EMPRAD ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO

INFOLYN SISTEMAS - PROJETO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EMPRESARIAIS E/OU APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES

Mariana Pires Dias - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Andrea Cristina Deis Rodrigues - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lucas Augusto Perez Dos Santos - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Elisabete Fernandes - Manuel Simões Fernandes/Julia Alves dos Santos Fernandes

Rafael Maganeye - Mackenzie

Resumo

A Infolyn Sistemas é uma empresa de desenvolvimento de software, localizada em São Paulo, com atuação em território nacional. Tem como especialidade desenvolver soluções para empresas de médio e pequeno porte que necessitam fornecer nota fiscal eletrônica por meio de vendedores externos. O presente trabalho tem como objetivo avaliar os métodos de gestão da Infolyn, diagnosticar fatores críticos de sucesso e propor melhorias que visem elevar a satisfação dos clientes, adequando o desenvolvimento e implementação de sistemas à real necessidade do cliente, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa. O diagnóstico efetuado demonstrou que existe um excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas, o que acarreta consequências prejudiciais tanto para a empresa, quanto para os clientes. Após a conclusão do diagnóstico, apresentou-se à empresa uma proposta de solução baseada no desenvolvimento de uma plano de integração de cultura, pessoas e processos que engloba ações de engajamento entre as áreas, definição de regras para a área comercial e alçadas de flexibilidade, compartilhamento das decisões em forma de comitê, além da criação de uma nova área responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento das ações e seus prazos, mantendo a imparcialidade, integração e a organização entre as áreas de negócio.

RESUMO

A Infolyn Sistemas é uma empresa de desenvolvimento de software, localizada em São Paulo, com atuação em território nacional. Tem como especialidade desenvolver soluções para empresas de médio e pequeno porte que necessitam fornecer nota fiscal eletrônica por meio de vendedores externos. O presente trabalho tem como objetivo avaliar os métodos de gestão da Infolyn, diagnosticar fatores críticos de sucesso e propor melhorias que visem elevar a satisfação dos clientes, adequando o desenvolvimento e implementação de sistemas à real necessidade do cliente, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa. O diagnóstico efetuado demonstrou que existe um excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas, o que acarreta consequências prejudiciais tanto para a empresa, quanto para os clientes. Após a conclusão do diagnóstico, apresentou-se à empresa uma proposta de solução baseada no desenvolvimento de uma plano de integração de cultura, pessoas e processos que engloba ações de engajamento entre as áreas, definição de regras para a área comercial e alçadas de flexibilidade, compartilhamento das decisões em forma de comitê, além da criação de uma nova área responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento das ações e seus prazos, mantendo a imparcialidade, integração e a organização entre as áreas de negócio.

Palavras chave: desenvolvimento de *software* – subdimensionamento – capacidade operacional – integração de cultura, pessoas e processos.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi dividido em quatro etapas: contexto e realidade investigada que contempla as principais informações da empresa Infolyn Sistemas, produtos, história, forma de organização, concorrentes, organograma e clientes. Na sequência, foram utilizadas ferramentas para a obtenção do diagnóstico do problema, como o Diagrama Lógico, que foi empregado para ilustrar o racional da construção do entendimento do problema a partir das informações coletadas nas entrevistas com os sócios, observações realizadas no cotidiano da empresa e pesquisa aplicada. A demonstração de casos práticos auxiliou no entendimento e diagnóstico do problema que foi definido como o excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas.

A terceira parte apresentou a proposta de encaminhamento para o problema diagnosticado: criação de um plano de integração de Cultura, Processos e Pessoas que seja capaz de elevar a satisfação dos clientes, adequando os valores de orçamento dos projetos à real necessidade dos clientes, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa. O plano de integração propõe contemplar ações que transformem o engajamento das pessoas dentro da empresa, integre as áreas, desenvolva uma política comercial bem definida e suficientemente flexível, além da criação de área de projetos para a coordenação global das implantações, com o acompanhamento de indicadores de pessoas, processos e financeiros.

Na conclusão é possível observar o potencial de crescimento sustentável que a Infolyn apresenta e a efetiva necessidade de se promoverem ajustes, notadamente em alguns processos, de forma que se possa atingir os objetivos de elevação da satisfação do cliente e consequente incremento de resultado nos indicadores financeiros, além de melhorias nas avaliações que englobam processos e pessoas.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 Descrição da Empresa

A Infolyn Sistemas é uma empresa de desenvolvimento e implementação de *software* voltados ao mercado de varejo, fundada em 2008, localizada na cidade de Americana - SP. Atua em todo território nacional, especialmente no interior de São Paulo. Sua especialidade é avaliar e reconhecer as necessidades de seus clientes, propondo soluções tecnológicas que visam otimizar custos e gerar valor aos clientes.

A missão declarada da empresa é: ser um gerador de valor para seu negócio, oferecendo serviços e soluções tecnológicas voltadas para empresas de diversos segmentos e tamanhos, trazendo a satisfação dos clientes e parceiros, a fim de garantir a qualidade do relacionamento no longo prazo.

Os principais clientes da empresa são distribuidores varejistas de diversos setores, que possuem rede de vendedores que necessitam emitir nota fiscal no ambiente externo da empresa. Os ramos de atividades que mais utilizam este tipo de serviço são: distribuidores multimarcas,

distribuidores exclusivos Mondelez, Batavo, Yakult, indústrias e distribuidores de produtos higiênicos.

A empresa conta com quatro produtos principais:

a. Infolyn mobile NF-e: sistema voltado para empresas que necessitam emitir Nota Fiscal Eletrônica fora do estabelecimento. Ele atende todas as exigências fiscais. A Infolyn implementa o danfe simplificado para venda à pronta entrega com a emissão.
b. Infolyn mobile pré-venda: sistema voltado para a otimização de processos de venda, corresponde a um aplicativo de automação de força de venda.
c. Infolyn mobile suíte varejo: sistema mobile para contagem de estoque. Desenvolvido para empresas com necessidades de criação de inventários, ações de coleta e pesquisa de preços da concorrência e operações de auditoria, como conferência e reimpressão de etiquetas em pontos de venda.
d. Infolyn ERP: é um sistema integrado de gestão empresarial que visa o controle e gerenciamento de todos os processos e operações da empresa. Atende empresas de pequeno a grande porte em diversos segmentos de negócios nas áreas administrativa, comercial, financeira e industrial.

