 atendimento de necessidades de operação e gestão no mercado de distribuição e varejo. Os produtos ofertados se aplicam ao controle e ao gerenciamento de processos e operações de empresas de pequeno a grande porte, em diversos setores de negócios, o que possibilita a automação de operações administrativas, comerciais, financeiras e industriais.

A análise preliminar do panorama das operações da empresa revelou a necessidade de implementar mudanças, notadamente com relação ao gerenciamento dos contratos, à melhoria do processo de comunicação externa e do relacionamento interpessoal dos sócios e funcionários, à revisão de métodos, a melhorias nos índices de desempenho e de satisfação dos clientes, ao gerenciamento de processos, cujo relacionamento cotidiano se dá por meio do suporte técnico, implantação e área comercial.

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 autores, a elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração deve ter em vista resultados concretos, passíveis de serem observados e avaliados, tais como melhorias e inovação em produtos ou processos que ampliem a eficiência e eficácia dos negócios.

Em alinhamento à proposta metodológica eleita, assumiu-se o pressuposto de que o desempenho de uma organização pode ser melhorado pela resolução de problemas, reduzindo ou eliminando obstáculos ao aproveitamento de oportunidades. Estas, por sua vez, caracterizam-se por serem decorrentes da percepção de necessidades de consumidores, atuais ou potenciais, ainda não descobertas ou suficientemente atendidas pelos concorrentes. Com base em métodos destinados à solução de problemas empresariais como o de Aken, Berends e Bij (2012), adotado em cursos de pós-graduação de administração na Universidade Eindhoven

da Holanda, e o de Vandenbosch (2003), utilizado em consultoria de planejamento de soluções organizacionais, Marcondes et al. (2017) sugerem um processo que se inicia com no entendimento de um problema ou de uma oportunidade, prosseguindo por meio de análise da situação enfrentada, causas efetivas dos problemas e condições de mercado. Na sequência, propõe-se elaborar medidas alternativas que podem ser adotadas como solução, eger prioridades, elaborar plano de ação da mudança, efetivar a intervenção, por meio de estratégias que viabilizem a implementação, mitigando resistências. Uma vez concretizada, a intervenção deve ser submetida a avaliação dos resultados para, então, concluir-se o processo pela elaboração do relatório final, o que se apresenta no presente texto.

Convém destacar outra recomendação de Marcondes et al. (2017) adotada como referência: embora se trate de trabalho prático, que se distingue de estudos acadêmicos cujo foco é direcionado a ampliar o conhecimento teórico sobre fenômenos da administração, sua elaboração não dispensa a bagagem teórica, com fundamentação científica para a proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades. Com esse propósito, procurou-se, a cada etapa do processo, buscar o aporte da literatura disponível sobre as questões envolvidas, o que se apresenta de forma distribuída ao longo de toda a estrutura do texto.

2 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.

2.1 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 o novo negócio, com foco na atuação técnica dos fundadores, sem que se constituísse preliminarmente uma estrutura profissional de gestão. Nesse estágio do ciclo de vida do empreendimento, os métodos e processos internos, bem como a estrutura relacional com parceiros e prestadores de serviços eram predominantemente caracterizados pela informalidade.

Quando se iniciou o trabalho descrito neste relato, a empresa se aproximava de completar dez anos de atividade, e contava com 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.

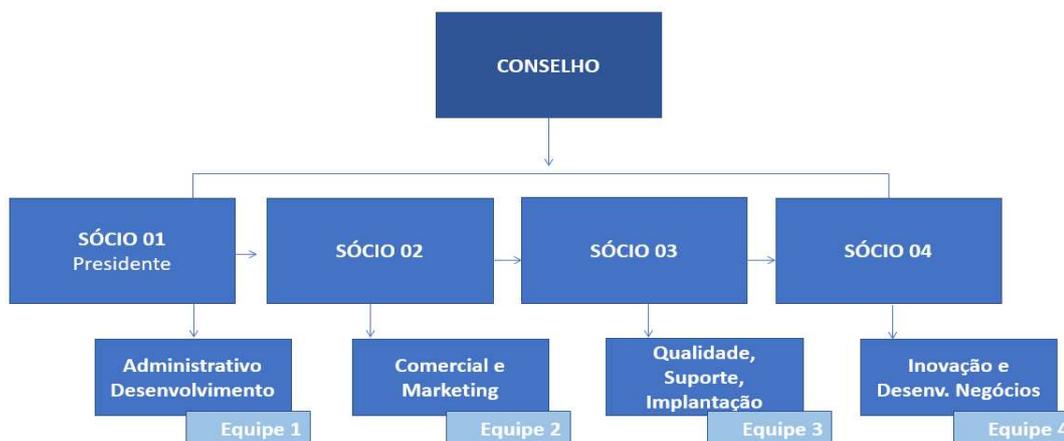


Figura 1. Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

É uma empresa considerada 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 multimarcas, 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).

