

INOVAÇÃO WORKEY CONDOMÍNIO DIGITAL

Eloá De Miranda Neves - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Marcos Antonio Franklin - CCSA

Resumo

A transformação digital e o crescimento do mercado de TI para PME representam uma grande oportunidade a ser aproveitada pela Workey Digital. O presente relato apresenta propostas de aproveitamento da oportunidade para a empresa, como a reorganização de seus processos internos para ganho de escala de forma sustentável. A estratégia proposta neste trabalho foi a revisão do portfólio de serviços e criação de estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala. Dentre as ações previstas estão a definição de acordos de nível de serviço junto aos parceiros e estruturação do processo de gestão de parcerias. A inovação proposta refere-se, principalmente, ao serviço baseado no conceito de custos compartilhados que existe nos condomínios, dado que empresas pequenas terão acesso a uma “área compartilhada” de TI, pagando apenas pela fração do valor do custo de estruturação desta área. O novo processo possibilita que o atendimento seja realizado de forma mais escalável pela empresa e mais rápida ao cliente. Este trabalho baseou-se na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e no processo de criação de valor proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018).

Palavras-chave: XaaS, Criação de Valor, Gestão de Fornecedores, Inovação, Tecnologia

Abstract

Digital transformation and the growth of the IT market for SMEs represent a great opportunity to be taken advantage of by Workey Digital. This report presents proposals for taking advantage of the opportunity for the company, such as the reorganization of its internal processes to gain scale in a sustainable way. The strategy proposed in this work was to review the service portfolio and create a management structure to enable gains in scale. Among the planned actions are the definition of service level agreements with partners and the structuring of the partnership management process. The proposed innovation refers to mainly on the service based on the concept of shared costs that exists in condominiums, given that small companies will have access to a “shared area” of IT, paying only for a fraction of the cost of structuring this area. The service is performed in a more scalable way by the company and faster to the customer. This work was based on the methodology for solving problems and taking advantage of opportunities developed by Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) and on the value creation process proposed by Miguel, Marcondes and Caldeira (2018).

Keywords: XaaS, Value Creation, Supplier Management, Innovation, Technology

INOVAÇÃO WORKEY CONDOMÍNIO DIGITAL

Resumo: A transformação digital e o crescimento do mercado de TI para PME representam uma grande oportunidade a ser aproveitada pela Workey Digital. O presente relato apresenta propostas de aproveitamento da oportunidade para a empresa, como a reorganização de seus processos internos para ganho de escala de forma sustentável. A estratégia proposta neste trabalho foi a revisão do portfólio de serviços e criação de estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala. Dentre as ações previstas estão a definição de acordos de nível de serviço junto aos parceiros e estruturação do processo de gestão de parcerias. A inovação proposta refere-se, principalmente, ao serviço baseado no conceito de custos compartilhados que existe nos condomínios, dado que empresas pequenas terão acesso a uma “área compartilhada” de TI, pagando apenas pela fração do valor do custo de estruturação desta área. O novo processo possibilita que o atendimento seja realizado de forma mais escalável pela empresa e mais rápida ao cliente. Este trabalho baseou-se na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e no processo de criação de valor proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018). Para este estudo foi conduzida uma pesquisa com o objetivo de avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa dada a mudança de modelo de negócios e uma revisão de literatura sobre inovação, criação e mensuração de valor.

Palavras chaves: XaaS, Criação de Valor, Gestão de Fornecedores, Inovação, Tecnologia

1. Introdução

Na última década a transformação digital, viabilizada sobretudo pela evolução de tecnologias como a comutação na nuvem, abarcou diversas empresas. As ofertas de XaaS – tudo como serviço – surgiram neste contexto, oferecendo diversidade de soluções, como o caso das empresas que terceirizam a gestão de “atividades não essenciais” (MaaS). A Workey Digital é uma empresa que atua no segmento B2B (business to bussiness, ou segmento corporativo em tradução livre) para pequenas empresas, e tem como objetivo prover serviços no modelo MaaS nas áreas de Tecnologia, Marketing e Vendas. A empresa foi criada em 2017 e passou a focar neste tipo de solução em meados de 2020, inicialmente para atender solicitações pontuais de seus primeiros clientes.

