

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DO PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES DIGITAIS

Natalia Rodrigues Lopes Souza - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O texto relata a experiência intervencionista ocorrida em uma empresa familiar que opera no mercado de tecnologia da informação. No momento em que se encontrava em um estágio de seu ciclo de vida entre a maturidade e o declínio, percebeu-se a necessidade de uma estratégia de renovação do portfólio de negócios da organização para que ela pudesse reverter essa tendência do ciclo. Com esse propósito, elaborou-se um projeto com o objetivo geral de identificar alternativas, escolher e implementar uma estratégia para ampliação do portfólio de negócios da empresa, com uma nova solução que atendesse tanto as demandas de clientes já existentes quanto de novos clientes em potencial. Além da ampliação das fontes de receita da empresa, a elaboração e implementação das propostas resultaram em mudança de mindset dos sócios e funcionários, o que ocasionou ganhos em experiência e conhecimentos profissionais por parte dos envolvidos. Os desdobramentos, considerados favoráveis ao comportamento organizacional, estimularam o enfoque estratégico no processo decisório e, conseqüentemente, na atuação empresarial da organização, com melhoria em seu desempenho competitivo, eficiência de gestão e favorecimento à sua sustentabilidade econômica.

Palavras-chave: Desenvolvimento de negócios, estratégia, inovação

Abstract

The paper reports the interventionist experience that took place in a family company that operates in the information technology market. At a time when it was at a stage in its life cycle between maturity and decline, the need for a strategy to renew the organization's business portfolio was realized so that it could reverse this cycle trend. For this purpose, a project was developed with the general objective of identifying alternatives, choosing and implementing a strategy to expand the company's business portfolio, with a new solution that would meet both the demands of existing customers and new potential customers. . In addition to expanding the company's revenue sources, the preparation and implementation of the proposals resulted in a change in the mindset of partners and employees, which led to gains in experience and professional knowledge on the part of those involved. The developments, considered favorable to organizational behavior, stimulated a strategic focus in the decision-making process and, consequently, in the organization's business performance, with an improvement in its competitive performance, management efficiency and favoring its economic sustainability.

Keywords: Business development, Strategy, Innovation.

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DO PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES DIGITAIS

RESUMO

O texto relata a experiência intervencionista ocorrida em uma empresa familiar que opera no mercado de tecnologia da informação. No momento em que se encontrava em um estágio de seu ciclo de vida entre a maturidade e o declínio, percebeu-se a necessidade de uma estratégia de renovação do portfólio de negócios da organização para que ela pudesse reverter essa tendência do ciclo. Com esse propósito, elaborou-se um projeto com o objetivo geral de identificar alternativas, escolher e implementar uma estratégia para ampliação do portfólio de negócios da empresa, com uma nova solução que atendesse tanto as demandas de clientes já existentes quanto de novos clientes em potencial. Além da ampliação das fontes de receita da empresa, a elaboração e implementação das propostas resultaram em mudança de *mindset* dos sócios e funcionários, o que ocasionou ganhos em experiência e conhecimentos profissionais por parte dos envolvidos. Os desdobramentos, considerados favoráveis ao comportamento organizacional, estimularam o enfoque estratégico no processo decisório e, conseqüentemente, na atuação empresarial da organização, com melhoria em seu desempenho competitivo, eficiência de gestão e favorecimento à sua sustentabilidade econômica.

Palavras-chave: Desenvolvimento de negócios, estratégia, inovação.

1 INTRODUÇÃO

O avanço e disseminação da tecnologia promove contínua evolução da atividade econômica e oportunidades para o surgimento de modelos de negócios inovadores, que se valem da tecnologia digital para otimizar processos e facilitar a vida cotidiana, em um contexto conhecido como Economia Digital (Unctad, 2019).

A praticidade proporcionada pela internet, de acordo com Laudon e Laudon (2004), permitiu a criação de plataformas que modificaram o modo como as empresas interagem entre si e com seus clientes, seja na aquisição de serviços ou bens, ou na melhoria de processos.

O setor de *softwares*, especialmente o de *Software as a Service* (SaaS) tem como principal vantagem competitiva o conhecimento e enquanto, em geral, tem os principais nichos liderados por grandes empresas, em certos segmentos há espaço para as médias e pequenas, em que o aspecto chave é o estabelecimento de parcerias. Este setor é caracterizado pelo surgimento constante de novos produtos e serviços, além de uma dinâmica volátil incidente em inovações tecnológicas que acabam por definir o ciclo de vida da empresa. (Britto & Stallivieri, 2010).

Quando ocorreu a decisão de investir neste projeto, o principal serviço oferecido pela empresa estudada, consistia em um *software* para emissão de notas fiscais eletrônicas, atendendo aos modelos estabelecidos em lei: Nota fiscal modelo 55, modelo 21 e modelo 22, para os respectivos setores de atuação, operações como distribuição de produtos, serviços de comunicação e serviços de telecomunicação.

Após mais de dez anos de operação, a empresa se encontrava em um estágio de seu ciclo de vida entre a maturidade e declínio, logo seria necessária a elaboração de uma estratégia de renovação da organização para que ela pudesse executar um processo de *turnaround*, revertendo a tendência do ciclo.

Para tanto, considerou-se como objetivo geral deste projeto identificar alternativas, escolher e implementar uma estratégia para ampliação do portfólio de negócios da empresa, com uma nova solução que atenda tanto as demandas de clientes já existentes quanto de novos clientes em potencial.

O projeto teve seu início na identificação de uma oportunidade que pudesse ser explorada pela organização em foco neste sentido, agregando valor ao cliente, utilizando a reputação já estabelecida da organização e contemplando a sua capacidade inovativa.

Descreve-se, ao longo do texto, o processo que principia pela concepção dessa oportunidade, desde a identificação da demanda a ser atendida, até a sua proposta de viabilização, para o alcance do objetivo geral estabelecido.

A metodologia adotada segue o construto proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) orientado à elaboração de trabalhos práticos e aplicados na área de administração

com o propósito de desenvolver soluções para problemas de uma empresa e aproveitamento de oportunidades de negócio. Os referidos autores argumentam que um trabalho desta natureza é fortalecido quando se recorre à fundamentação teórica, para que as soluções sejam lastreadas em conhecimento prévio sobre os elementos envolvidos na situação em análise, e possa reunir condições de ser utilizado em situações análogas. Logo, procurou-se conduzir o projeto com o apoio de referências encontradas na literatura, citadas pontualmente nas seções em que são aplicadas, distribuídas ao longo do texto, e não em uma seção específica de referencial teórico.

A estrutura do texto que se apresenta a seguir tem início na compreensão do contexto estudado para aproveitamento das oportunidades, seguido pela análise das circunstâncias e do ambiente, conduzindo à proposta dos cenários possíveis e a subsequente escolha de uma alternativa viável. Uma vez estabelecido o plano de ação para esta alternativa, apresenta-se a intervenção esperada com a orientação de estratégias e por fim são avaliados os resultados para elaboração do relatório final.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 Entendimento da situação

Uma das definições mais antigas de empresa familiar, apresentada por Donnelly (1967), considera que uma organização é considerada familiar quando sua existência está ligada a uma família por pelo menos duas gerações. A principal característica dessas empresas é que o controle e, em geral, gerenciamento dos negócios são exercidos por diversos membros de uma família (Alonso & Kok, 2020; Teixeira *et al.*, 2020; Rodríguez-Aceves *et al.*, 2022). Ao longo do tempo, elas se submetem a transições de comando de geração em geração, dentro da família, apresentando resultados e estruturas de gestão distintos, e, em decorrência de seu desempenho, podendo ser de pequeno, médio e grande porte (Muskat & Zehrer, 2017).