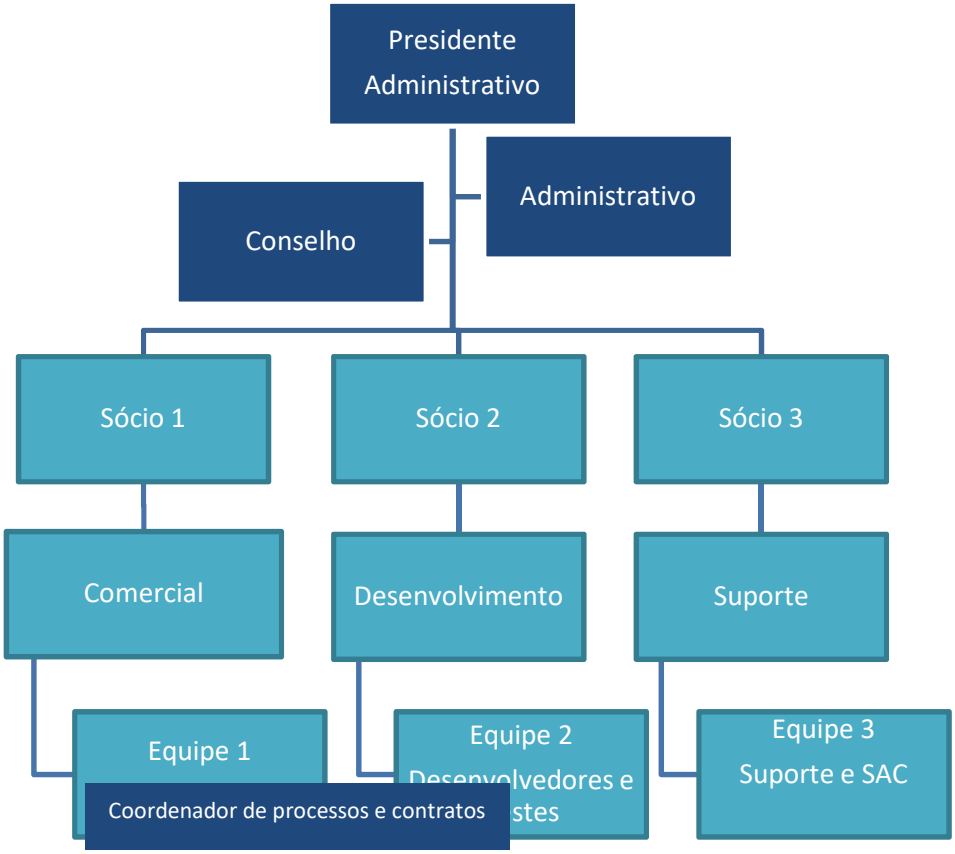
2.2 História

A empresa foi fundada por quatro sócios, que atuavam como programadores em uma outra empresa, que atualmente é concorrente e foram demitidos em decorrência de um corte de custos.

A partir de então idealizaram montar o próprio negócio, porém a Infolyn foi estruturada de maneira informal, com forte atuação operacional por parte dos sócios e pouca profissionalização.

A empresa cresceu de forma desordenada, sem governança, métodos, processos, contratos, respaldada em uma estrutura relacional com parceiros e até mesmo com funcionários, prevalecendo em muitos casos a informalidade.

Atualmente a Infolyn conta com 30 colaboradores e 4 sócios distribuídos entre os setores administrativo, comercial, desenvolvimento e suporte, conforme disposto no organograma abaixo.



2.3 Principais Clientes

Os contratos da Infolyn com seus clientes são firmados por duas empresas advocatícias contratadas, Serafino & Vela Advogados e Advocacia Gazzetta. A partir do estabelecimento dos contratos, os distribuidores pagam uma mensalidade para a Infolyn pela manutenção do *software*. Relacionamos a seguir os maiores contratos da empresa:

Empresa	Cliente desde
Neogrid Software S.A.	Jun/2015
Infoco Distribuidora e Logística Ltda	Jul/2014
Mask Mais Distribuidora de Drops e Gomas Ltda	Nov/2011
Dmuller – Distribuidora Muller Com e Representações Ltda	Mar/2012
Jade Importação e Exportação de Manufaturados Ltda	Ago/2012
Rommac Distribuidora Ltda	Dez/2012
Timoneiro Dist de Alimentos Ltda	Jan/2012
Urbanin & Navarro Ltda	Nov/2011
Supermercado Carvalho ME	Out/2009
Rogemar Comercial e Distribuidora Ltda	Nov/2011
Yakult – Sorocaba | Yoko Araki e Cia. Ltda.	Set/2009

2.4 Concorrência

A Infolyn pode ser considerada uma empresa de pequeno porte no setor em que atua, com faturamento anual de aproximadamente R$ 2,5 milhões. Dentre seus principais concorrentes destacam-se empresas de desenvolvimento de *software*, gestão empresarial, soluções digitais e *mobile*. Estão elencados a seguir alguns dos principais concorrentes, localização, atuação e especialidade.

a) PC Sistemas (Totvs): empresa com sede em Goiás, que atua em todo o território nacional, composta por 10 unidades e 6 Centros de Suporte, situados estrategicamente para atender e levar capacitação aos clientes, pequenas, médias e grandes empresas da cadeia de abastecimento (atacado distribuidor e varejo).
http://pcsist.com.br/institucional/sobre-a-pc-sistemas/

b) Acácia Tecnologia: empresa localizada no pólo tecnológico do Vale da Eletrônica, Santa Rita do Sapucaí – MG, com atuação nacional. Dentre seus principais produtos, destacam-se a produção de *software* para gerenciamento remoto, telemetria utilizando diversas interfaces, redes e protocolos de comunicação, projetos e equipamentos eletrônicos customizados, softwares embarcados em diversas plataformas, IHM PC e embarcada, layouts de PCI's e prototipagem, visando automatizar decisões e ações em processos locais e distribuídos.
http://acaciasolucoes.com.br/

c) *Softmovel* – aplicativos *mobile*: empresa localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com atuação em território nacional e especializada no desenvolvimento de aplicações para a computação móvel (desenvolvimentos de sistemas *mobile*, venda de equipamentos para a computação móvel, suporte, manutenção e treinamento).
http://siva01.cloudapp.net/Default.aspx?id=softmovel&site=softmovel.com.br&newsName=Quemsomos

d) WMC *Software*: empresa localizada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, com atuação nacional, especializada em *software* de gestão empresarial, que oferece ferramentas e serviços em processos personalizados, ou seja, desenvolve as ferramentas de acordo com a necessidade do cliente.
http://www.wmcsistemas.com.br/site/

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

3.1 Entendimento do problema

A partir de uma reunião inicial com os sócios da Infolyn Sistemas, foram colhidas as principais percepções acerca do que os mesmos entendiam como problemas e oportunidades. Para apoiar a equipe no desenvolvimento do racional e entendimento do problema utilizou-se o método do Diagrama Lógico. Após uma nova rodada de discussões entre os integrantes do projeto, com base nas informações colhidas e no diagrama lógico construído, chegou-se à seguinte definição do problema da Infolyn que será o objeto deste estudo: **excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas.**

Quadro 1 – Diagrama Lógico: a metodologia permitiu identificar o excesso de subdimensionamento de horas para o desenvolvimento de sistemas, o que desencadeia outros problemas como falta de integração da equipe, ruídos de comunicação e lacunas de capacitação. As principais conclusões acerca do problema identificado são a ausência de equipe multidisciplinar para a condução dos projetos e necessidade de capacitação. Observa-se que a precificação não leva em consideração os projetos de forma global, interferindo no resultado financeiro e relacionamento com os clientes.