A Workey Digital enfrenta dificuldades para escalar sua operação devido à falta de processos padronizados para definição do escopo e atendimento das demandas. Além disso, com um processo de venda e entrega focado proprietário da empresa, os serviços são prestados de forma altamente customizada e com alto custo de atendimento. Com base neste desafio, o desenvolvimento do presente trabalho tem como objeto orientar a estratégia de revisão do portfólio de serviços ofertados pela empresa. Além disso, este projeto propõe um plano com as ações necessárias para escalar a operação da empresa, assim como as métricas para acompanhamento e avaliação.

Ademais da coleta de dados primários sobre os serviços prestados, levantados por meio de entrevistas a um sócio da Workey Digital e a um cliente atendido pela empresa, foi realizada a análise de dados secundários sobre o mercado XaaS obtidos por meio de pesquisas publicadas pela Deloitte (Hupfer et al., 2021), pela ABES (2021) e pela ABDI (ABDI & FGV, 2021).

Com base nos dados obtidos, entende-se que a empresa possui potencial de mercado e é reconhecida atualmente por sua expertise e qualidade de atendimento, mas necessita das ações propostas no presente trabalho para que consiga ampliar sua capacidade de atendimento sem perder qualidade.

O plano proposto cria valor aos acionistas ao possibilitar o crescimento da operação. Este trabalho possui um caráter inovador dada a sua aplicabilidade no segmento de oferta de soluções XaaS e impacta na geração de receita para a rede de fornecedores da Workey Digital, composta também por pequenas empresas, profissionais autônomos e profissionais em início de carreira.

Este trabalho baseou-se na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) e no processo de criação de valor proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), além de revisão de literatura sobre inovação, criação e mensuração de valor. A estrutura de trabalho aqui apresentada possui alto grau de replicabilidade para outras empresas que atuem como prestadoras de serviços B2B.

2. Contexto e realidade investigada

A Workey Digital é oriunda da LOOPPII, consultoria para oferta de solução de gestão do processo de vendas. Com a mudança na demanda mercadológica, a Workey Digital passou a ofertar serviços básicos de Marketing, como estruturação de canais de atendimento, mídias sociais; Gestão, como implantação de soluções de CRM e ferramentas de gestão de fluxo de trabalho (*workflow*); e Infraestrutura, como instalação de rede interna, revisão de infraestrutura tecnológica e qualificação de fornecedores. O atendimento dos primeiros clientes deste novo serviço foi realizado de forma bastante customizada, caso a caso, diretamente pelo sócio proprietário responsável pela Workey Digital.

Entretanto, verificou-se que para expandir o negócio seria necessário reorganizar a estrutura e processo de atendimento. A Workey Digital nasceu como proposta atuar no mercado de gestão como serviço, ou “MaaS”, acrônimo do termo em inglês Management as a Service. Em seu portfólio inicial a empresa possuía serviços organizados em três grupos: a) Tecnologia, com ofertas referentes a consultoria TI, contemplando serviços como assessoria ao processo de seleção de fornecedores; instalação de infraestrutura; acompanhamento de desenvolvimento de software etc.); b) Marketing, com oferta de serviços relacionados ao desenvolvimento de canais; reestruturação de estratégia de marca e comunicação, e gestão de mídias sociais; e c) Vendas, com implantação de ferramentas de CRM e organização de estratégias de acionamento. A organização hoje conta com um sócio majoritário, está contratando seus primeiros funcionários, mas a maior parte das atividades ainda é realizada por colaboradores terceirizados.

O mercado e a oportunidade

O modelo denominado XaaS (acrônimo do termo em inglês Everything as a Service, ou “Tudo como Serviço”, em tradução livre) surgiu há alguns anos com a popularização das soluções de computação na nuvem, tendo o foco em serviços de tecnologia como infraestrutura (IaaS), software (SaaS), plataformas (PaaS) e rede (NaaS). Entretanto, este modelo vem se expandindo e atualmente existe uma grande diversidade de outros tipos de ofertas que podem ser contratadas como serviço. Nesta linha, surgiram empresas que ofertam serviços de apoio a gestão e atividades de *backoffice* das empresas. Este mercado segue em plena expansão, com perspectiva

de crescimento de 25% nos próximos anos, alcançando US\$ 344 bilhões em 2024, quatro vezes mais do que em 2018 (Rotenberg, 2021).