Gersick *et al.* (1997) definem que ao longo de seu ciclo de vida as empresas familiares passam por certos estágios, os quais são dimensionados sob a forma como três construtos se relacionam, sendo eles: a empresa, a família e a propriedade. O primeiro estágio do ciclo de vida é o início da empresa, no qual, num primeiro momento, o proprietário da organização é o responsável por impulsionar e controlar as operações contando com a possível participação de outros membros do grupo familiar, porém geralmente, se restringindo ao seu cônjuge. No segundo estágio do ciclo começa a formalização de estruturas e processos necessários para a continuidade da empresa, sendo também a fase em que os negócios se expandem e filhos ou novos sócios começam a sua atuação. Já no terceiro estágio surge a maturidade da empresa: os produtos evoluem menos e a concorrência aumenta, tornando as projeções comerciais menos ousadas. Esta etapa é a de estabilidade, uma vez que os posicionamentos da solução ofertada se tornam mais evidentes.

Na terceira fase do ciclo de vida das empresas familiares Gersick *et al.* (1997) revelam que é o período em que adotar uma estratégia de renovação se faz mais necessária, tendo em vista que as chances de declínio são significativas devido às características naturais desta fase.

Segundo Schendel *et al.* (1976) alguns fatores comuns que podem levar ao declínio de desempenho da empresa são: alta estrutura de custos, falta de eficiência na produtividade, queda na quantidade de negócios realizados, aumento da concorrência no setor e deficiência na gestão.

Flint, Woodruff e Gardial (2002) alertam para o fato de que, com o passar do tempo, é adequado que as organizações observem mudanças no modo como os consumidores constroem critérios que os ajudam a avaliar sua percepção de valor sobre um serviço e produto e, assim, ajustar suas ações com vistas a manter seu desempenho.

Kotler, Keller e Lane (2009) ressaltam que empresas bem-sucedidas ofertam benefícios que vão além de sua solução inicial, para que consigam não apenas satisfazer o cliente, mas procurem encantá-lo.

Segundo Bibeault (1999) quando a empresa se encontra em uma fase de declínio são necessárias estratégias que tornem possível um movimento de recuperação e renovação, sendo que a essas ações com este intuito se dá o nome de *turnaround*. Essas táticas de renovação podem englobar algumas mudanças como, reposicionamento estratégico da empresa, redução de custos, readequação de mercado, abertura de novos segmentos e diversificação de portfólio.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), uma organização pode realizar uma diversificação relacionada ou não relacionada. As do primeiro grupo são aquelas que caminham na direção das competências e capacidades já existentes no universo do negócio. A diversificação não relacionada, contudo, é aquela que representa um movimento na direção oposta aos recursos já contemplados na empresa.

Uma opção estratégica alternativa para a reconfiguração do portfólio de negócios é a integração, que pode ser vertical ou horizontal. A integração vertical pode ocorrer em duas direções: para trás ou para a frente do posicionamento da empresa na cadeia produtiva. Para trás, estão as atividades anteriores aos atos produtivos da empresa, tais como as de suprimentos de materiais ou serviços que constituem recursos. Para a frente, são atividades posteriores aos atos produtivos da empresa, como, por exemplo, serviços de distribuição, de venda e logística que são realizados por parceiros contratados para dar fluidez aos bens e serviços produzidos. No que se refere à integração horizontal, figuram as atividades complementares às atividades fim da empresa (Johnson *et al.*, 2007).

Há, portanto, na literatura, a discussão de possíveis alternativas para que se reduza o risco de estagnação dos negócios por meio da constituição de novas frentes de atuação no mercado. Com base nessa perspectiva, apresentam-se, a seguir, as condições enfrentadas pela organização que constitui o objeto deste projeto, e a análise de opções estratégicas para a ampliação de seu potencial de desenvolvimento de negócios.

2.2 A organização, seus produtos, e desafios estratégicos enfrentados

O negócio em que se aborda a oportunidade que constitui o foco deste projeto é a Diginota, uma unidade de negócio do ramo de tecnologia da informação (TI) que integra um grupo de empresas controladas por sócios comuns, sendo três destes sócios pertencentes a uma mesma família. A sede dos negócios se localiza na cidade de Campinas, maior município do interior do estado de São Paulo. Com uma estrutura funcional composta por doze profissionais, a principal solução oferecida pela empresa é um sistema para emissão de notas fiscais eletrônicas modelos 21, 22 e 55 (Diginota, 2023), descritos na Figura 1

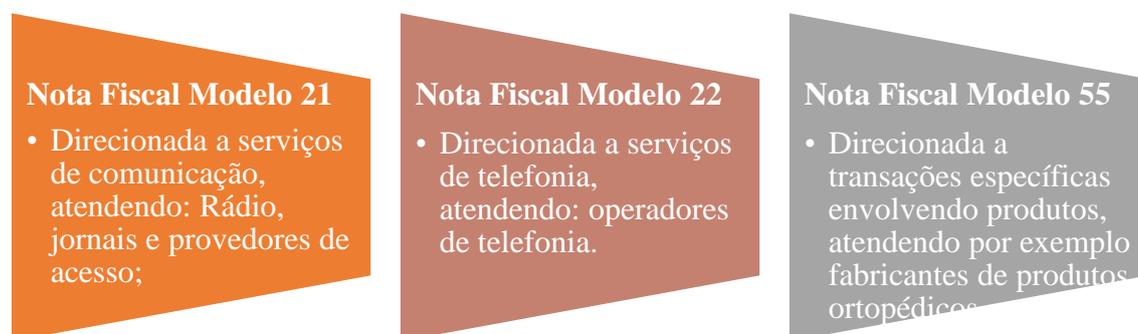


Figura 1. Tipos de notas fiscais eletrônicas

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Diginota (2023)

Fundada em 2011, por um profissional que atuava como analista de sistemas, a empresa adota uma estrutura tipicamente familiar desde sua origem, quando contava com o concurso da esposa do fundador para as atividades administrativas e financeiras e, posteriormente, com a filha do casal, que, a partir de 2019, tornou-se responsável pela gestão de áreas específicas de negócios.

Interpretando a situação atual com base nas concepções teóricas sobre ciclo de vida nas organizações apresentadas anteriormente, considera-se que a empresa está no segundo estágio desse ciclo, caminhando rumo ao terceiro, uma vez que atualmente as expectativas são de que crescimento e vendas serão modestos, ainda que desfrutando de certa estabilidade e reputação no mercado. A empresa enfrenta a ameaça decorrente da entrada de novos competidores.

A aplicação de um serviço como o que atualmente é prestado decorre da exigência legal que certos tipos de empresa têm na emissão das notas fiscais eletrônicas, sendo que o preço cobrado e o suporte técnico oferecido são os diferenciais da organização perante seus concorrentes.

Diante do desafio estratégico de ampliar o potencial de receitas, pensou-se no aproveitamento de competências já existentes para agregar novas ofertas aos clientes atuais e conquistar outros. Parte-se do princípio que empresas em geral precisam de certificação digital para várias funções, como: emitir notas fiscais, acessar plataformas como o e-social (plataforma do governo), dentre outras. Já as pessoas físicas não costumam adquirir e utilizar certificados digitais, uma vez que, normalmente não é algo com alto valor percebido por esse tipo de público.

Logo, uma possibilidade considerada foi desenvolver uma plataforma que disponibilize contratos para que as partes assinem com verificação mediante certificação digital para pessoas jurídicas e utilização do PIX – sistema de pagamento instantâneo criado pelo Banco Central, órgão que também possui fé pública – para pessoas físicas. O conhecimento sobre certificados digitais detido pelo grupo empresarial em foco representa uma capacidade inerente aos requisitos essenciais para o aproveitamento da oportunidade em questão.