Já no *ranking* de investimentos no setor de TI na América Latina, o país se manteve em 1º lugar, com 45% dos investimentos, somando US\$ 59,9 bilhões, seguido por México (20%) e Colômbia (8%). Ao todo, a região latino-americana soma US\$ 133 bilhões. Responsável por quase metade dos investimentos em TI na região, o Brasil mantém uma liderança regional relevante (ABES, 2016).

2.2 Antecedentes: cenário encontrado no início do estudo

Cerca de três anos atrás, os sócios-gestores da empresa estavam preocupados quanto aos resultados econômicos do negócio. Questionavam se o baixo retorno obtido com o investimento justificava sua continuidade, mesmo porque não indicavam perspectivas de prosperidade.

Além de evidências relativas à margem de contribuição dos produtos ser insuficiente para satisfazer a expectativa de crescimento, a insatisfação se agravava com sintomas de desmotivação diante de problemas como o estresse causado pela falta de clareza na hierarquia e nos papéis assumidos, desigualdade na participação de cada quotista no capital da empresa, receita abaixo da expectativa, escassez de instrumentos que indicassem com a agilidade e precisão requeridas eventuais necessidades de reforço de caixa, ausência de padrão no gerenciamento de dados e de processos. O cenário se caracterizava pela incerteza quanto a como lidar com todos os aspectos mencionados e na dificuldade encontrada para a interpretação do que seriam causas ou efeitos de problemas, com o agravante da ausência de visão de futuro.

Um olhar atento para o que ocorria no ambiente interno da empresa revelava ineficiência e descontentamento de funcionários, carência de qualificação para o suporte aos clientes, sentimento de insegurança devido à informalidade dos contratos, o que era considerado um estopim para que se instaurasse um quadro de crescente insatisfação de clientes.

Não se contava com um instrumento para a visualização dos projetos e processos que existiam para serem desenvolvidos ou entregues aos clientes, nem a fase onde se encontravam ou estavam paralisados.

Ao fechar um novo contrato, a área comercial efetuava uma análise superficial do processo, respondendo “sim” ou “não” para algumas perguntas pré-formatadas. Nesse sentido, as peculiaridades do cliente não eram detectadas, pois a visita comercial não era tecnicamente suficiente para analisar todos os processos que o usuário necessitava.

No departamento de Implantação, ao efetuar a venda de um sistema, os clientes necessitavam receber um cronograma com os controles, os quais eram entregues em planilhas sem qualquer padronização. A forma como se apresentavam não favorecia a visualização do percurso seguido na realização das atividades e sua supervisão, resultando em atrasos e entregas não realizadas. Na implantação e no treinamento dos usuários dos produtos, o “implantador”, aos poucos, detectava as particularidades de cada cliente. O fato levava a inúmeras interrupções nessa etapa,

uma vez que era necessário configurar o sistema de acordo com a descoberta feita, quando da usabilidade do *software* adquirido pelo cliente. Ocorria, então, uma pressão por parte do cliente, que exigia as adequações do sistema sem custos adicionais, por assim ter entendido a oferta comercial ao adquirir o produto.

Na área de Desenvolvimento, não existia visualização do que deveria ser entregue e nem do tempo de realização de cada tarefa, pois estas eram entregues aos programadores, conforme suas urgências, surgidas no decorrer do período. Nesse sentido, existiam inúmeras necessidades identificadas, tais como: (1) visualização das tarefas e atividades para atentar-se aos prazos e não atrasar as entregas; (2) entrega de um cronograma ao cliente após a venda do sistema para que, tanto ele, quanto os implantadores, saibam, com antecedência, o que deverá ser entregue conforme datas combinadas; (3) necessidade de identificar o tempo de produtividade do departamento de desenvolvimento, pois, marcando a hora inicial e final da execução das tarefas, seria possível saber a capacidade operacional de seus desenvolvedores.