No Brasil algumas empresas começaram a ofertar serviços de apoio à gestão e às atividades de *backoffice* das empresas, como a BHub, que oferta pacotes de gestão Financeira, Contabilidade e Jurídico como serviço e a Chiefs Group, empresa de Porto Alegre que conecta executivos experientes à startups, possibilitando que estas adquiram pacotes de horas de profissionais que atuarão como seus executivos sêniores (o chamado profissional “C-level”). Uma outra empresa que atua nesta linha, neste caso, ofertando às empresas pacotes de serviços de suporte é a Netsupport.

Com o passar do tempo o modelo de assinatura mensal mostrou-se pouco eficiente pois deixava diversas lacunas em relação ao entendimento do escopo por parte do cliente (que entendia que serviços gerais, como suporte a equipamentos, também estariam incluídos em seu contrato) e seus demais *stakeholders* (Tabela 1), e culminava em dificuldade de priorização de ações mais estratégicas. Além disso, como o atendimento aos primeiros clientes era realizado diretamente pelo sócio da consultoria, o escopo de entregáveis era constantemente incrementado sob demanda dos clientes, com o objetivo de estreitar o relacionamento, mas sem uma visão clara sobre impacto no custo de atendimento.

Tabela 1

Criação de valor ao cliente da proposta de solução

STAKEDHOLDERS ENVOLVIDOS	DEMANDA/ NECESSIDADE	BENEFÍCIO (VALOR CRIADO)
Sócios-proprietários Workey Digital	- Obter sucesso financeiro e consolidar reputação/ marca	- Modelo de negócio rentável e reputação da marca
Prestadores de Serviços Profissionais	- Expandir negócios e gerar receita	- Aumento do número de clientes e crescimento de receita recorrente
Fornecedores de Equipamentos, Softwares e Infraestrutura	- Expandir negócios para mercado PME	- Crescimento de vendas para mercado de PME, aumento da geração de valor ao cliente final
Empresas Clientes	- Obter suporte técnico de qualidade; - Ter infraestrutura para operação; - Aumentar vendas	- Resolução de problemas técnicos; - Foco na atividade principal do negócio para crescimento de receita;
Gestores das Empresas Clientes	- Atingimento das metas do negócio - Geração de valor ao acionista	- Disponibilidade para focar no negócio; - Redução de custos nas contratações técnicas

Nota. Elaborada pelos autores

Para contornar a ambiguidade que surgiu como efeito adverso do modelo de assinatura, os empreendedores decidiram reorganizar o modelo de contratação e entrega de serviços. No novo modelo o cliente contratará pacotes de créditos referentes a horas que podem ser alocados na contratação dos serviços listados. O principal propósito desta alteração é melhorar o controle de custos da organização e aumentar a rentabilidade das contas atendidas, fazendo com que os clientes de fato priorizem e paguem pelas demandas prioritárias.

3 Diagnóstico da oportunidade

O objetivo central e específicos da pesquisa (Tabela 2) foi avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa Workey Digital dada a mudança de modelo de negócios do serviço Condomínio Digital, do modelo de assinatura para o modelo pré-pago, que está em curso. Para isto, a pesquisa buscou informações de mercado junto a colaboradores, sócio da empresa e cliente. Em relação aos concorrentes, as informações foram coletadas por meio de pesquisas por dados secundários.

Para este estudo foram feitas entrevistas de acordo com Cervo e Bervian (2004) com os clientes e colaboradores da empresa Workey Digital para buscar identificar como é o processo atual de contratação, assim como verificar se existe alguma dificuldade no atendimento das demandas, seja por falta de algum serviço no portfólio, ou por questões de capacidade. Além disto, foi realizada uma pesquisa de mercado com dados secundários, com intuito de verificar o potencial de crescimento do mercado no qual a Workey Digital está inserida.