O diferencial proposto na solução a ser ofertada pela empresa se ampara no nível de segurança jurídica promovida pela regra de negócio sugerida na plataforma, uma vez que a assinatura das partes envolvidas em um contrato é confirmada por meio de órgão com fé pública, tanto no caso do Serasa, como exemplo de uma autoridade certificadora, quanto com relação ao Banco Central, sendo essa também a principal vantagem competitiva em termos de qualidade do serviço prestado junto à concorrência.

Outro ponto de atenção no que diz respeito à qualidade pretendida é o suporte já existente da empresa, o qual tem grande reputação no mercado em que está atualmente e cujas práticas a empresa pretende utilizar como sustentação para o suporte do novo *software* a ser desenvolvido.

O novo negócio proposto se incorporará ao modelo de negócios que a empresa já utiliza para guiar suas estratégias, uma vez que a natureza de ambos os serviços, o já existente e o que está sendo desenvolvido, é compatível o que sugere uma diversificação relacionada, conforme descrevem Johnson *et al.* (2007), em seus preceitos expostos anteriormente.

Para identificar a melhor combinação possível entre a solução que pode ser ofertada pela empresa e o mercado cujas demandas podem ser atendidas por essa nova oferta, o contexto da organização no que diz respeito à sua ampliação de portfólio principiou-se por avaliar as opções que compõem a matriz produto-mercado desenvolvida por Ansoff (1990), em que se consideram as possibilidades de ampliação da oferta dos produtos atuais ao mercado já atendido ou extensão da oferta a novos mercados, o lançamento de novos produtos destinados aos mercados já atendidos ou a novos mercados, conforme ilustra a Figura 2.



Figura 2: Matriz Produto-Mercado

Fonte: Adaptado de Ansoff (1990).

Nos tópicos a seguir, apresenta-se o detalhamento do processo adotado para o prosseguimento desse projeto.

3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

3.1 Opções metodológicas

Este projeto foi idealizado e conduzido nos moldes da pesquisa intervencionista, com participação ativa do pesquisador em busca de influenciar os acontecimentos (Oyadomari *et al.*, 2014). Tomando por referência da proposição de Gronhaug e Olson (1999), acerca da validade científica do processo, procurou-se recorrer a dados observáveis, interpretá-los e avaliá-los com base em conceitos teóricos, planejar e implementar ações em busca de mudanças que se evidenciam como necessárias e analisar os resultados obtidos em relação aos objetivos. De acordo com Westin e Roberts (2010), esse enfoque metodológico constitui um meio científico para que se contribua com o aprimoramento do conhecimento teórico-conceitual.

Nesse contexto, optou-se por adotar a abordagem processual denominada "Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)", proposta por Marcondes *et al.* (2017), elaborada com base em trabalhos anteriores, incluindo o de Aken, Berends e Bij (2012), adotado com a mesma finalidade pela escola de negócios da Universidade Holandesa de Eindhoven, e Vandebosch (2003) relacionado à consultoria de planejamento de soluções organizacionais.

Marcondes *et al.* (2017) propõem um processo estruturado para que se chegue a uma proposta de solução para a solução de problemas organizacionais ou aproveitamento de oportunidades, considerando a identificação e compreensão da situação inicial até que se alcancem resultados concretos. Esse processo composto é de sete etapas: a primeira é o entendimento do problema ou oportunidade; a segunda, a análise e diagnóstico da situação; a terceira envolve a elaboração da proposta de solução; a quarta refere-se ao plano de ações da mudança; a quinta é a intervenção, para a implementação da solução proposta; a sexta é constituída pela avaliação dos resultados; na sétima e última etapa, procede-se com a elaboração do relatório final, descrevendo o caminho percorrido e as definições do projeto.

Para complementação do entendimento do problema ou oportunidade e embasamento da análise para o diagnóstico da solução, recorreu-se a uma pesquisa qualitativa mediante entrevistas com clientes em busca da identificação de suas demandas e desejos na direção de um novo sistema dedicado à assinatura virtual de contratos digitais, por meio de novas tecnologias, utilizando um padrão de atendimento de suporte já conhecido.

Os sujeitos da pesquisa foram nove clientes que já utilizam o serviço original da empresa e que possuem perfil para se beneficiarem da nova solução a ser ofertada, visando identificar a receptividade a um novo serviço, bem como as características que este deveria apresentar em sua dinâmica. Na Tabela 1, apresentam-se as principais características dos participantes.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Perfil do Profissional	Perfil da Empresa	Há quanto tempo é cliente
E1	Sócia-administradora da empresa	Indústria e distribuição de produtos alimentícios.	10 anos
E2	Sócio-administrador da empresa	Comércio e manutenção de máquinas industriais.	11 anos.
E3	Responsável pelo setor financeiro	Provedor de acesso.	9 anos.
E4	Responsável pelo setor fiscal	Provedor de acesso e telefonia.	7 anos.
E5	Responsável pela contabilidade	Provedor de acesso.	2 anos.
E6	Responsável pelo setor financeiro	Emissora de Rádio	3 anos.
E7	Responsável pelo setor financeiro	Provedor de acesso.	3 anos.
E8	Sócio - administrador da empresa	Comércio de autopeças usadas.	6 anos.
E9	Responsável pelo setor fiscal	Atividades de Telefonia.	2 anos.

Nota. Elaborada pelos autores com base em entrevistas com empresas-clientes (2023).

Seguindo recomendações de Flick (2009), aplicaram-se entrevistas em profundidade, de caráter semiestruturado, conduzidas por meio de um roteiro guiado composto por sete questões abertas. Para a interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que, conforme propõe Bardin (2006, p. 38), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Chizzotti (2006, p. 98) complementa o conceito afirmando que "o objetivo da análise de

conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas".

Para o tratamento dos dados, construiu-se uma matriz de análise, o que auxiliou na transformação dos indícios em evidências da oportunidade.

Com relação à estrutura e ao ecossistema de negócios da empresa, foram colhidas informações por meio de reuniões com os colaboradores e gestores da empresa. Após o levantamento inicial, os dados foram analisados e inseridos em *templates* adequados, conforme se explana adiante.

3.2 Resultados da pesquisa

De acordo com Zeithaml (1988), a percepção de valor do cliente é composta por uma série de atributos e representa um conjunto de fatores subjetivos e objetivos, de preço à qualidade e a relação entre ambos, que fazem parte do modo como o cliente vive a experiência de aquisição de um bem ou serviço. A compreensão do que forma a visão de valor do cliente promove uma melhora na construção de estratégias de marketing, precificação e posicionamento da marca. A esse respeito questionou-se sobre o quão bem a empresa atendia a demanda de seus clientes e qual o maior benefício percebido dentro da oferta de valor da empresa. Todos os respondentes declararam que as demandas de seus negócios já estavam sendo supridas pela empresa e que o desempenho do *software*, bem como o suporte técnico ao mesmo eram os principais elementos do serviço que valorizavam, como pode ser observado nas palavras de dois dos entrevistados:

No caso seria o próprio sistema. A facilidade para emitir a nota, é bem prático (E3).

Olha, até agora o sistema foi bom, toda vez que eu precisei eles me retornaram e o que eu precisava, o atendimento foi finalizado com sucesso (E5).