Achados	Conclusões	Hipóteses
Excesso de subdimensionamento de horas para o desenvolvimento de sistemas	Quando da negociação dos contratos a avaliação técnica e precificação não são realizadas por equipe multidisciplinar, o que fragiliza os termos acordados, gera desconforto com o cliente, tendo em vista a necessidade de revisão contratual e impacta a credibilidade da empresa no mercado.	A precificação realizada não está levando em consideração o contrato de forma global, com todas as especificidades e demandas que surgem no decorrer da prestação de serviços, gerando insatisfação e interferindo diretamente no relacionamento com os clientes.
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		
Ruídos de comunicação entre as equipes comercial, técnica e suporte	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)	
Capacitação insuficiente do suporte técnico		
Falta de fluxo de informações que permeie todas as equipes para as atualizações e customizações dos sistemas		
Capacitação insuficiente do usuário final	Há dificuldade dos usuários finais entenderem os sistemas, onerando o suporte, que muitas vezes não está preparado para responder às questões.	

Os questionamentos feitos aos sócios são demonstrados no quadro adiante, bem como as respostas concedidas.

Quadro 2 – Entrevista com Sócios: a conversa preliminar com os sócios teve como objetivo colher as principais percepções dos mesmos sobre a empresa. Na ocasião foram identificados pontos importantes para a definição do problema tais como: stress gerado com as implantações, insatisfação dos clientes, lacunas de gestão, falhas na precificação dos projetos e constantes retrabalhos.

Perguntas	Primeira Pessoa	Segunda Pessoa
a) Que desempenho é considerado insatisfatório? Que sistemas, processos, recursos, provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?	O processo de implantação. A expectativa x realidade é um dos pontos que apresentam maior insatisfação, as demandas geradas para a equipe nesse processo demonstram e afloram o nível de insatisfação, baixo desempenho e falha ou falta de alguns processos colaboram com isso.	Após o processo de implantação, o cliente adaptado acaba fluindo nos processos e na grande maioria das vezes fica satisfeito com produto ou serviço. Após um certo tempo de uso, sente a necessidade de inovações que é pouco gerada pela empresa, falta de foco e desempenho baixo da equipe de produção não permite a geração e criação de novos produtos.
b) Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o atingimento de objetivos no negócio?	É de alta relevância, stress gerado no processo de implantação afeta e desgasta toda a equipe e a falta de eficiência faz com que novos produtos demorem demasiadamente para serem concluídos.	Muito relevante. Perde-se muito tempo com retrabalho e renegociações com os clientes, e a inovação que seria uma das coisas mais importantes para o core da empresa, muitas vezes é preterida.
c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	Falta de acompanhamento e medição dos índices de trabalho.	Falhas na precificação de projetos. Orçamentos feitos de forma superficial.
d) Houve tentativas anteriores de soluções e que resultados foram obtidos?	Não, todos os sócios tinham ciência da necessidade de melhoria dos processos, mas postergavam qualquer tomada de decisão sobre o assunto.	Não, muitas vezes a correria não permitia parar para criar um plano de ação que permitisse atenuar o problema.
e) Que oportunidades você enxerga no atual mercado de atuação da Lyncis?	Existe uma fatia de mercado considerável a ser trabalhada, cada vez mais as empresas buscam pela melhoria e otimização em seus processos e os softwares de gestão são maiores colaboradores nesse sentido.	O acompanhamento *real time* da equipe de trabalho, analisando produção de cada membro da equipe de venda.
f) Como você avalia a concorrência da Lyncis?	Os concorrentes são de vários "tamanhos", os de grande porte tem processos muito bem definidos, porém de utilização complexa que envolve mais pessoas na operacionalização. Empresários de médio porte têm a necessidade de otimização de sua equipe de trabalho, tornando-se nosso principal público alvo.	Há diferenças relevantes com relação à concorrência dos grandes (Totvs). Nos concorrentes de médio porte, temos uma atuação bastante similar (inclusive no que se refere a problemas).
g) As possíveis mudanças, decorrentes da solução do problema ou aproveitamento da oportunidade, serão aceitas pela cúpula e pelo pessoal gerencial?	Toda informação será analisada, estudada e aproveitada da melhor maneira possível.	Nossas decisões são sempre colegiadas. Qualquer boa ideia é bem-vinda. Avaliaremos.
h) A quem deve satisfazer?	Clientes e sócios.	Clientes internos e externos.
i) O que a empresa quer que aconteça como resultado do projeto?	Tornar-se referência no setor de atuação por meio de geração de valor para os clientes, colaboradores empenhados e satisfeitos e retorno financeiro.	Profissionalização, satisfação dos clientes internos e externos e maior retorno financeiro.
j) Quem avaliará/ julgará a eficiência e eficácia do projeto?	Os sócios.	Todos os sócios.
k) Como este projeto se encaixa em tudo o mais que está em desenvolvimento ou mudança na empresa?	Pela vontade de melhorar sempre.	É importante que público interno e externo esteja ciente de que nosso principal ojetivo é entregar um produto de qualidade, em um prazo aceito, buscando garantir bom atendimento e satisfação do cliente.
l) f) Existem elementos dentro e / ou fora da situação que podem ser vistos como imutáveis / intocáveis no processo?	Não.	Não.
m) Como estão o nível do relacionamento interpessoal, a estrutura e o atendimento às normas e aos valores da empresa?	Vem evoluindo. Os objetivos da empresa têm sido colocados em primeiro lugar.	Apesar de informal e ainda com um método em construção as normas e os valores têm sido respeitados.
n) Quem toma as decisões e como elas acontecem?	As decisões são tomadas em conjunto, qualquer assunto é levado a uma discussão onde todos os sócios ou até alguns colaboradores dão sua opinião em busca da melhor decisão.	Decisões colegiadas.
o) Que passos e ações já foram visualizados para a solução ou problema ou oportunidade?	A principal ação está sendo feita no processo comercial/implantação. Está em desenvolvimeneto uma metodologia de aderência entre produto e cliente de forma que se possa conhecer a operação do cliente a fundo e prover a melhor solução possível.	Os sócios têm realizado capacitação em gestão.
p) Que pessoas, equipamentos, informações, financiamento e outros recursos serão utilizados para promover a solução ou oportunidade?	Toda a equipe está mobilizada para achar a melhor solução. Em termos de custos será preciso avaliar a capacidade de caixa da empresa, contudo nenhuma possibilidade será descartada.	Os sócios concordaram entre si em investir tempo e dinheiro na implantação de uma solução.