O maior impacto negativo registrado, na época, foi um contrato em que o número de horas efetivamente dedicadas ao projeto foi cerca de seis vezes superior à estimativa considerada para a oferta e contratação do serviço, face à customização necessária para o atendimento às especificidades do cliente. O fato exigiu temporariamente a dedicação exclusiva da equipe ao projeto, ocasionando problemas de atendimento à necessidade de outros clientes, de forma a incitar desacordos comerciais e risco de perda de contratos.

A narrativa dessas ocorrências possibilita compreender o desafio que os sócios enfrentavam na época. A decisão a ser tomada era: acreditar ou parar? E, embora com recursos limitados, a empresa optou pelo início de um processo de renovação em suas práticas administrativas, recorrendo à intervenção de agentes externos, que constitui o escopo deste relatório.

2.3 Entendimento da situação-problema

Uma vez identificado o cenário existente no início do projeto, buscou-se investigar as condições interpretadas como causas e sintomas de problemas. Para mapeamento da situação, procedeu-se à coleta de dados que possibilitassem a identificação de sintomas e problemas que os originam, recorrendo-se a reuniões e entrevistas com os sócios gestores da empresa, de forma a possibilitar que fossem questionados e refletissem, individualmente e conjuntamente, acerca de uma série de temas, notadamente sobre as principais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da empresa, as possíveis causas da dificuldade, as formas de atuação, comportamento dos clientes e da concorrência, com visão global do negócio.

Procurou-se, então, promover o despertar, na equipe gestora do negócio, a consciência para o fato de que as decisões e a percepção que se tem das condições enfrentadas nem sempre seguem uma lógica racional. Simon (1957, p. 24), considerado referência seminal em estudos sobre o tema, sustenta que, no processo decisório, a racionalidade ocorre apenas de forma limitada, pois a mente humana, que utiliza métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação, apresenta capacidade limitada de processar informação, ou seja, “o ser humano é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada”.

As prováveis causas da situação-problema, segundo a interpretação dos participantes do processo, eram: a ausência de equipe multidisciplinar para a condução dos projetos, a necessidade de capacitação da equipe, as faltas de gerenciamento dos projetos e de aderência na venda. Observa-se que a precificação não leva em consideração os projetos de forma global, interferindo no resultado financeiro e relacionamento com os clientes.

Devido à falta de clareza na comunicação entre os agentes, bem como o baixo gerenciamento de processos e falta de integração entre as áreas, a empresa se deparava com a necessidade de gerenciar situações de incerteza, provocadas por assimetrias de informações. Isto é, evidenciava-se o 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. Esse desencontro gerou obstáculos e sentimentos de incerteza nos relacionamentos na organização, haja vista a dissonância de entendimento entre seus agentes, devido a um desarranjo entre: (1) o que o comercial vende; (2) o que o departamento técnico apresenta, e (3) aquilo que o cliente realmente necessita.

Notava-se, ainda, a ausência de conhecimento dos clientes e conflitos na relação entre usuários, desenvolvedores e, cliente final criando obstáculos e impactando o relacionamento. Se o usuário tem dificuldade de operar o sistema, passa criticá-lo para justificar a ineficiência gerada. A falta de capacitação técnica dos usuários, engajamento entre as áreas e baixa integração da comunicação é um agente gerador de 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, tanto interna, quanto externamente. Notou-se que a necessidade do cliente, muitas vezes, era diferente daquilo que a área técnica desenvolveu, assim como o que chega ao suporte (manutenção da operação) e o que efetivamente foi vendido. Destaque-se, ainda, que o usuário final só viria a conhecer o produto pronto após a implantação, trazendo outros impactos negativos após a implantação do sistema. “[...] a incerteza é progressivamente convertida em risco, probabilisticamente calculável e matematicamente modelável, e nos encontramos novamente na seara teórica ortodoxa” (Silva, 2006, p.269).

Outro aspecto observado foi o fato de que nunca se recorreu somente à racionalidade na escolha de contratos a executar. Os clientes foram surgindo de forma orgânica, sem um processo estabelecido de prospecção, o que ratifica seus problemas com a profissionalização da empresa. A cada contrato firmado com um cliente, a empresa utiliza um de seus produtos de prateleira e realiza as customizações necessárias, assim, cada projeto possui suas especificidades.