Segundo Williamson, (1991) os custos de transação são categorizados em maior ou menor grau por alguns tributos que delimitam a maneira como afetarão o desempenho da empresa, como a incerteza, a especificidade de ativos e a frequência das transações. Pautado por esta teoria, perguntou-se aos entrevistados com que frequência eles utilizavam serviços de assinatura digital. Identificou-se que um dos clientes não soube responder se a empresa em que atua faz uso de serviços desta natureza. Contudo, a maior parte dos respondentes não tinha a utilização deste tipo de solução como rotina em seu negócio, à exceção de três, sendo que dois deles fazem parte de um nicho específico atendido pela empresa, os provedores de acesso e telefonia de médio e grande porte, como pode ser visto a seguir:

Para alguns processos sim. Alguns processos bem específicos (E4).

Sim, utiliza sim. O departamento jurídico que utiliza que é do presidente, dos diretores e das testemunhas, que é dos advogados (E9).

Algumas questões formuladas se destinavam a compreender as necessidades que os clientes conscientemente reconheciam como latentes, quais benefícios gostariam de receber por meio de uma nova solução, assim como confirmar o seu grau de comprometimento na relação com a empresa. Ainda com relação ao serviço de assinatura de contratos digitais, questionou-se sobre se os respondentes, caso utilizassem serviços dessa natureza, teriam a preocupação de armazenar esses contratos adequadamente. Ambos os respondentes que fazem uso da solução demonstraram sentir essa necessidade, conforme se constata nestas declarações:

Sim, sim. Até porque para ficar registrado, todo processo nosso a gente tenta arquivar de alguma forma para ter o controle próprio também (E4).

Eu acho que hoje não existe essa preocupação na empresa, acho que hoje é armazenado de qualquer jeito (E9).

Questionou-se, também, se os entrevistados estariam dispostos a utilizar outros serviços que a empresa viesse a oferecer, e todos declararam que sim. Um destaque surgiu durante as entrevistas quando a pergunta sobre qual outro serviço os clientes gostariam para atender às demandas de seus negócios, uma resposta em comum fornecida pelos mesmos dois respondentes que manifestaram interesse em utilizar serviços de assinatura digital, foi a de que há demanda para um portal de notas, uma plataforma onde seus clientes pudessem ter acesso às

notas fiscais eletrônicas emitidas para eles. Nesse sentido, os pontos de destaque de suas declarações foram:

[...] integrar a Diginota com o nosso sistema aqui para o cliente ter acesso a nota também, né, porque atualmente tem muitos casos que a gente pega no sistema a nota e faz o envio manual para o cliente [...] nossa ideia é futuramente ter uma forma de integrar para poder ficar... até o próprio cliente ter esse acesso né, por um link, que fique mais fácil dele ter o controle dessa nota (E9).

A gente está querendo um projeto com a Diginota para poder fazer um portal onde disponibiliza as notas fiscais para os clientes. Vamos supor, o pessoal faz uma recarga de celular, como a gente é uma operadora de celular, então a pessoa faz uma recarga, a gente, dá um link, manda um SMS para essa pessoa informando que se precisar da nota fiscal, entre no portal [...] (E4).

Lovelock e Wright (2009) afirmam que o marketing de serviços é composto por oito aspectos presentes no construto por meio do qual uma empresa elabora os serviços que oferece a seus clientes. Estes oito pontos são: elementos do serviço, processo, lugar e tempo, preço, promoção e educação, evidências físicas, pessoas, produtividade e qualidade. Neste sentido, questionou-se qual seria o elemento mais importante na prestação de serviços como os prestados pela empresa. Identificou-se que o desempenho e a interação com o suporte (representando pessoas e produtividade e qualidade) foram elencados como com valor percebido maior do que preço por exemplo, conforme se pode constatar pelas seguintes respostas:

O sistema, porque as vezes é um produto oferecido mais barato... eu tenho, as pessoas que entram em contato comigo para me oferecer esse mesmo tipo que a Diginota, serviço, mas eu não, falo não [...] tudo bem, eu vou para uma empresa onde o valor é mais acessível – mas só que depois eu preciso daquele suporte e eu posso não ter, entendeu, então não adianta (E1)

Acho que tanto como fornecedor e como o cliente é a facilidade de utilização, a gente gosta de um sistema limpo assim [...] então a gente gosta de trabalhar com sistemas que são bem práticos e simples de entender, aquilo ali é para você pegar isso né, nessa aba você verifica tal coisa, de forma prática (E4).

Para análise do ambiente externo, foi utilizado o modelo das cinco forças, as quais segundo Porter (1979) ameaçam o ambiente de negócios de uma empresa, quais sejam, serviços substitutos, fornecedores, novos entrantes, rivalidade dos concorrentes e o poder dos clientes.

Com relação à ameaça de serviços substitutos, para o serviço de assinatura de contratos digitais, tem-se os meios convencionais, em que as partes envolvidas fazem todo o processo de forma presencial, realizando por vezes a validação do instrumento por meio de cartórios. Contudo, no universo de aquisições à distância permitido por veículos digitais, como redes de acesso à internet, em diversos casos a condução física do processo se torna algo complexo.

No que se refere aos fornecedores, essa ameaça tem a ver com poder de barganha dos técnicos e especialistas como fornecedores de mão de obra e conhecimento. Os profissionais da área de desenvolvimento de sistemas, seriam o principal foco de preocupação, uma vez que é um setor que possui histórico de rotatividade dentro da empresa e por ser um setor cuja movimentação torna difícil a “fidelização” do colaborador. A instabilidade da presença desses profissionais é de vital importância para a criação e manutenção da ferramenta tecnológica que consiste no ponto central da nova oferta de valor que a empresa está propondo.

Quanto aos novos entrantes, tem-se observado uma movimentação significativa de cada vez mais usuários aderindo às plataformas que possibilitem a assinatura digital de contratos, o que pode levar a uma tendência de aumento de iniciativas de investimento no setor, é latente ainda dizer que não existem grandes barreiras de entrada para atuação no mercado, principalmente para empresas que já trabalhem com tecnologia da informação como atividade principal.

Os concorrentes representam uma ameaça de fundamental importância para a Diginota, uma vez que já existem algumas empresas cuja reputação é consolidada no oferecimento deste serviço, a exemplo da empresa DocuSign, a qual possui atualmente mais de 200 milhões de usuários no Brasil, sendo este o maior *player* do setor (DocuSign, 2023).

O poder de negociação dos clientes, não foi considerada como tendo forte relevância, uma vez que aqueles que já possuem relação com a empresa, demonstraram ter alto grau de comprometimento com ela e disposição para utilizar novos serviços. Clientes em potencial, devem ser observados e estudados de forma a permitir a construção de melhores estratégias de

comunicação, observando principalmente as diferenças entre clientes que são pessoas jurídicas – público que a empresa já tem experiência em atender – e aqueles que são pessoas físicas.

Após a contextualização do entorno externo da empresa dentro do modelo das cinco forças de Porter (1979), é possível concluir que os concorrentes representam a força com maior representatividade para a organização, e que deve ser observada com cautela. Também é possível contemplar que os fornecedores de serviços como mão de obra especializada em TI, podem ser um entrave para a condução do projeto, pois são essenciais para o desenvolvimento da plataforma em que o serviço será entregue, e tem um processo de difícil contratação.

3.3 Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno

O princípio da análise das condições inerentes à empresa, pode ser representado por uma análise SWOT, matriz em que características mais e menos favoráveis da organização são elencadas, na Figura 3. Idealizada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT é assim denominada como um acrônimo das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esses quatro elementos constituem condições encontradas na estrutura interna da organização que, comparativamente a seus concorrentes, lhe conferem vantagens ou desvantagens competitivas, diante de variáveis enfrentadas no meio em que a empresa atua. Ao alinhar seus pontos fortes com os fatores críticos de sucesso para o aproveitamento das oportunidades de mercado, a empresa se torna competitiva (Rodrigues, Cardoso, Nunes & Eiras, 2005).