A Infolyn apresenta questões relacionadas à racionalidade limitada, pela qual clientes externos apresentam capacidade limitada de interpretar e processar as informações disponíveis, o que não está previsto nos contratos (*ex ante*) e os sócios possuem limitação técnica e comportamental.

Nota-se ausência de conhecimento dos clientes e conflitos na relação entre usuários, desenvolvedores, cliente final, que criam obstáculos e até impactam o relacionamento. O

usuário tem dificuldades de operar o sistema e então o sistema passa a ser o culpado. A questão está na capacidade técnica deles, no engajamento entre as áreas, na integração da comunicação que não acontece, gerando custos não esperados *(ex post)*. Muitas vezes tais situações oneram os próprios sócios que têm que se deslocar até o cliente para ensinar conceitos fiscais e de parametrização que deveriam ser de propriedade e responsabilidade dos mesmos.

Constantemente a empresa se depara com a necessidade de gerenciar situações ocasionadas pela incerteza, pois há assimetria de informações entre as partes, tanto interna, quanto externamente. Nota-se que a necessidade do cliente muitas vezes é diferente daquilo que a área técnica desenvolve, assim como o que chega ao suporte (manutenção da operação) e o que efetivamente foi vendido. Destaca-se ainda que o usuário final só conhece o produto pronto no ato da implantação, o que traz para a Infolyn outros impactos negativos após a implantação do sistema.

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 Infolyn utiliza um de seus produtos de prateleira e realiza as customizações necessárias, assim, cada projeto possui suas especificidades.

No momento da venda as customizações são oferecidas para adequar o produto ao cliente, porém é frequente o subdimensionamento de horas no momento da precificação. Além disso, com as atualizações dos sistemas, surgem novas necessidades que não foram contempladas na precificação, gerando novos custos não previstos (*ex post*).

Recentemente, em um novo projeto para a empresa Nitrosemen foram estimadas 240 horas de customização (*ex ante*) e entregues para o cliente 1080 horas. O cliente normalmente se nega a renegociar os valores inicialmente contratados onerando a empresa.

É possível observar também o comportamento oportunista de alguns sócios, disputa de poder e tendências a defender interesses próprios. Os setores criam conflitos entre si, pois cada sócio tenta beneficiar sua própria área com recursos, deixando de observar a empresa como um todo e focar os propósitos comuns.

Diante da contextualização do problema, os participantes do projeto desenvolveram o quadro resumo ilustrado a seguir com os recursos que serão necessários para o projeto, desde a elaboração até o momento de implantação.

Quadro 3 – Necessidade de Recursos: a partir do entendimento e definição do problema, foi desenvolvido planejamento para o projeto que tem como objetivo diminuir de forma relevante o subdimensionamento de horas dos projetos contratados. Para viabilizar sua implantação será necessário o envolvimento dos quatro sócios no decorrer do período proposto (6 meses), com custo total de R$ 21 mil.

Recursos	Início do Projeto	Durante o Desenvolvimento	Para implantação
Gestor (cliente)	1 sócio	1 sócio	4 sócios
Participantes da empresa	1 representante por área (total 4 pessoas)	1 representante por área (total 4 pessoas)	1 representante por área (total 4 pessoas)
Prazos	jun/17	ago/17	dez/17
Orçamento	R$ 7 mil	R$ 7 mil	R$ 7 mil

3.2 Construção do Diagnóstico

Além do diagrama lógico utilizado, nas entrevistas a empresa também forneceu casos práticos pelos quais é possível observar os impactos causados pelos desvios na precificação de horas de desenvolvimento técnico e outros problemas derivados originados. O quadro 4 a seguir demonstra esses casos.

Quadro 4 – Casos Práticos: os sócios exemplificaram casos práticos nos quais houve subdimensionamento de horas quando da contratação dos serviços. Destaca-se o caso da Nitrosemen, no qual foram gastas 1100 horas e cobradas 690 horas somente, totalizando R$ 94.050,00, ainda sem renegociação dos valores. Tal exemplo ilustra situações vivenciadas de forma recorrente pela empresa.

Situação	Caso Prático
Precificação de horas subdimensionadas	Caso Nitrosemen foram gastas 1100 horas e cobradas 690 horas somente, totalizando R$ 94.050,00. Mas que ainda não foram recebidos devido a não virada para produção da Nitrosemen.
Novas customizações necessárias não previstas em contrato.	São previstas, mediante análise e envio de proposta comercial. Atualmente de 70% a 80% estão sendo pagas.
Assimetria de informações no diagnóstico de necessidades do cliente.	Devido à complexibilidade do projeto foi feito uma análise superficial, foram estimadas 300 horas de desenvolvimento. No total do projeto foram gastas 1100 horas, das quais 410 podem ser classificadas como retrabalho (conflito de informações).
Insatisfação do cliente que onera a manutenção dos contratos (deslocamento dos sócios e outros investimentos).	Dependendo do caso os sócios têm que ir ao cliente, entender o caso da insatisfação e geralmente bonifica-se o cliente em algum serviço que seria cobrado, para que gere uma reversão da insatisfação. Caso Stravaze - deslocamento para Campinas com dispêndios e 5 horas em treinamento extra não remunerado.
Suporte técnico: elevado número de abandonos (não atendimento).	Vários clientes reclamam de esperar muito tempo na fila de atendimento no telefone ou chat (períodos sazonais). Com isso há desvios, pois os clientes ligam no ramal do departamento comercial e conseguem atendimento. Estima-se um gasto de 20 horas mensais de suporte no comercial. Custo de R$ 2.200,00 nessas horas.
Assimetria de informações – falta de esclarecimentos técnicos por parte do cliente.	Vários recursos tiveram que ser feitos e refeitos por falha na coleta das informações junto ao cliente e muitos recursos liberados com erro gerando retrabalho.
Racionalidade Limitada causada pela incerteza de informações, incompletas ou desconhecidas, tanto internas quanto externas.	Pode-se citar novamente o caso Nitrosemen. Foram gastas 1100 horas, cobradas 690 horas e as demais 410 horas foram de retrabalho. Prejuízo estimado em R$ 67.650,00.
Eventuais quebras de contrato e impossibilidade de adequação, considerando as especificidades de cada projeto.	Caso Timoneiro – no momento da virada o cliente quis incluir o desenvolvimento do contábil na solução da Lyncis (customização). A empresa comprometeu-se a dar todo o suporte para o desenvolvimento. Por fim, isso não ocorreu e a Lyncis não tinha conhecimento suficiente para entregar a demanda. Houve quebra de contrato e prejuízo estimado em R$ 30.000,00.
Comportamento oportunista dos clientes, que se aproveitam da situação para cobrar entregas maiores do que as previamente contratadas	Fato que ocorre com frequência, gerando conflitos internos e com o cliente. Estima-se que este tipo de situação consome 10% das horas de desenvolvimento totalizando 60 horas, no valor aproximado de R$ 7.200,00.
Os contratos estabelecidos e de longo prazo geram relações de confiança que interferem negativamente nos custos.	Ocorrência evidenciada principalmente nas relações com os clientes mais antigos, que iniciaram o relacionamento com a Lyncis em uma época em que a empresa tinha outra realidade de custo