Tabela 2

Quadro resumo dos procedimentos para diagnóstico

Objetivo Geral: Avaliar as perspectivas de crescimento para a empresa Workey Digital dada a mudança de modelo de negócios					
Objetivos Específicos	Tipo de Dados	Tipo de Pesquisa	Instrumento	Forma de Análise	Amostra/ Público
a) Identificar como clientes contratam	Primários	Qualitativa	Entrevistas	Análise de conteúdo	Clientes selecionados em conjunto com a empresa
a) Identificar como clientes contratam	Secundários	Quantitativa	Relatórios gerenciais da organização	Análise estatística	Últimos 12 meses (conforme disponibilidade)
b) Identificar potencial do mercado	Secundários	Qualitativo	Informações de mercado	Híbrida	Deloitte; ABES e ADBI/ FGV
c) Analisar capacidade de atendimento	Primários	Qualitativa	Entrevistas	Análise de conteúdo	Colaboradores da empresa

Nota: Elaborada pelos autores

Resumo dos dados coletados

Colaborador Entrevistado A - Um dos principais pontos elucidado refere-se a grande dependência da empresa em relação ao seu sócio fundador e a necessidade de formação de um novo time capaz de identificar necessidades e estabelecer vínculos de confiança com os clientes para que a empresa consiga expandir sua operação. Outro atributo importante para entendimento do mercado no qual a empresa está inserida, é que os contratantes em geral possuem pouca expertise em relação a questões técnicas. Esta característica reforça a necessidade de a prestadora de serviço atuar de forma próxima e consultiva, assessorando estes clientes inclusive na identificação de suas demandas

Colaborador Entrevistado B - Foco em serviços de Tecnologia - Ciclo de venda curto focado no dono da empresa cliente - Flexibilidade no escopo - quadro de parceiros em construção, pois ainda é necessário um estudo mais aprofundado para confirmar as tendências e informações apresentadas neste primeiro levantamento.

Representante da Workey Digital Entrevistado C - A entrevista foi realizada com o sócio, que fundador da empresa, via teleconferência. O entrevistado mencionou que dos três pacotes disponíveis, o mix de vendas seria de aproximadamente 60% de pacotes de CTO as a Service (Tecnologia) e 40% de CMO as a Service (Marketing), e que não foram vendidos pacotes de CSO as a Service (Vendas) desde o início da operação. O maior índice de renovação se refere ao pacote de Tecnologia e credita este fato aos resultados obtidos pelas empresas com a contratação deste serviço e que clientes que obtiveram melhores resultados também são os mais suscetíveis a contratarem o pacote de Marketing. Atualmente, a empresa possui quarenta e nove contratos do pacote CTO, cuja taxa de renovação está em 90%, e 38 contratos do pacote CMO, com taxa de renovação de 10%. Sobre cancelamentos, o entrevistado relatou que houve apenas uma quebra de contrato antes do final da vigência e atribuiu o fato a uma venda realizada ao decisor errado. Dentre as atividades mais demandas pelos atuais clientes, o entrevistado citou

criação e atualização de site institucional, configuração de robô de atendimento (WhatsApp), conexão entre site e CRM, e-mail marketing e consultoria em tecnologia. Sobre o ciclo de vendas, o entrevistado afirmou que em média são realizadas duas reuniões para vendas dentro de um período de até duas semanas e o principal decisor de contratação é o dono da empresa cliente. Sobre os colaboradores, o entrevistado afirmou que conta com mais de vinte parceiros, sendo cerca de 60% dedicados a software e canais e 40% dedicados a infraestrutura. Além disso possui uma pessoa que atua com serviços relacionados a *design* e *branding*. Sobre a expansão da operação, o entrevistado afirmou que pretende contratar um *copywriter*, um profissional para realização de atividades operacionais e um *designer*. Estão iniciando o programa de representantes autônomos que atuarão como gerentes de conta (*customer success*), cuja principal função é angariar novas oportunidades de negócio dentro dos clientes. Segundo o entrevistado, muitos clientes necessitam ser orientados em relação a estruturação de tecnologia de suas empresas. Sobre as perspectivas futuras e próximos passos, irão ampliar investimentos para ofertas de suporte, “*PC as a Service*” (que envolve o aluguel e manutenção de equipamentos como desktops e notebooks) e rede como serviço (NaaS – Network as a Service). A empresa também estuda ampliar sua oferta adquirindo participação em prestadores de serviços jurídicos e contábeis, além de ampliar os serviços de tecnologia e marketing.