Na customização oferecida para adequar o produto ao cliente, o subdimensionamento de horas é frequente no momento da precificação. Além disso, as atualizações dos sistemas revelavam novas necessidades não contempladas na precificação, gerando novos custos não previstos (*ex post*), com dificuldade de negociar os valores contratados com os clientes. O fato reflete o risco de imperfeições contratuais que ocasionam comportamento oportunista, face à atitude de um agente que visa seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial à outra parte da relação (Shervani, Frazier, & Challagalla, 2007).

Outro aspecto considerável era a divergência de ideias entre as lideranças, que dificultavam a coesão nas decisões e que acabavam estacionando em interesses próprios, fossem estes entre as áreas, clientes internos ou clientes externos. O não envolvimento do usuário final ao processo de desenvolvimento acarretava a necessidade de uma nova customização dos sistemas. A falta de integração entre as equipes comercial, suporte, implantação e de desenvolvimento impacta diretamente na satisfação do cliente e potencializa as dificuldades de operacionalização do sistema, o que poderia ocasionar quebra de contrato e gerar prejuízos.

O interesse próprio de cada área foi considerado aspecto impactante na busca de soluções, assim como a falta de treinamento da equipe de atendimento, do suporte técnico nas novas atualizações e customizações aos clientes, gera conflitos, ineficiência e insatisfação. Aparentemente, o problema não é de capacitação, mas de engajamento das áreas, com precário gerenciamento de processos e falhas na comunicação entre os colaboradores e seus clientes.

Ao final da primeira rodada de reflexão sobre a situação-problema enfrentada, os gestores foram provocados a interpretar as ocorrências descritas quanto aos custos de transação em suas operações estavam incorrendo. Vale destacar que a referida interpretação se fundamenta nos preceitos da Teoria dos Custos de Transação (TCT), estudados por Williamson (1991), que destacam a importância dos contratos, como proteção contra o oportunismo, mitigando 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.

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.

Com base na observância da TCT como referência para o diagnóstico da situação imperante na Infolyn, optou-se por analisar fatos concretos ocorridos recentemente em três contratos que a empresa mantinha com clientes à época, o que revelou a incidência de custos de transação descritos na Figura 2, identificando os custos de transação incorridos *ex ante* e *ex post* em contratos estabelecidos com os clientes à época em que se iniciou a avaliação da situação.

<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
<p><i>Racionalidade Limitada na Precificação de horas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato A – 690 horas estimadas para a execução do projeto <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações no diagnóstico de necessidades do cliente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato A – das 690 horas foram estimadas 300 horas para desenvolvimento do sistema. <p><i>Assimetria informações (falha coleta dados ex ante)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato B – Coleta imprecisa de informações para a elaboração da proposta comercial; - Incerteza, informações incompletas ou desconhecidas, tanto internas quanto externas. <p><i>Racionalidade Limitada/Falta de Comprometimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato C – Acréscimo de serviço no módulo negociado, com o compromisso do parceiro para o desenvolvimento conjunto. 	<p><i>Custo com adaptações e oportunismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato A - 1100 horas utilizadas, frente a 690 horas estimadas, perdas de R\$ 49,2 mil com adaptações contratuais (valores a receber) <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato A. 1.100 horas, 410 em retrabalho (conflito de informações). <p><i>Customizações não previstas em contrato.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerca de 30% a 40% aceitam a repactuar o contrato. <p><i>Deslocamento e outros investimentos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Deslocamentos até o cliente, bonificações e treinamentos extras em serviços sem cobranças; - Horas e deslocamentos para atendimentos extras; <p><i>Falta ou atraso de Suporte técnico)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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><i>Oportunismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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\$ 7.200,00.

Figura 2. Custos de transação identificados na análise de contratos com clientes

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Considerados os aspectos acima descritos, o entendimento dos sócios-gestores do negócio foi de que a situação-problema se caracterizava por diversos fatores, que incluíam subdimensionamento da estimativa de horas para o desenvolvimento de sistemas, baixo conhecimento dos usuários e de profissionais do atendimento ao cliente, baixo engajamento dos colaboradores e processos nas áreas, levando à insatisfação do cliente, a altos custos de transação e a relações de incerteza que geram: fechamento de propostas subdimensionadas; atraso nas entregas dos projetos; alta demanda de chamados no suporte sem fechamento do ticket; altos índices de reclamações no suporte; retrabalho; funcionários ociosos com demandas existentes, e perda de contratos.