Diante da delimitação do problema, que ficou defino como "excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas", construção do diagrama lógico contendo as principais informações do diagnóstico e casos práticos ilustrados, elaborou-se uma síntese dos direcionamentos do projeto estabelecidos até a atual fase, com base nos conceitos teóricos apresentados por Weiss (2016).

a) **Objetivo:** elevar a satisfação do cliente adequando os valores orçados (em horas de trabalho) de implementação de sistemas à real necessidade do cliente, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa.

b) **Justificativa:** processo de orçamentação de horas de trabalho deve ser feito de forma condizente com as necessidades dos clientes e efetiva capacidade de desenvolvimento técnico da empresa.

c) **Escopo:**
   - Contratos Subdimensionados
   - Insatisfação e interferência no relacionamento com o cliente
   - Altos custos de transação não observados e acompanhados pelos clientes
   - Falta de engajamento entre as áreas.
   - Falta de capacitação técnica no suporte e altas taxas de abandono

d) **Relevância da escolha**: importância do estabelecimento de contratos aderentes à realidade da empresa e necessidade dos clientes (*core*) e evidente necessidade de elevar os índices de satisfação dos clientes.

e) **Processo de escolha levou em consideração:** desempenho considerado não satisfatório, causas, fatias de mercado não atendidas e expectativas e necessidades do cliente

f) **Tomadores de Decisão:** deliberações Colegiadas entre os quatro sócios.

g) **Participantes Empresa/Cliente:** os quatro sócios da empresa e mais um cliente a ser selecionado (contrato - piloto)

3.3 Pesquisa Aplicada

Considerando o levantando até o momento, inclusive a entrevista inicial feita com dois sócios (quadro 2), foram elaboradas algumas questões com o objetivo de aprofundar os entendimentos acerca do problema identificado, diagnóstico e solução proposta.

A pergunta inicial apresentou caráter mais amplo (definição do atual propósito da empresa), de forma que se pudesse perceber com maior liberdade os entendimentos dos quatro sócios e, a partir deste ponto, as perguntas foram mais direcionadas e específicas (método de alcance do propósito, acompanhamento de processos e cultura organizacional.

Quadro 5 – Pesquisa Aplicada: observa-se visões bastante distintas entre os sócios. Quando questionados sobre o propósito surgiram respostas relacionadas à necessidade de pagar as contas, rentabilidade financeira e preocupação com as pessoas e foco em normas para a melhoria do desempenho. No questionamento sobre os meios para alcançar tais propósitos as respostas também foram díspares: investimento, elevação das vendas, engajamento e criação de novas normas. Com relação à integração entre as equipes foram apontadas algumas divergências, mas a maioria concorda que a empresa está trabalhando para isso. Para tomar conhecimento do andamento dos projetos os sócios foram unânimes dizendo que as reuniões diárias permitem a atualização sobre o andamento dos trabalhos. As palavras selecionadas pelos sócios para refletir a cultura organizacional aspiracional são: qualidade eficiência, transformação e transição.

Quadro Entrevista com os Sócios

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
Como você define o atual propósito da Lyncis?			
A melhor definição ATUAL é "PAGAR AS CONTAS"	Empresa voltada ao desenvolvimento de softwares de qualidade com personalização da ferramenta no intuito de promover a melhor experiencia ao usuário nos segmentos de distribuição, varejo e produção industrial.	Ser uma empresa referência nos segmentos que atua: a) financeiramente rentável aos sócios, b) atrativa aos colaboradores financeiramente c) ambiente harmonioso e agradável para se trabalhar d) tenha perenidade	Defino que estamos buscando criar normas para que todos possam desempenhar um bom trabalho e que essas normas estejam o mais clara possível a todos.
O que você considera mais relevante para garantir o alcance de tal propósito?			
Vendas (para um propósito a ser formado seria outro contexto).	Retirar o Presidente da operação de programador/suporte avançado e alocá-lo no departamento comercial e em seguida: a) criar uma disciplina eficiente de vendas e assim gerar novos negócios (Hunter) b) buscar receita dos clientes internos (Farmer) -> ligando nos clientes e oferecendo serviços de personalização quando detectados ou treinamento para utilização do sistema c) investimento para criar o departamento de qualidade, pois atualmente não está sendo possível fazer os testes necessários, problemas detectados: c1) insatisfação dos clientes ao utilizar os recursos c2) o problema é detectado pelo cliente no momento da operação d) descrédito da Marca Lyncis e) investimento no departamento de desenvolvimento para atender a demanda atual do Presidente e a fila de solicitações que tenderá crescer com o comercial atuando forte, opções: e1) contratação/terceirização de um programador delphi e2) liberação de pagamento de horas extras voltadas a programação f) Acreditar no negócio, investir e correr atrás de resultados, a empresa não pode se garantir apenas com estratégias de retaguarda financeira visando restringir apenas os custos, sendo que também é importante gerar receitas, novos negócios e oportunidades g) receitas, novos negócios e oportunidades	Primeiramente todos estarem engajados no mesmo propósito. Ter processos internos bem definidos e alinhado com todos e medir e aprimorar os processos e pessoas constantemente.	O mais relevante para mim é que as normas estejam claras para todos e que não se tenham dúvidas sobre elas.
Dê uma forma geral, você considera a integração entre as equipes satisfatória?			
Entendo que estamos trabalhando para melhorar. A integração se dá hoje se algum membro buscar a informação, não é de forma sistêmica, estamos procurando software de workflow para colocar o fluxo e o sistema, cobrar a execução das tarefas e feedbacks. Falta muito ainda.	Não, falta de fluxo/padronização ao passar uma tarefa para a outra área e o combinado acaba sendo deixado de lado no momento da execução das tarefas.	Sim, considero satisfatória, porém pode e deve ser melhor. Estamos iniciando um processo de restruturação interna, onde os membros da equipe são inseridos de forma a participar e contribuir com a empresa.	Atualmente tenho a percepção que estamos caminhando para ficar satisfatória
Como as equipes tomam conhecimento do andamento dos projetos?			
Procuramos fazer reuniões diárias, mas cada área com sua metodologia, a transferência do conhecimento é ineficaz .	Ocorre reunião diária com os departamentos de Desenvolvimento, Comercial e Implantação. Assim é feita uma atualização dos projetos em andamento. Dentro do desenvolvimento, a equipe tem o conhecimento do que será feito na semana através da Reunião de Planning.	Uma das premissas da restruturação é a apresentação e acompanhamento do que foi planejado, de forma que todos tenham conhecimento.	Atualmente através da reunião de implantação que acontece diariamente, onde temos pelo menos uma pessoa presente dos departamentos de Implantação, Comercial e Desenvolvimento. Agora isso não é transmitido a todos da empresa, exemplo todos do suporte e implantação.
Que palavra você gostaria que definisse a cultura organizacional da empresa?			
Qualidade	Eficiência.	Transformação e otimismo.Tenho visto grande evolução na empresa e nas pessoas. Nos últimos 2 anos tínhamos uma operação inchada, com pouca produtividade e resultados insatisfatórios, iniciamos um processo de grande transformação que nos trouxe mais perspectiva e otimismo de um amanhã melhor.	A palavra é a transição, pois estamos no meio de uma mudança, transformando nossa cultura organizacional em orientada para resultados, onde seja focada no cliente com alta performance e melhoria continua.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇAS/INTERVENÇÕES/RECOMENDAÇÃO