Cliente Entrevistado D – O entrevistado é sócio proprietário de uma empresa de comércio exterior com mais de 15 anos de existência, especializada em soluções aduaneiras e jurídicas para operações de importação e exportação. Segundo o entrevistado, a relação com a Workey Digital se iniciou a partir de uma indicação da esposa de um de seus sócios, que já havia trabalhado anteriormente com um dos proprietários da consultoria. O entrevistado mencionou também que chegaram a procurar um fornecedor recomendado por seu time técnico interno responsável por suporte de hardware, mas acabaram optando pela Workey Digital devido a expertise técnica demonstrada pelo responsável pelo atendimento, além do vínculo de confiança pré-existente. A *expertise* do responsável pelo atendimento a empresa do entrevistado também foi citada como um dos principais diferenciais percebidos em relação ao fornecedor, assim como qualidade no atendimento, capacidade de dimensionamento de sinergia entre tecnologias e confiabilidade. Em relação a este último item, por não ter conhecimento em tecnologia, reforçou ter bastante confiança na pessoa do sócio da Workey Digital que atende de forma direta à conta. A empresa do entrevistado, que possui um analista com formação em tecnologia da informação (TI) e atua como principal interface com o fornecedor, contratou o pacote de serviços de Tecnologia – englobando todos os serviços de tecnologia, exceto hardware – e o pacote de Marketing para otimização e sustentação do site institucional da empresa e gestão de mídias sociais, sobretudo LinkedIn. O entrevistado afirmou que inicialmente contrataram apenas o pacote de Tecnologia, mas posteriormente foi adquirido o pacote de Marketing devido a recomendações realizadas pelo responsável pela conta, mas que a empresa mantém um contrato com uma agência profissional externa responsável por criação de conteúdos e apresentações, o que ele entende não ser especialidade da Workey Digital. Sobre os serviços contratados com maior frequência, o entrevistado citou conectividade e sistema, segurança e armazenamento de dado. Ao ser questionado sobre eventuais problemas enfrentados com o fornecedor ou sugestões para melhoria, ponderou que considera que ainda estão no início do relacionamento e até o momento não teria nenhum apontamento. Mencionou ainda que está em fase de instalação de um novo software que foi contratado após a contratação da Workey Digital, porém sem intermediação desta, mas que a consultoria tem auxiliado na identificação de pontos de melhoria. Um dos principais pontos trazidos à tona com esta entrevista é a

relevância e dependência da atuação direta do sócio responsável pela venda e relacionamento na condução do contrato e do dia a dia.

O grande questionamento que se levanta neste momento é se a Workey Digital estaria preparada para ampliar seu escopo de atuação dado que a percepção de confiança e expertise abordada por atuais clientes está diretamente conectada a pessoa de seu fundador e não a uma estrutura institucional.

A Tabela 3, a seguir, apresenta o resumo dos dados secundários, levantados pelos autores.