Como de início não havia clareza na interpretação do que seriam causas ou efeitos da situação-problema, resolveu-se, organizar os registros sobre as percepções dos gestores em um diagrama lógico, para facilitar a visualização e subsidiar o entendimento de forma racional e neutra. O diagrama resultante é apresentado na Figura 3.

Achados	Conclusões	Hipóteses
Subdimensionamento de horas em desenvolvimento	Quando a negociação dos contratos, a avaliação técnica e a precificação não são realizadas por equipe multidisciplinar, fragilizam-se os termos acordados, gerando desconforto com o cliente pela necessidade de revisão contratual, o que impacta a credibilidade da empresa no mercado.	A precificação não leva em consideração o contrato de forma global, com todas as especificidades e as 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 de um projeto, não existe preparação de toda a equipe para gerir e dar suporte adequado ao contrato (customizações realizadas, previsão de 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	Há dificuldade de os usuários finais entenderem os sistemas, onerando o suporte que, muitas vezes, não está preparado para responder às questões	Racionalidade limitada
Capacitação insuficiente do usuário final		

Figura 3. Diagrama lógico da situação-problema analisada

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

O entendimento do problema resultou na identificação dos principais agentes causadores da situação enfrentada, sintetizados no Diagrama de Causa e Efeito da Figura 4, construído com base em Ishikawa (1993).

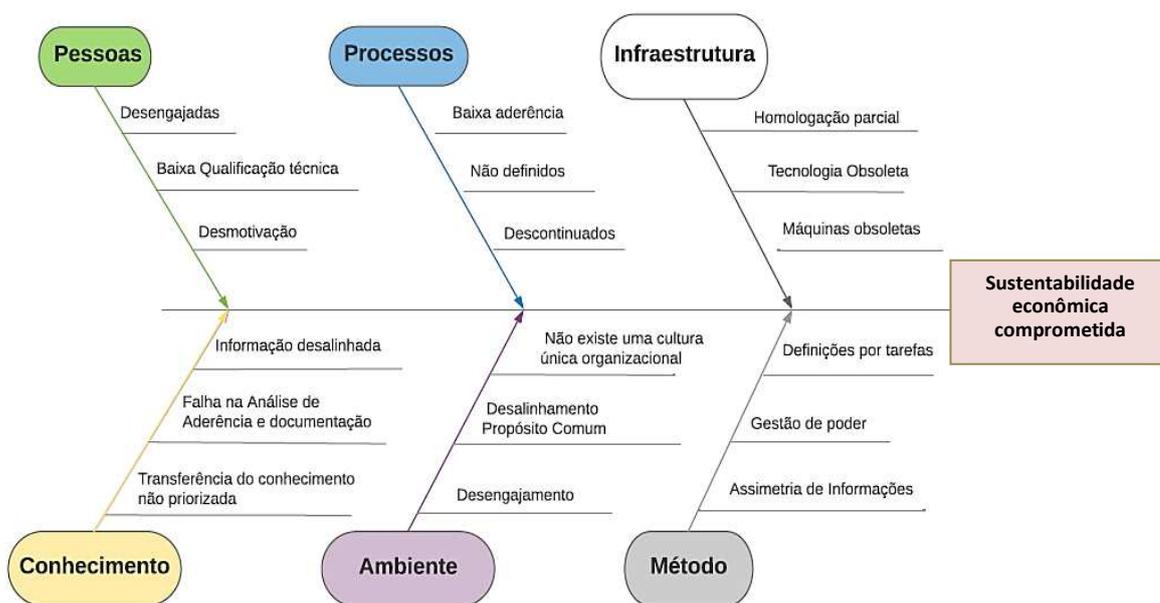


Figura 4. Relações de causa e efeito consideradas no entendimento do problema

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019, 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 a seguir.

3 DIAGNÓSTICO

Considerando o objetivo de reconfigurar o modelo de negócio para criar valor para os clientes e também para os sócios gestores do empreendimento, realizou-se a análise das condições que possibilitem conferir à empresa a ampliação da eficácia de gestão para o desenvolvimento de negócios. Principiou-se pela interpretação da situação que os sócios-gestores consideravam como sendo um impasse de decidir entre desistir ou persistir na continuidade de sua dedicação ao empreendimento recomendava que se elaborasse um diagnóstico abrangente, contemplando as possíveis soluções de problemas enfrentados, bem como a identificação de oportunidades para o pretense desenvolvimento.