A fase de diagnóstico permitiu identificar o principal problema da empresa, que diz respeito ao subdimensionamento de horas nos contratos de venda e desenvolvimento das soluções. É

possível inclusive, realizar uma conexão entre o principal problema identificado e as deficiências e fragilidades demonstradas anteriormente.

Controles internos são o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos. Atkinson (2000, p.581).

Desta forma buscando minimizar os impactos, a proposta de solução para o problema da Lincys é o desenvolvimento de um plano de integração de cultura, pessoas e processos.

No desenvolvimento deste plano, algumas ações são fundamentais para o sucesso como o: engajamento entre as áreas na busca de um único objetivo e a definição de responsabilidades em todas as fases do projeto.

Outro item que merece atenção no seu desenvolvimento é a definição das regras a serem seguidas pela área comercial e no caso de possíveis exceções, o compartilhamento das decisões em forma de comitê sempre buscando a saúde financeira e operacional da empresa, sendo que a responsabilidade pelo sucesso ou não de um projeto será de todos. Tais medidas corroboram para a integração de todas as esferas da empresa. Para coordenar todas as fases do projeto, uma nova área será responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento das ações e seus prazos, mantendo a imparcialidade, integração e a organização entre as áreas de negócio.

Com as ações e definições do plano de integração da empresa buscarão na sua atual base de clientes avaliar a rentabilidade e caso necessário negociar com os mesmos a repactuação dos contratos ou o cancelamento nos casos onde não existam margens de lucro aceitáveis.
Com relação aos novos clientes, os contratos serão corretamente dimensionados interdisciplinarmente e acompanhados pela área de Projetos garantindo seu cumprimento, formalização, prazo e rentabilidade.

Quadro 6 – Plano de Integração de Cultura, Processos e Pessoas: o plano de integração contempla ações voltadas ao engajamento e integração entre funcionários e suas respectivas áreas, ratificação de valores que constituem a cultura organizacional, definição de política comercial, criação de área responsável pela coordenação dos projetos de forma global, acompanhamento dos resultados por meio de indicadores de pessoas, processos e financeiros, capacitação interna e externa e desenvolvimento de ações de comunicação e endomarketing.