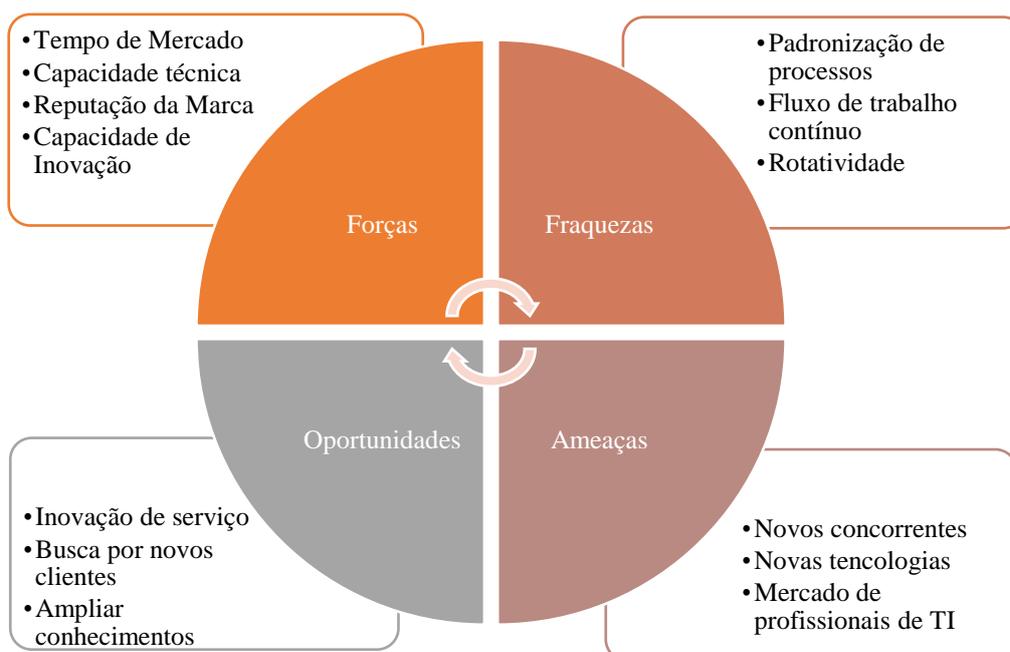


Figura 3. Matriz SWOT

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Analisando esses fatores na direção de um novo projeto, consideram-se como forças o tempo de experiência no mercado, os conhecimentos técnicos e, principalmente, a reputação da marca, como pontos positivos que permitem que se tenha atingido a solidez no atual estágio de evolução. Eles podem ser considerados como alicerces que fundamentam a possibilidade de sucesso na oferta de uma nova solução, criando espaço para o aproveitamento das oportunidades de atendimento a novos clientes e aprimoramento da experiência na área de conhecimento, concomitantemente à inovação em serviço.

Neste sentido, há aspectos a considerar com atenção, pois podem apresentar obstáculos tanto para a manutenção da posição atual, quanto para um novo estágio de desenvolvimento. Dentre eles, consideram-se como principais a típica rotatividade comumente observada entre os profissionais da área de TI, o que requer cuidados especiais quanto a oferta de condições que possibilitem atrair e manter os talentos envolvidos, e a ausência de métodos para padronização

de processos. Estes pontos sensíveis refletem diretamente nas ameaças contempladas na dinâmica da empresa, como o surgimento de novos concorrentes com tecnologias mais completas.

Johnson *et al.* (2007) sugerem como passo adiante da análise SWOT o cruzamento das premissas assumidas, de modo a delinear os caminhos estratégicos para o aproveitamento das forças e minimização das fraquezas no aproveitamento de oportunidades e enfrentamento das ameaças. Por ser um processo que principia com um olhar para o ambiente externo, tomando por referência as oportunidades e ameaças para, então, agir sobre as condições internas da organização, os autores sugerem a denominação “TOWS”, invertendo o acrônimo originalmente adotado no modelo idealizado por Andrews e Cristensen mencionado acima.

Seguindo esse modelo, elaborou-se a matriz TOWS aplicada ao caso em pauta, apresentada na Figura 4. Conforme se observa na referida figura, a estratégia considerada como mais indicada para utilizar forças no aproveitamento das oportunidades foi utilizar reputação da marca, e capacidade de inovação a empresa, para ampliar seus conhecimentos tecnológicos e de mercado. No uso das forças para enfrentar as ameaças, revela-se como estratégia utilizar tempo de mercado e capacidade de flexibilidade/ inovação para enfrentar o poder dos concorrentes, pelo menos num primeiro momento com os clientes já existentes.

Quanto à minimização do efeito de fraquezas, a compreensão foi de que para lidar com a oportunidade de conquista de novos clientes a estratégia mais indicada é a oferta de novas soluções para padronizar os novos processos que surgirão, iniciando uma nova cultura. Por fim, estabelece-se como estratégia para lidar com as fraquezas no enfrentamento de ameaças investir em parcerias com boas assessorias de RH que possam minimizar o efeito da rotatividade do setor de TI e evitar a ameaça que essa movimentação representa.

		Forças	Fatores Internos	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Utilizar reputação da marca, e capacidade de inovação a empresa, para ampliar seus conhecimentos tecnológicos e de mercado.		Utilizar a oportunidade de buscar novos clientes oferecendo novas soluções para padronizar os novos processos que surgirão, iniciando uma nova cultura.
	Ameaças	Utilizar tempo de mercado e capacidade de flexibilidade/ inovação para enfrentar o poder dos concorrentes, pelo menos num primeiro momento com os clientes já existentes.		Investir em parcerias com boas assessorias de RH que possam minimizar o efeito da rotatividade do setor de TI e evitar a ameaça que essa movimentação representa.

Figura 4. Matriz TOWS aplicada ao projeto

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes, & Whittington, 2007, p.383.

Após a leitura das opções estratégicas, as observações se direcionaram a alguns aspectos exclusivamente internos da empresa o que levou às percepções expostas por meio dos elementos a seguir:

Quanto à produção, ideia vinculada a tecnologia e processos, considera-se como um aspecto favorável o fato de os processos para a entrega do serviço serem flexíveis, embora seja necessário agir para a padronização de processos, tornando-os menos dependentes das habilidades individuais das pessoas e mais próprios dos cargos, em si. Esse é um ponto importante a considerar, levando em conta os custos de transação incorridos no que tange gerenciar contratos psicológicos de trabalho e custo de *turnover*.

A tecnologia da informação também é um destaque favorável à empresa, tendo em vista que esse é o elemento central de sua atividade-fim. Há, porém uma fragilidade determinada pela rotatividade de profissionais no setor responsável, sendo que a eventual saída de um funcionário significa uma fuga de conhecimento. O custo de transação repousa em determinar

níveis adequados para as entregas, diante do que foi acordado com outros setores e custo de *turnover*.

Também se consideram favoráveis as ações de marketing realizadas pela empresa, as quais são 100% virtuais, com o uso de ferramentas como o Google Adwords, o que é bastante adequado para o serviço tendo em vista que atualmente o site de buscas é o meio mais utilizado para encontrar fornecedores. Contudo, a empresa não possui um setor especializado e orientado exclusivamente para cuidar do planejamento e da gestão do marketing, o que a fragiliza, uma vez que isso limita a sua atuação neste âmbito. Incorre-se, assim, em custo para encontrar e analisar ferramentas/meios úteis para a comunicação com os potenciais clientes, de modo compatível com os recursos disponíveis.