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”.

No caso da Infolyn, revelava-se oportuno prosseguir com a provocação da reflexão dos gestores para opções que se apresentavam como oportunidades existentes no mercado e também como formas de se resolver problemas em busca da eficácia organizacional.

Principiou-se, assim, por uma análise com enfoque estratégico, recorrendo à técnica SWOT, conforme recomenda Humphrey (2005).

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. Os participantes foram orientados pelas observações de Johnson, Scholes e Whittington (2007), compreendendo que a matriz SWOT abrange as principais características do ambiente externo e a capacitação estratégica da organização que tendem a influenciar seu desenvolvimento.

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) argumentam que as condições impostas pelo ambiente externo não são passíveis de controle pelo gestor, devendo ser as primeiras a se identificar, de modo a revelar quais aspectos internos devem ser adaptados às condições enfrentadas. Segundo essa lógica, os referidos autores entendem que a denominação OTSW seria mais apropriada do que SWOT.

Independente da nomenclatura utilizada, a análise efetuada na Infolyn resultou na identificação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, descritas na Figura 5.

Um resultado da análise realizada considerado como importante pelos participantes foi a possibilidade de considerar com mais clareza o cenário em que poderiam agir com medidas corretivas para potencializar o aproveitamento de oportunidades e mitigar os efeitos de ameaças. Assim, a sequência do processo possibilitou ir adiante de apenas mapear a situação.



ANÁLISE EXTERNA

Figura 5. Matriz SWOT

Fonte: elaborado pelos autores, 2019, com base em Humphrey (2005).

No passo seguinte, 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). Tal proposta resultou na matriz apresentada na Figura 6, 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. Conforme recomendam Kim e Mauborgne (2005), se as organizações se concentrarem simplesmente em concorrer cabeça-a-cabeça com suas rivais competitivas, atingirão uma convergência competitiva que resultará em um ambiente difícil e ameaçador a todos os participantes. 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.

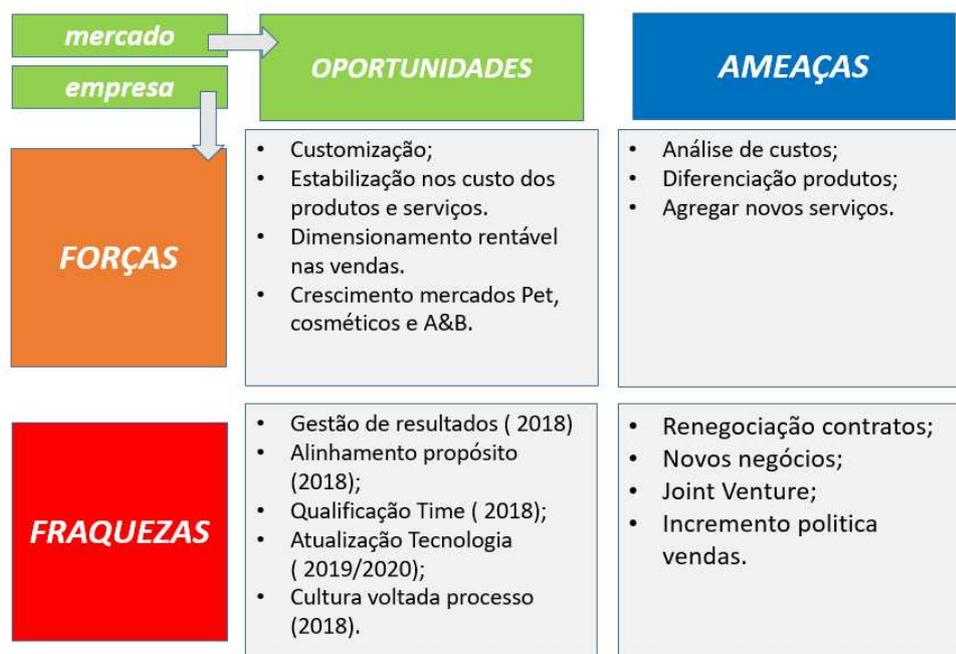


Figura 6. Matriz SWOT Cruzada

Fonte: elaborado pelos autores, 2019, 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 alternativa recomendada 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.