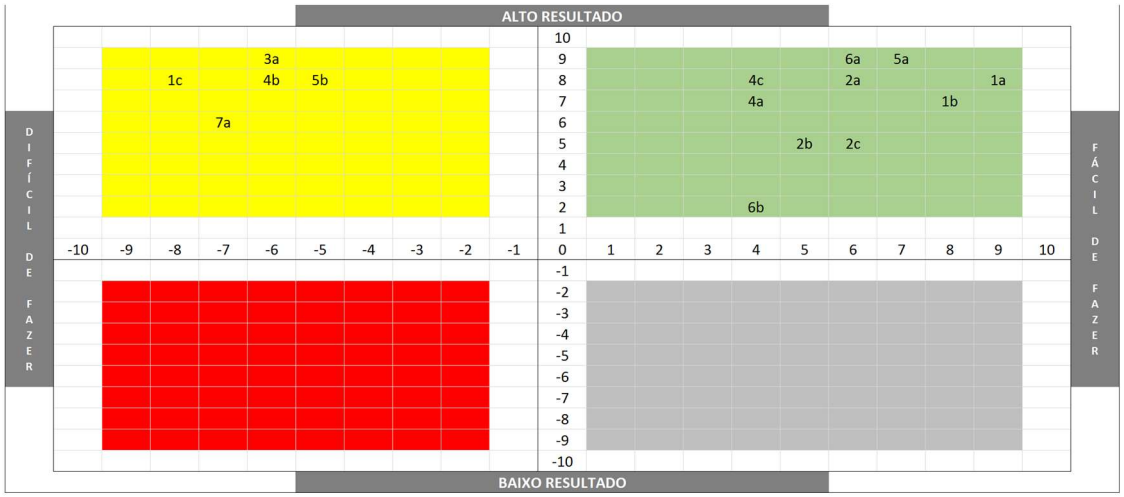
Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
1	**Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!**	Com projetos que visem o entrosamento e entendimento entre as áreas e das áreas. COMPORTAMENTAL	Sócio A	Juliana, Coringa	2017 - 2018	Todas	
a	Integração entre as áreas	Com projetos que visem o entrosamento e entendimento entre as áreas e das áreas. COMPORTAMENTAL	Sócio A	Juliana, Coringa	Quinzenal	Todas	4 horas quinzenais
b	Geração de Propósito comum	Elevar o nível de consciência das áreas e dos colaboradores. Apontar os riscos e benefícios do presente focando no futuro da organização. Formação de dois times com a diversificação das áreas, onde os times discutirão sobre os projetos em andamento e necessidade de objetivo em comum. **Reuniões Mensais. TÉCNICO E COMPORTAMENTAL**	Sócio A	Juliana, Coringa	Mensal	Todas	4 horas mensais
c	Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional	Criar Visão, Missão, Valor e disseminar em projetos de aculturamento de comportamentos e atitudes. Trabalhar a individualidade dos comportamentos. Fazer um DISC individual, desenhar uma visão de carreira do colaborador e identificar os pontos de convergência entre a cultura e valores individuais. Fazer encontros trimestrais de café da manhã, almoço ou jantar com todos os colaboradores. COMPORTAMENTAL	Sócio A	Juliana, Coringa	1 encontro a cada 3 meses.		R$ 1.500, 00. Janeiro, Abril, Julho, Outubro, Dezembro
2	Definição Política Comercial	Projeto de Alinhamento e Posicionamento	Sócio B	Cleber, Almir, Henrique	2017 - 2018	Comercial - Administrativo	
a	Definição da Política	Definir as regras comerciais. Ter claro as margens, contratos, permissões do que pode e do que não pode.	Sócio B	Cleber, Almir, Henrique	mai/17	Comercial - Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
b	Definição do Público Alvo	Mapeamento dos Distribuidores e distribuição de prospecção e captação por nicho.	Sócio B	Cleber, Almir, Henrique	mai/17	Comercial - Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
c	Definição da Política e preços e margens	Definição de uma tabela auto gerenciável de preços dando autonomia de comercialização para os vendedores.	Sócio B	Cleber, Almir, Henrique	jun/17	Comercial - Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
3	Criação da área de Projeto	Projeto de Governança & Metodologia	Sócio C	Rogério, Jeferson, Henrique	jun/17	Suporte - Administrativo	30 dias
a	Criar uma Metodologia e gerenciamento dos Projetos.	Contratação de um PMI, que será responsável por gerenciar os status dos projetos assim como suas necessidades. Sinalizando prazos, indicadores e necessidades. Ele gerenciará o FAROL.	Sócio C	Rogério, Jeferson, Henrique	jun/17	Suporte - Administrativo	30 dias
4	Política de indicadores	Projeto de Gerenciamento de Performance	Sócio A	Henrique, Cleber, Clayton, Rogério.	junho - julho / 2017	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	
a	Rentabilidade	Elaborar o custo fixo, variável e margem de contribuição de cada produto. Fazer uma análise da carteira atual com projeção financeira de ganhos para o futuro.	Sócio A	Henrique, Cleber, Clayton, Rogério.	60 dias	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	1 hora diária
b	Sinalizador de Processos	Identificar no mercado ou desenvolver um gerenciador de processos (FAROL) e etapas de projetos e necessidades da empresa.	Sócio A	Henrique, Cleber, Clayton, Rogério.	60 dias	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	1 hora diária
c	Avaliação de Desempenho 360°.	Fazer uma avaliação semestral dos colaboradores visando acompanhar a performance, produtividade, engajamento de cada colaborador seguido de um PDI.	Sócio A	Henrique, Cleber, Clayton, Rogério.	semestral	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	14 horas semestralmente. Julho e Dezembro
5	Capacitação	Projeto de qualificação técnica e Gestão do Conhecimento					
a	Público Interno	Treinamento interno de transferência de conhecimento do produto. Conhecer as especificidades dos produtos da Lyncis e suas funcionalidades.	Sócio C	Rogério, Jefferson, PMO	Diário	Suporte e Desenvolvimento	30 min diários na chegada. 9:00 às 9:30. Iniciar
b	Público Externo	Transferência de conhecimentos através de treinamentos presenciais e por Web. Quanto mais o cliente conhecer o produto mais satisfação com a Lyncis o cliente terá e teremos um melhor aproveitamento da área de suporte.	Sócio C	Rogério, Jefferson, PMO	Mensal	Suporte, Implantação e Desenvolvimento	1x por mês. 1o. Outubro/2017
6	Ações de Endomarketing	Projeto de engajamento	Sócio A	Henrique e Juliana	2017 - 2018		
a	Ações de Reconhecimento	Campanhas de funcionário do quartil, com prêmios por metas atingidas.	Sócio A	Henrique e Juliana	1 evento a cada 4 meses	Administrativo.	Março, Julho, Novembro
b	Boletim de Comunicação	Criação de um jornal interno informativo que possibilidade a integração da comunicação e interação entre as áreas.	Sócio A	Henrique e Juliana	mensal	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	20 min de cada área l. 1o. Boletim. Setembro/2017
7	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Projeto de Fidelização do cliente					
a	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Pesquisa semestral para identificar o contentamento do cliente e suas necessidades em busca de melhoria contínua.	Sócio C	Rogério, Jefferson, PMO, Cleber	Semestral	Vendas e Suporte	12 horas a cada 6 meses. 1a. Agosto de

A partir do plano de ação definido, foi construída matriz de avaliação de cada uma das ações propostas de forma que se possa ter mais clareza dos aspectos de risco, impacto e probabilidade.

Quadro 7 – Matriz de Avaliação: o quadro a seguir ilustra os aspectos de risco, probabilidade, impacto e ações corretivas. As ações de integração e engajamento possuem em geral risco moderado e alta capacidade de estabelecimento, além de elevado impacto. No caso das ações referentes à definição de política comercial, tanto os riscos, quanto probabilidade e impacto são considerados elevados. A criação da área de projeto também apresenta alto risco, impacto e probabilidade. Para a criação de indicadores identificou-se ações com diferentes riscos e impactos, em sua maioria altos, assim como observa-se nos itens relacionados às ações de capacitação, endomarketing e pesquisa de satisfação do cliente.