As vendas são confiadas a um profissional qualificado para entender o universo dos clientes, tanto na parte fiscal quanto na parte técnica do serviço que já é oferecido. A política de vendas também é um ponto forte, e tem foco na liberdade do cliente, uma vez que não há taxa de adesão ou cancelamento, regras essas que a empresa pretende incluir na operação da nova oferta. Há, porém, certa limitação na conquista de novos clientes, que depende significativamente de procura espontânea como retorno da publicidade, pela dificuldade de realizar vendas ativas, o que reduz o potencial de crescimento do volume de negócios. Os custos de transação surgem no custo de gerenciamento e treinamento sobre comissões e metas, recaindo também sobre a frequência de utilização do serviço que caracteriza a transação comercial.

Um aspecto favorável no que se refere ao serviço ao cliente é a existência de um suporte altamente treinado e qualificado para orientá-lo em como otimizar a utilização do sistema e fazer a integração com o seu setor contábil, padrão esse que a empresa também pretende incorporar em sua nova oferta, tendo em vista que esse aspecto é característica representativa de sua marca e reputação. No serviço que já é prestado atualmente, há uma dependência de parcerias com os sistemas de terceiros para o gerenciamento da atividade fim do cliente, cabendo à Diginota somente as tarefas que se referem à emissão de notas fiscais e seu posterior envio ao governo. Para a execução da oportunidade que está sendo estudada, o aprofundamento de parcerias é observado pela empresa como algo benéfico para a condução estratégica do projeto.

Com relação aos recursos humanos, equipes e desempenho, tem-se como aspectos favoráveis que na empresa já existem quatro equipes principais, sendo: vendas, financeiro/administrativo, desenvolvimento e suporte, além dos colaboradores de apoio. O desempenho dessas equipes é considerado um elemento positivo, devido ao grau de entrosamento existente entre elas, o que constantemente gera conhecimento a ser utilizado pela empresa ou compartilhado com os clientes. Por ser uma empresa pequena e familiar, a cultura da organização se caracteriza pela grande dependência da sinergia no relacionamento pessoal. Outra característica estrutural que preocupa, conforme mencionado anteriormente, é a dificuldade de contratar e manter profissionais da área de desenvolvimento. A alocação de funcionários com as competências demandadas para manter a qualidade dos processos pode ocasionar custos maiores de coordenação.

No quesito pesquisa e desenvolvimento, informa-se que a inovação da empresa parte mais das oportunidades e necessidades identificadas no dia a dia dos colaboradores, principalmente daqueles que possuem interação direta com o cliente, o que é um ponto favorável, pois amplia as chances de se tornar algo visto como viável pela empresa e ter aceitação de seu público-alvo, como pôde ser observado na entrevista conduzida na fase de diagnóstico da oportunidade. Uma fragilidade, porém, é não haver um departamento específico ou processo exclusivo para a concepção de novas ideias e produtos, expondo ao risco de desvantagem competitiva em termos de *“time to market”*.

3.4 Proposta de solução

A análise apresentada anteriormente revela como elementos favoráveis ao aproveitamento da oportunidade a reputação da marca e a flexibilidade dos processos, em contraponto à desvantagem enfrentada no que diz respeito à complexidade enfrentada para contratar e reter profissionais de TI capacitados e comprometidos, além do enfrentamento a

concorrentes de mercado já estabelecidos. Considerando essas condições, elencaram-se três alternativas para o aproveitamento da oportunidade:

- 1ª Alternativa: Desenvolver uma nova plataforma que faça o processo de assinatura de contratos digitais utilizando os próprios recursos da empresa, a exemplo de profissionais e infraestrutura, com alta qualidade de suporte técnico – usufruindo dos pontos fortes da empresa - e interface simples, aceitando apenas a validação de usuários por meio de instituições com fé pública para garantir maior segurança ao processo. Para tal seria necessário contratação de ao menos mais um programador, profissional de suporte técnico e vendedor, por meio de assessoria de RH a fim de reduzir os impactos de pontos fracos da organização. Melhorias nos esforços de comunicação e prospecção de clientes também precisam ser feitas no sentido de atender clientes já existentes, além de atrair novos potenciais, trabalhando também novas parcerias, para ampliar as ações de enfrentamento à ameaça de concorrentes. O prazo de execução desta alternativa deve ser de um ano e se justifica pela detenção intelectual e controle do processo. Esta proposta atende a oportunidade em todos os seus aspectos por um custo médio e pouco impacto na estrutura atual do negócio.
- 2ª Alternativa: Trabalhar em parceria com a Docusign, que é o principal concorrente e o maior player do setor, utilizando a sua tecnologia, porém utilizando a marca Diginota, operando como uma espécie de representante. Para tal, também seria necessária contratação de ao menos mais um programador, profissional de suporte técnico e vendedor, por meio de assessoria de RH a fim de reduzir os impactos de pontos fracos da organização. Para lidar com os possíveis entraves de mercado, principalmente com relação às regras, deveres e direitos de cada parte envolvida na parceria, a elaboração, o acompanhamento e fechamento do contrato teriam que ser minuciosamente analisados para firmar um acordo eficiente. O prazo de execução foi estimado em seis meses pois, desde que comprovado o interesse da empresa parceira, seria necessário o desenvolvimento de mais funcionalidades no sistema original. Esta proposta atende a oportunidade em grande parte de seus aspectos por um custo baixo, porém com impactos maiores na estrutura do negócio, devido ao fato de envolver outra organização na operação.
- 3ª Alternativa: Terceirizar o desenvolvimento da nova plataforma para assinatura de contratos digitais, com a Diginota se tornando responsável – no sentido técnico da solução - apenas pelo atendimento ao cliente, prestando suporte técnico ao serviço. Para tal seria necessário contratar um profissional para suporte técnico e para o setor de vendas para minimizar os pontos fracos que ainda tivessem impacto no desenvolvimento da nova oferta. Ainda seriam necessárias as melhorias nos esforços de comunicação e prospecção de clientes também precisam ser feitas no sentido de atender clientes já existentes, além de atrair novos potenciais, trabalhando também novas parcerias, para ampliar as ações de enfrentamento à ameaça de concorrentes, tendo em vista que todo o processo comercial também estaria sob o gerenciamento da empresa. O prazo de execução desta alternativa foi estimado em um ano. Embora envolva investimentos mais elevados, esta proposta atende a oportunidade em grande parte de seus aspectos, com impactos menores na estrutura do negócio, uma vez que o desenvolvimento da ferramenta, bem como sua manutenção e hospedagem não ficariam sob a responsabilidade da empresa.

3.5 Solução adotada

Observando os pontos fortes e fracos, e a existência dos possíveis entraves ao projeto, o prazo, custo e grau de atendimento à oportunidade observada, escolheu-se, como estratégia a ser adotada, a primeira alternativa, proposta, ou seja, desenvolver uma nova plataforma que faça o processo de assinatura de contratos digitais utilizando os próprios recursos da empresa, a exemplo de profissionais e infraestrutura, com alta qualidade de suporte técnico. e investindo no processo de contratação de desenvolvedores e dos demais profissionais necessários, com divulgação intensa do novo serviço para os clientes já existentes durante três meses, assim como o desenvolvimento de novas estratégias de marketing para alcance de novos usuários.

Considerou-se essa alternativa como opção estratégica mais viável, com benefícios

como a sensação de pertencimento e realização aos profissionais envolvidos, bem como aumento potencial de sua remuneração, além de satisfazer a expectativa dos sócios.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Por tratar-se de um projeto aplicado ao aproveitamento de oportunidade para o desenvolvimento de negócios da empresa em foco, o processo envolve ações intervencionistas não apenas em sua fase de concepção, mas também na aprovação e decisão de adoção pelos gestores, rumo à efetiva implementação.