4 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 proposta por Johnson et al. (2007, p. 81), “é importante enxergar valor através dos olhos do cliente. Embora essa declaração possa parecer evidente, pode não ser muito fácil fazer isso por diversas razões”: entende-se que a missão declarada e os valores da empresa ou funcionalidade dada podem ou não atender às expectativas ou às necessidades dos clientes.

Johnson, Kagermann e Christensen (2015) sugerem que um modelo de negócios deve considerar: 1º.) proposta de valor ao cliente; 2º.) fórmula do lucro; 3º.) principais recursos; e 4º.) principais processos.

Alinhada a essa visão, a técnica proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), foi adotada para desenhar e analisar o modelo de negócio existente. O Quadro do modelo de Negócio apresentado na Figura 7 foi desenvolvido para: (a) identificar oportunidades de negócios, (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 do problema.

Parcerias chave <ul style="list-style-type: none"> • Parceiro de Cloud; • BNI; • Marketing digital; 	Atividades chave <ul style="list-style-type: none"> • Emissão de Nota Fiscal, obrigatoriedade legal; • Gestão de Projetos para otimização de custos e entrega; • Teste de software para gerenciamento da qualidade e entrega para o cliente; • Diagnóstico de aderência (compatibilidade). 	Proposta de valor <p>Desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para que seus contratantes possam conquistar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos operacionais com diminuição dos custos de transação; • Soluções que visem ao bom custo financeiro para cliente final ou aumentar margem; 	Relacionamento com o cliente <p>Mídias sociais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mailing digital; • Face a face; • Pós-venda; • Telefone; • Site da empresa. 	Segmentos de mercado <p>Distribuidores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revendedores; • Varejos de produto acabado (varejo em geral).
	Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvedores; • Licenças tecnológicas; • 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 produto: Infolyn ERP, Infolyn Mobile, Infolyn Usite; • Customização de serviços; • Vendas de horas de suporte; • Mensalidade manutenção dos serviços prestados; • Horas de consultoria para Gerenciamento banco de dados; • Horas de capacitação e treinamento. 		

Figura 7. Quadro do Modelo de Negócio da Infolyn

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O modelo de negócio apresenta, como proposta de valor, desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para que seus contratantes possam conquistar: (a) redução de custos operacionais com diminuição dos custos de transação; (b) soluções que visem ao bom custo financeiro para cliente final ou aumentar margem; (c) agilidade logística que possibilite uma venda rápida, a qual garanta do processo de rastreabilidade do produto, desde o ponto inicial da venda, à entrega no cliente final.

Como fontes de receita, tem-se: (a) licença dos produtos: *Infolyn ERP*, *Infolyn Mobile*, *Infolyn Suite*; (b) customização de serviços; (c) vendas de horas de suporte; (d) mensalidade-manutenção dos serviços prestados (horas e abrangência utilização de módulos); (e) consultoria de horas para Gerenciamento de banco de dados; (f) horas de capacitação e treinamento – interno e externo. Sugere-se que a empresa foque na proposta de valor para o cliente dentro de um escopo predeterminado e cumprido para estabilizar suas fontes de renda da empresa.

Constatada e evidente necessidade de redimensionamento do corpo de funcionários, procedeu-se ao desligamento de alguns deles para adequação dos custos fixos com folha de pagamento. Considerada a demanda pelos serviços então executados e pela produtividade imperante, optou-se pela contratação de prestadores de serviços temporários, quando viável e/ou necessário em eventualidades, favorecendo o equacionamento da rentabilidade dos contratos e atendimento à demanda de suporte aos clientes.

Um ano após o início do projeto, o foco foi direcionado ao gerenciamento de pessoas. Apurou-se quais eram suas qualificações, funções e como as realizavam. Para tanto, aplicou-se um mapeamento para identificar como cada indivíduo compreendia seu papel. Elaborou-se descrição de cargos, a função de cada colaborador e suas responsabilidades. Como complemento, propôs-se um processo de acompanhamento de metas com *feedback* trimestral engajados a um plano de desenvolvimento individual (PDI), com um propósito para o todo. Juntamente com esse trabalho, recorreu-se a campanhas trimestrais de recompensas e prêmios voltadas para os funcionários. Como o momento era crítico, foi iniciado um programa de conscientização, propondo o que era esperado de cada setor.