Tabela 3

Quadro resumo do levantamento de dados secundários

O que se quer saber: Identificar potencial do mercado	
Fonte	Essência dos conteúdos
Hupfer et al. (2021). Estudo Deloitte Everything-as-a-Service (XaaS), edição 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações administram mais da metade da TI corporativa como serviço (75%) - Organizações alocam pelo menos metade de seus gastos de TI para XaaS (50%) - Pandemia acelerou a mudança da organização para XaaS (80%) - XaaS é fundamental para a transformação digital (80%) - Segurança e privacidade de dados é maior desafio para XaaS (43%)
ABES (2021). Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de TI no Brasil cresceu 22,9% em 2020, frente a média global de 2,5% - Considerando apenas mercado corporativo (B2B), o crescimento foi de 9,7% - Investimentos em TI representam 2,8 % do PIB - Mercado brasileiro representa 2,1% do mercado mundial de TI - 69% do mercado usuário é composto por empresas dos setores de Finanças, Serviços e Telecom - Comércio foi segmento com maior aumento nos investimentos em TI em 2020 - O mercado de computação em nuvem cresceu 30,3% em 2020 - Aumento de produtividade e redução de custos são as prioridades de negócios - Segurança de TI e inteligência são as prioridades de TI - Aceleração da transformação das plataformas de Gestão em direção à nuvem
ABDI, FGV (2021). Mapa da Digitalização das MPES	<ul style="list-style-type: none"> - MPES no Brasil representam mais de 90% dos empreendimentos - 66% das MPES estão nos níveis 1 e 2 de maturidade digital - Apenas 3% das MPES estão no nível 4 de maturidade digital - Média de maturidade das MPES ficou em 40,77 pontos (nível 2) - Setor de serviços apresentou melhores resultados, com 43,73 pontos - Setor do comércio apresentou a menor pontuação média, com 36,75 pontos - 73,1 possuem o “atendimento automatizado para perguntas frequentes” parcialmente implementado

Nota: Elaborado pelos autores

Resumo do diagnóstico

- O principal produto da Workey Digital é o pacote de serviços de tecnologia (60% dos contratos);
- A taxa de renovação atual para contratos de tecnologia é de 90%;
- O processo de venda e entrega está focado na figura do proprietário da empresa;
- O escopo de serviços dos pacotes sofre ajustes sob demanda dos clientes atuais;
- A decisão de compra é tomada pelos proprietários das empresas clientes;
- Decisores possuem pouca expertise em tecnologia;
- Organizações poderiam obter melhores resultados caso os provedores de XaaS atuassem de forma consultiva (Hupfer et al., 2021);
- Aumento de produtividade e redução de custos são as prioridades de negócios (ABES, 2021);
- Maturidade digital das MPES ainda é baixa, com 66% nos níveis 1 e 2 (ABDI & FGV, 2021).

Oportunidade definida: Considerando-se o contexto de transformação digital e crescimento do mercado de TI para pequenas empresas, existe uma grande oportunidade a ser aproveitada pela Workey Digital. No entanto, considerando o que foi exposto pelos entrevistados e evidenciado nos dados consultados, a Workey Digital precisa reorganizar seus processos de oferta e gestão de fornecedores para ter capacidade de escalar o negócio de forma sustentável financeiramente e com qualidade

Aproveitamento da oportunidade

O movimento para revisão do modelo de oferta da Workey Digital partiu da percepção do sócio da empresa, principal responsável pelo atendimento aos clientes, de que a oferta de pacotes de serviços por assinatura estava gerando certa ambiguidade, tanto para os clientes quanto para a própria empresa, sobre as limitações do escopo destes pacotes. Além disso, como o relacionamento com os clientes até o presente momento é quase em sua completude conduzido por este sócio, são realizadas conceções e flexibilizações em relação ao escopo que ampliam esta ambiguidade e dificultam a apuração dos custos reais e esforços empreendidos para a prestação de serviços.

O desafio e objetivo desta proposta de revisão do modelo de oferta é realizar a migração de forma a possibilitar o crescimento da operação de forma sustentável, com melhoria na relação de custos, padronização e qualidade das entregas, preferencialmente sem perda dos relacionamentos com os clientes e parceiros atuais.

A Workey Digital está inserida em um mercado que está em crescimento, mas que abrange concorrentes diretos e serviços substitutos à disposição de seus potenciais clientes. Outro aspecto importante a ser monitorado pela empresa refere-se aos custos de oportunidade de seus parceiros, que podem optar pela descontinuidade do contrato de parceria ou mudança de seus termos. Devido a sua estrutura enxuta, com poucos funcionários e muitos parceiros terceirizados, a empresa possui flexibilidade para ajustar o direcionamento estratégico do negócio, podendo incluir ou remover rapidamente um novo produto a seu portfólio, mas agrega maior volatilidade e conseqüente risco a sua operação, devido a dependência de atores que não estão sob seu controle direto. A Figura 1 apresenta a Matriz SWOT (Sobral & Peci, 2013) da organização, com um resumo da análise dos ambientes interno (fortalezas e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades).