Neste tópico, descrevem-se tais ações, observando a complexidade típica de uma inovação e mudanças para ampliação do portfólio de negócios da organização. O contexto com o qual se lida engloba o universo organizacional, composto por diferentes *stakeholders*, internos e externos a estrutura da empresa. Em âmbito interno, há a necessidade de aceitação e engajamento de colaboradores e sócios que são afetados por qualquer mudança nas estratégias na empresa, principalmente aqueles que estão mais diretamente envolvidos em sua evolução. Externamente, expõe-se a imagem do negócio a clientes atuais e potenciais.

Apresentam-se, a seguir, os principais elementos que compõem o referido contexto.

4.1 Análise da evolução do trabalho

Uma forma de analisar a evolução do projeto é observar as negociações que foram realizadas ao longo de sua trajetória. Sob este aspecto, tem-se que as principais discussões até o momento foram acerca da viabilidade técnica para o desenvolvimento onde o serviço será efetivamente prestado. O pouco tempo disponível da equipe de profissionais de TI já existente na empresa foi uma preocupação, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de um prazo para finalização da construção técnica do sistema, o que culminou na opção pela contratação de um novo desenvolvedor que pudesse acrescentar agilidade ao processo.

Como fator crítico de sucesso do projeto, considera-se que o relacionamento cordial facilitado pela condição de empresa familiar entre os sócios constituiu um facilitador das principais tratativas necessárias para a o convencimento e aceitação em assumir o investimento demandado. No sentido do relacionamento interpessoal, a comunicação das equipes que foram diretamente envolvidas fluiu a contento, com exceção da fase de levantamento de requisitos, que necessita de extrema atenção por se tratar de processos que tem como objeto principal a assinatura de contratos, ou seja, um ato de natureza sensível. O bom relacionamento entre os responsáveis por cada setor e a diretoria da empresa pode ser considerado um fator de sucesso.

O relacionamento entre os setores de desenvolvimento e suporte foi o principal aspecto interpessoal em que se mostrou necessário um foco especial para as tratativas, uma vez que o fluxo de informações entre ambas as partes, precisou ser remodelado algumas vezes para a construção de um serviço mais direcionado à geração de valor para o cliente.

Consideram-se, como mudanças essenciais ao aproveitamento da oportunidade, os aspectos culturais e técnicos da empresa, tendo em vista que o novo serviço exige a criação de novos processos e a médio e longo prazo a contratação de novos profissionais para suporte e vendas. A inserção dessa nova equipe na estrutura da empresa, é considerada merecedora de especial atenção. As pessoas dos setores envolvidos na estratégia para viabilização da oportunidade têm ciência das mudanças, bem como disposição para colaboração, porém são dependentes de uma liderança que os oriente.

Os principais *stakeholders* afetados pelo aproveitamento da oportunidade têm boa disposição para adaptação às mudanças necessárias. Os sócios e a diretoria da empresa compreendem que o aumento do grau de profissionalização dos processos da empresa é de fundamental importância para a viabilização do projeto. Para os clientes já existentes da empresa que são público-alvo para a nova oferta já estão sendo elaboradas comunicações que possam dialogar diretamente com as suas demandas.

Sobre os recursos e capacidades para a mudança, considerando o porte pequeno da organização, há uma certa proximidade entre os líderes e os colaboradores que estão sob sua supervisão, bem como entre a diretoria esses líderes, o que é capaz de promover uma comunicação mais aberta, rápida e flexível, gerando discussões mais dinâmicas sobre as inovações necessárias e sua compreensão e aceitação.

Em termos de recursos externos, tem-se a contratação de uma assessoria de RH que permite de maneira mais ágil e assertiva a contratação de um profissional da área de desenvolvimento, viabilizando a construção da nova plataforma.

4.2 Estratégia das mudanças

Prioritariamente o que deve sofrer alterações para que seja viável executar o aproveitamento da oportunidade são as seguintes ações: preparar liderança geral do projeto, desenvolver a plataforma, desenvolver uma comunicação com os clientes já existentes e os potenciais, desenvolver e documentar o processo de trabalho.

Nesse sentido, interpretam-se como imprescindíveis as seguintes ações:

- Preparar uma liderança holística clara que guie os setores e seus líderes nos novos direcionamentos propostos, sendo esse um processo guiado pela diretoria;
- Contratar profissional de TI que acrescente capacidade estrutural para desenvolver a plataforma dentro do prazo estipulado com o maior grau de segurança possível;
- Desenvolver uma comunicação com os clientes já existentes e potenciais para que seja possível alcançá-los e conquistá-los, estudar também a melhor estratégia de marketing para os clientes que forem pessoas físicas, uma vez que a empresa está mais habituada ao atendimento de clientes pessoas jurídicas.
- Criar melhores métodos de reconhecimento/recompensa que incentivem a busca por melhoria constante, sendo esse um processo guiado pela diretoria, para que incentive também os colaboradores a contribuir no desenvolvimento dos novos processos de trabalho e sua documentação;

Para sustentar a mudança promovida na empresa, deve-se criar uma sistemática para que os colaboradores avaliem o desempenho uns dos outros além do desenvolvimento do projeto de maneira individual e coletivamente, para que se possa acompanhar o grau de aceitação e absorção das mudanças que forem orientadas a fim de levar a oportunidade a seu pleno aproveitamento.

Com relação à melhoria continuada, faz-se necessário que a empresa redesenhe seu método de incentivo à inovação em busca de melhoria constante, provavelmente incluindo em seu planejamento a bonificação financeira e premiação anual como estímulo aos colaboradores. O prazo de um ano para a construção da plataforma que viabiliza o aproveitamento da oportunidade deve ser levado em paralelo com as mudanças culturais e processuais necessárias para que a estrutura do novo serviço seja elaborada da melhor maneira possível. Essa condução simultânea é plenamente viável devido ao porte da empresa, quantidade de colaboradores e flexibilidade estrutural.

5 AVALIAÇÃO

Em fase de implementação, o projeto apresentado resultou em impactos já concretizados e potenciais, em decorrência de mudanças propostas e ações a serem efetivadas. A despeito do breve horizonte temporal decorrido desde o início do trabalho, já se fazem notar alguns resultados positivos relativos a melhorias no desempenho organizacional, repercutindo favoravelmente sob o ponto de vista de expectativas quanto a resultados econômicos, com retardamento da fase de declínio no ciclo de vida do negócio; aproximação com o mercado pela ampliação da proposta de valor a clientes atuais e potenciais e ganhos qualitativos no desempenho dos agentes envolvidos no processo decisório da empresa.

Em relação a ampliar o portfólio da empresa, renovando assim seu ciclo de vida, iniciou-se o processo de desenvolvimento de um novo *software* que compõe um serviço que amplia a oferta de valor ao cliente. Os testes primários com a nova tecnologia a ser utilizada estão em fase final, dando abertura para o começo da etapa de desenvolvimento em si.

O processo por meio do qual o cliente fará uso do serviço se encontra em fase inicial de concepção considerando a passagem das empresas usuárias pelos diversos setores, como comercial, suporte e financeiro. É válido ressaltar que a experiência do cliente no serviço já oferecido pela empresa é utilizada como base para esses novos processos. Um foco importante que está sendo utilizado para condução essencial deste novo projeto, é a documentação dos processos, algo que não era realizado corretamente pela empresa em projetos anteriores.

Ganhos em eficiência esperados ao longo da condução do projeto se baseiam em melhorias no processo de atendimento ao cliente, especialmente acerca da agilidade, gerando maior credibilidade à reputação da empresa. Em termo de eficácia a expectativa é que a empresa adquira maior assertividade na identificação das necessidades de seus clientes.