Matriz de Avaliação					
Indicador de Projeto	**Ação**	**Risco**	**Probablidade**	**Impacto**	**Ação Corretiva**
Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!					
1a	Integração entre ás áreas	**Moderado** - Atrasos nos projetos, podem comprometer agenda reuniões. Não ocorrer mudanças nas áreas críticas.	alta	alto	avaliar grau de complexidade do projeto, e prever reuniões pontuais.
1b	Geração de Propósito comum	**Moderado** - pressão de trabalho comprometer as ações de melhoria continua. Fortalecimento de times mas, continuar disputa entre áreas	alta	alto	ações de fortalecimento constante do propósito.
1c*	Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional	**Alto** - aplicação entre a alta gestão	alta	alto	ações de fortalecimento constante do propósito.
Definição Política Comercial					
2a	Definição da Política	**Alto** - vícios cultura que podem comprometer	alta	alto	reavaliar o contrato, quando horas não seguem de acordo com cronograma. Reavaliar prêmios na quebra de contrato
2b	Definição do Público Alvo	**Alto**	alta	alto	fazer uma pré prospecção e direcionar a captação
2c	Definição da Política e preços e margens	**Alto** - amadurecimento equipe vendas para reconhecer a responsabilidade	moderado	alto	acompanhar a qualidade negociação do vendedor. Tabela escalonável
Criação da área de Projeto					
3a*	Criar uma Metodologia e gerenciamento dos Projetos.	**Alto**- adequar aceitação pela cultura para "consultor" externo	alta	alto	analisar a metodologia de implantação e adequar à agilidade de prazos de contratos
Política de indicadores					
4a	Rentabilidade	**Moderado**	alta	alto	varições mercado externo/oscilação dólar/ novos entrantes, análise concorrentes estabelecidos
4b*	Sinalizador de Processos	**Alto** - aquisição ferramenta mercado	moderado	alto	implantação gradual na etapas que ocorram mais sinistros
4c	Avaliação de Desempenho 360o.	**Baixo**	alto	alto	política **clara** de PDI/ plano de carreira
Capacitação					
5a	Público Interno	**Alto**	alta	alto	criar provas certificação nas especificidades dos produtos. Criação de radares para ter uma análise crítica de manutenção do funcionário e encaminhar para treinamento
5b*	Público Externo	**Moderado** - agenda dos clientes	alta	alto	promover capacitações semestrais. Obrigatoriedade de 01 treinamento anual
Acões de Endomarketing					
6a	Ações de Reconhecimento	**Baixo**	alta	alto	verificar a racionalidade- estipular critérios
6b	Boletim de Comunicação	**Moderado**	alta	moderado	boletim interativo
Pesquisa de Satisfação do Cliente					
7a*	Pesquisa de Satisfação do Cliente	**Moderado**	alto	alto	propor aos funcionários um desafio, criar uma proposta pesquisa SMART.

Quadro 8 – Grade de Prioridades: a figura permite observar quais as ações do plano apresentam alto resultado e são fáceis de fazer em ordem de prioridade: ações de reconhecimento, capacitação do público interno, avaliação de desempenho 360°, integração entre as áreas, definição de indicadores de rentabilidade, geração de propósito comum, definição de público e preço na política comercial e boletim de comunicação. As ações restantes estão localizadas no quadrante de alto resultado e difícil implantação: metodologia e gerenciamento de projetos, desenvolvimento do plano de cultura organizacional, sinalizador de projetos, capacitação do público externo e pesquisa de satisfação do cliente.



Nº	NOME DA REUNIÃO
1	1a. Integração entre ás áreas
2	1b. Geração de Propósito comum
3	1c. Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional
4	2a. Desenvolvimento de Política Comercial
5	3a. Criação da área de projeto
6	4a. Política de Indicadores de Rentabilidade
7	4b. Política de Sinalizador de Processos
8	4c. Avaliação de desempenho de 360o.
9	5a. Capacitação do Público Interno
10	5b. Capacitação do Público Externo
11	6a. Ações de Reconhecimento
12	6b. Boletim Semanal de Comunicação
13	7a. Pesquisa de Satisfação do Cliente
14	2b. Definição do Público Alvo
15	2c. Definição de Política de Preços e Margens

O quadro acima demonstra quais são ações com as melhores relações entre resultado e capacidade de realização.

CONCLUSÃO

A partir do presente estudo observa-se que a Infolyn Sistemas possui potencial elevado para conquista de novos negócios e clientes, contudo é necessário promover alguns ajustes internos para que se possa expandir de forma sustentável, criando relacionamentos rentáveis e duradouros.

A primeira etapa do trabalho consistiu em entender o problema da empresa e para isso foram utilizadas técnicas como o Diagrama Lógico, que foi empregado para ilustrar o racional da construção do entendimento do problema a partir das informações coletadas nas entrevistas com os sócios e observações realizadas no cotidiano da empresa. A demonstração de casos práticos auxiliou no entendimento e diagnóstico do problema que foi definido como o excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas. Aplicou-se ainda uma pesquisa aplicada com os quatro sócios, pela qual pode-se observar que existem divergências de opiniões quanto ao propósito e rumos que a empresa deveria tomar. Foi possível detectar perfis bastante distintos, contudo nota-se a determinação pela transformação e engajamento em todos eles, fruto da reflexão que vem sendo provocada para maior profissionalização da gestão.

Diante dos dados levantados acerca do problema, desenhou-se uma proposta de solução e plano de ação de mudança. A proposta consiste em criar um plano de integração de Cultura, Processos e Pessoas que seja capaz de elevar a satisfação dos clientes, adequando os valores de orçamento dos projetos à real necessidade dos clientes, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa.

Para tanto, o plano de integração propõe contemplar ações que transformem o engajamento das pessoas dentro da empresa, com integração entre as áreas, geração de propósito comum e desenvolvimento de Cultura Organizacional bem definida. Há ainda ações voltadas para a comercialização que englobam a criação de política comercial que viabilize, contudo defina limitadores de flexibilização de preço e margem. A proposta também inclui criação de área de projetos para a coordenação global das implantações, com o acompanhamento de indicadores de pessoas, processos e financeiros. Ações de capacitação interna e externa serão fundamentais para integrar as demais, bem como ações de endomarketing que contemplem reconhecimento e comunicação. Por fim, a criação de uma pesquisa de satisfação do cliente faz-se necessária para legitimar todo o projeto de mudança e subsidiar planejamentos futuros.

A aplicação do Plano de Integração de Cultura, Processos e Pessoas deve ser a base de sustentação para as mudanças necessárias na Infolyn. A área responsável pelo acompanhamento das ações deve estar atenta para a garantia de cumprimento dos prazos e métodos acordados, além do acompanhamento dos indicadores pré-determinados, de modo que se possa ter uma gestão próxima e aderente às necessidades dos clientes e da empresa, atingindo os objetivos propostos de elevação de satisfação e resultados.

Referências

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A.P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. Guia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração e contabilidade. São Paulo: Mackenzie, CCSA, 2016. Apostila.

MARINS, Luciana Manhães. Da teoria da firma à gestão da inovação tecnológica. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração, v. 6, n. 1, maio/2007.

GAMARRA, Jorge Estuardo Tello; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Capacidade transacional: o elo perdido da inovação. In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA-ALTEC. 2011.

DE FARIA, Ana Cristina et al. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2014.

DA SILVA, Adilson Aderito; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 1, p. 176, 2013.

FIANI, R. Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 62-105.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative science quarterly, p. 269-296, 1991

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

Sites

http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2016--dados-2015

http://pcsist.com.br/institucional/sobre-a-pc-sistemas/

http://acaciasolucoes.com.br/

http://siva01.cloudapp.net/Default.aspx?id=softmovel&site=softmovel.com.br&newsName=Quemsomos

http://www.wmcsistemas.com.br/site/