Como passo seguinte da intervenção, identificou-se a necessidade de rever métodos e processos, pois aquele era o momento de criar gerenciamentos informatizados, monitoramentos, valor para o cliente e monitorar o suporte e os projetos de uma forma visual para que ficasse claro a todas as áreas da empresa o andamento dos projetos.

Desenvolveu-se um mapa disponibilizado em rede, como instrumento para a visualização do andamento dos projetos 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 Presidente.

A solução para o gerenciamento dos processos e custos foi idealizada para acontecer em três fases. A fase I refere-se à criação de desenvolvimento de um *Dashboard* e 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 II criou-se um sistema de *Dashboards* para visualizar os projetos em execução e, assim, identificar potenciais dificuldades para conclusão no prazo proposto. 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.

Outra visualização em *dashboard* passou a ser disponível à área comercial, possibilitando a comparação das metas com o que foi realizado, e ao departamento de suporte, com números de atendimentos realizados em comparação com os atendimentos perdidos.

Ainda com foco no gerenciamento de projetos, introduziu-se o conceito *Service Level Agreement* (SLA), ou seja, acordo do nível de serviço, idealizado para afunilar as prioridades, de acordo com o risco de cada projeto para a empresa. Segundo Keller e Ludwig (2003), o monitoramento e a aplicação do SLA se mostram importantes em um ambiente de serviço da *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 empresa, neste cenário, incrementa a posição dos projetos e tarefas a uma escala de prioridade para atendimento baseado 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 fase final do projeto envolveu a implantação de um sistema de auditoria, com a finalidade de intensificação do controle dos processos e resultados recorrendo-se à ferramenta *iAuditor*.

Com a intervenção em execução a *Infolyn* Sistemas registra os seguintes resultados: (a) assertividade nos orçamentos - ao detectar que é necessário customização para atender o cliente, o Departamento de Desenvolvimento recebe uma tarefa de análise que será executada para retornar quantas horas são para desenvolver a customização para atender o cliente; (b) imagem de profissionalismo percebida pelos clientes, transmitindo segurança que valoriza a empresa na negociação de novos contratos; (c) rapidez - a implantação do sistema se tornou mais simples, uma vez que a equipe tem acesso à informação sobre o que foi instalado no cliente, assegurando-se que a configuração já foi efetuada, reduzindo 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.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

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

Os meios introduzidos para acompanhamento dos processos e acompanhamento dos resultados conferem condições essenciais ao gerenciamento dos negócios. Da forma como foram desenvolvidas, comunicadas e implementadas, as medidas contam com a adesão voluntária de grupos distintos que outrora não se integravam conforme necessário para produzir e entregar eficiência e eficácia nos serviços e produtos oferecidos ao mercado. Espera-se, com tal mudança comportamental, a transposição de uma visão outrora voltada para os processos internos para

outra diametralmente oposta, com foco no mercado, ou, mais especificamente, nos resultados do negócio.

O desenvolvimento do negócio decorrente da proposta apresentada e adotada resulta na solução de um problema crucial para a empresa, que, em essência, se traduzia, a princípio, em elevado risco de falta de sustentabilidade econômica. A intervenção realizada transformou um cenário caótico em um negócio rentável e promissor, a partir da renovação do modelo de negócio. Assim, espera-se reverter a tendência de declínio no ciclo de vida da empresa, fato comum em estágios de desenvolvimento de um empreendimento.

Como frutos a serem colhidos no futuro, a coleta de dados e o registro histórico de desempenho proporcionados pelo novo sistema de gestão dos processos possibilitará monitorar a linha do tempo e 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 segundo uma 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 12/12/2017 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, 2 ed. 2012.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D.; Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- 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*, Dec. 2005, 16 (4), p. 399-421.
- Dávila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, Apr. 2005, 30(3), p.223-248.

- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., do Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & de Souza Bido, D. (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*, Mar. 2005, 16(1), p.21-57.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. SRI International, United States.
- 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 01/04/2019 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/> >.
- 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), p.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.
- Moore, K.; Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organization and Society*, May-July 2001, v.26, n.4-5, p.351-389.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2001). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- 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: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- Porter, M. E. (1998). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Sarto, V. H. R., & De 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.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, 36(1), pp. 269-296.