Constatou-se ao longo da realização do projeto, o interesse dos clientes já existentes em utilizar a nova solução a ser ofertada. Contudo, considera-se necessário avaliar o grau de rendimento do setor comercial com relação a comunicação em direção a esses clientes, bem como da prospecção de novos usuários, além de observar atentamente as ações específicas para os usuários que forem pessoas físicas, medindo sua eficiência.

Futuras avaliações devem focar sua análise também no percentual de satisfação dos clientes com o novo serviço (possível indicador seria a chance de o cliente recomendar o serviço para alguém que conheça), o percentual do crescimento da base de clientes, bem como o crescimento da receita da Diginota NFE. Outro enfoque deve ser na necessidade de manutenção da ferramenta desenvolvida e no desempenho das equipes responsáveis por essas atividades, bem como sua compatibilidade com a estrutura já existente na empresa.

Detalhando as expectativas quantitativas tem-se que a empresa almeja aumentar seu faturamento total em pelo menos dez por cento no primeiro ano de operação concreta desta nova oferta, condição que seria promovida pelo crescimento da base geral de usuários atendidos em oito por cento. Avalia-se, então, que a continuidade do cenário favorável às mudanças e ao prosseguimento da implementação do projeto, resultarão na concretização dos objetivos traçados para restabelecer o desenvolvimento do negócio e seu desempenho estratégico, favorecendo sua sustentabilidade e prosperidade econômica.

A expectativa é de continuidade de efetivação das ações sugeridas, tanto as que se encontram em fase de implementação quanto as que serão futuramente reavaliadas, de modo a se perpetuar o cenário de mudanças favoráveis. Acredita-se, enfim, que o processo percorrido gerou impactos positivos em termos de mudanças comportamentais na organização, que se espera sustentar ao longo do tempo.

6 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborado com o propósito central de promover a ampliação do portfólio de negócios da empresa mediante a oferta de uma nova solução que atenda tanto às demandas de clientes já existentes quanto de novos clientes em potencial, o trabalho proporcionou o desenvolvimento de um negócio familiar com a renovação de seu ciclo de vida.

No momento inicial da execução do projeto, a empresa apresentava sinais de haver atingido o estágio de maturidade, com indícios de declínio. Assim sendo, a oportunidade identificada foi a demanda encontrada no mercado por soluções complementares às ofertadas anteriormente, de modo a diversificar o portfólio de negócios.

Paralelamente à reconfiguração do modelo de negócios original, o trabalho resultou em contribuições acessórias. Dentre elas destacam-se o aprendizado individual e coletivo obtido pelos participantes. A elaboração e implementação das propostas resultantes envolveram mudança de *mindset* dos sócios e dos funcionários que exercem diferentes funções na organização, o que ocasionou ganhos em experiência e conhecimentos profissionais por parte dos envolvidos. Desse modo, o projeto proporcionou desdobramentos considerados favoráveis ao comportamento organizacional, estimulando o enfoque estratégico no processo decisório e, conseqüentemente, na atuação empresarial da organização, com melhoria em seu desempenho competitivo, eficiência de gestão e favorecimento à sua sustentabilidade econômica.

Considera-se que o trabalho possibilitou a incorporação de inovação que amplia a proposta de valor no modelo de negócio adotado, mediante o desenvolvimento de uma nova plataforma para assinatura de contratos digitais, possibilitando atualização das práticas tradicionais e o fornecimento de novos serviços focados na geração de valor agregado ao cliente. É latente ressaltar que a utilização do PIX como validador da identificação do usuário também foi considerada uma inovação importante dentro da estrutura do projeto, bem como para o universo de negócios que a empresa está inserida.

O impacto destas mudanças deverá ser no aumento da receita da organização, uma vez que a há a previsão de crescimento da base de clientes ativos e melhoria em seu grau de

satisfação, caracterizando, assim, a prática de inovação em estratégia. Também se apresentam reflexos em termos de inovação organizacional, evidenciados pelos ganhos qualitativos nas atividades administrativas, além de ampliar o conhecimento da empresa sobre seus clientes.

No que se refere à complexidade e limitações enfrentadas para elaboração e implementação do projeto, encontra-se a demanda por habilidade de relacionamento interpessoal para lidar com um processo de mudança em uma organização administrada por vários sócios, com estrutura tipicamente familiar. Além disso, ressaltam-se os diversos desafios que se espera encontrar para a efetiva implementação da solução concebida, começando por estruturar toda a oportunidade de negócio de uma maneira que seja sustentável tanto tecnologicamente quanto comercialmente. O desenvolvimento da plataforma também representa um desafio, bem como mapear as necessidades e interesses das partes interessadas.

Espera-se que o relato que aqui se apresenta, com a descrição da experiência vivenciada até o momento, proporcione elementos para concepção de trabalhos semelhantes, de modo que o método utilizado para a identificação e formulação de estratégias para o aproveitamento de oportunidades de negócios, por meio da adoção de um caminho estruturado viável para a sustentação da oportunidade e avaliação de condições reais para o seu aproveitamento. Considerando, enfim, o aprendizado percebido ao longo de cada etapa do processo de elaboração do trabalho, entende-se que o enfoque teórico-metodológico associado à aplicação na prática empresarial da organização em foco foram fundamentais para a cientificidade e viabilidade do projeto, conferindo-lhe condições de replicabilidade em condições assemelhadas.

REFERÊNCIAS

- Alonso, A.D., & Kok, S. (2020). Knowledge and the family firm through generations: a knowledge-based approach in various geographic contexts. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 239-252. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762254>
- Ansoff, H. I. (1990). A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bibeault, D. (1999) *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*. Washington: Beard Books. New York: McGraw-Hill.
- Britto, J. & Stallivieri, F. (2010). Inovação, cooperação e aprendizado no setor de *software* no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de arranjos produtivos locais (APLs). *Economia e Sociedade*, 19 (2), 315-358. Recuperado em 24 out. 2021 de <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v19n2/a05v19n2>
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8a ed. São Paulo: Cortez.
- Diginota. (2023). Site da empresa Diginota. Recuperado em 1 de outubro de 2023 de: <https://www.diginotanfe.com.br>.
- DocuSign (2023). Site da empresa DocuSign. Recuperado em 20 de fevereiro de 2023 de: <https://www.docuSign.com.br>.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a ed. Artmed Editora.
- Flint, D. J. ; Woodruff, R. B. & Gardial, S.F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context, *Journal of Marketing*, 66, p.102-117.
- 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 negócio. *Harvard Business Review*. Recuperado em 15 de fevereiro 2023 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Laudon, C. K. & Laudon P. J. (2004). *Sistemas de Informação gerenciais: administrando a empresa digital*. Rio de Janeiro: Pearson/Prentice Hall.
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P.; Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Ed. Mackenzie.

- Muskat, B. & Zehrer, A. (2017): A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333-350. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1345208>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), p. 137-145.
- Rodríguez-Aceves, L., Mojarro-Durán, B. I., & Rivera, A. E. (2022). Enabling Knowledge Sharing Through Relational Capital in a Family Business Context. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00955-6>.
- Schendel, P. & Rigges, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3 (3), p. 3-11.
- Teixeira, S., Mota Veiga, P., Figueiredo, R., Fernandes, C., Ferreira, J. J., & Raposo, M. (2020). A systematic literature review on family business: insights from an Asian context. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 329–348. <https://doi.org/10.1108/jfbm-12-2019-0078>.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report. (2019). *Value Creation and Capture: Implications for developing countries*. United Nations Publications: New York, United States of America, 2019. Recuperado em 16 de setembro de 2023 de: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_en.pdf.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), p. 269-296.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.