Matriz SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ASPECTOS EXTERNOS	- Transformação digital do segmento de PME - Crescimento do mercado XaaS - Especialização e profissionalização dos prestadores de serviço de tecnologia	- Escassez de profissionais e de prestadores especializados no mercado - Alterações na legislação referente a contratação de profissionais terceirizados
	FORTALEZAS	FRAQUEZAS
ASPECTOS INTERNOS	- Relacionamento com potenciais clientes e parceiros - Avaliação dos atuais clientes - Estrutura enxuta - Agilidade e flexibilidade na tomada de decisão	- Centralização do relacionamento externo na figura do proprietário - Alta dependência de recursos de terceiros - Processo de parceria não estruturado - Visão incompleta dos custos

Figura 1 – SWOT analysis

Fonte: Elaborada pelos autores

Embora a transformação digital e o crescimento da cultura de contratação de tudo como serviço represente oportunidades de ganhos exponenciais, a oferta de trabalhadores especializados ocorre numa velocidade mais baixa do que a procura, gerando grande competição por estes profissionais e conseqüente aumento do custo de contratação. Sobretudo no caso de uma empresa que intermedeia a alocação de profissionais especializados, a ameaça de escassez de trabalhadores pode impactar em aumento inesperado de custos, queda na qualidade das entregas e mesmo interrupção abrupta da prestação de serviços.

4 Proposta de mudança adotada

Hoje no Brasil existe um mercado em expansão representado por empresas de pequeno porte que necessitam soluções de tecnologia, mas também um assessoramento para a seleção destas soluções devido ao baixo nível de maturidade técnica de seus proprietários e equipe. Para aproveitar esta oportunidade, a Workey Digital precisa escalar o negócio de forma sustentável, reorganizando sua estrutura interna de oferta e de atendimento.

Considerando as atuais limitações de recursos da empresa e a necessidade imediata de ajuste, a estratégia escolhida é revisar o portfólio de serviços e criar estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala.

A revisão deste portfólio implica no detalhamento das entregas, requisitos técnicos e perfil de profissional necessário, para que a empresa consiga estimar uma precificação alvo de cada oferta. Após esta revisão, as ofertas serão disponibilizadas no canal de autoatendimento e no modelo de contratação atual, via gerente de contato. Este canal será desenvolvido por um fornecedor já contratado.

Além disso, para que este portfólio renovado de fato entre em vigor, é necessária a revisão dos acordos de nível de serviço junto aos parceiros, e posterior estruturação do processo de gestão de parcerias para contratação de novos parceiros e otimização do controle das entregas.

Contribuições teóricas à solução de problema

Diversos estudos sobre estruturas de parcerias e relacionamentos entre organizações são mencionam o papel da confiança como redutor de custos transacionais das organizações (Aoki, 2015; Santos, 2019). Segundo estes autores, a confiança reduz impactos da racionalidade limitada e oportunismo. Entretanto, Martins et al. (2013) afirmam que é preciso ter um limite da confiança, tendo em vista que todos os parceiros recebam e captem o valor criado por esta relação da mesma forma. Isto é, é fundamental que as empresas participantes do relacionamento estejam bem estruturadas internamente para que este modelo seja eficiente e benéfico para ambas.

Conforme apontado por Twardy e Duysters (2009), o processo de seleção de parceiro envolve cinco etapas fundamentais: a declaração da estratégia da empresa, o desenvolvimento de um benchmark de parceria, a eliminação de setores de negócios pouco promissores e a seleção do parceiro entre potenciais candidatos. Em pesquisa realizada em 2008 com 86 gerentes (Twardy & Duysters, 2009), foi diagnosticado que quanto maior a formalidade do processo de seleção de parceiros de uma empresa, maior é a taxa de sucesso das alianças. Os autores da pesquisa salientaram ainda que definir os objetivos para uma aliança é a etapa do processo de seleção de parceiros que mais aumenta o sucesso da aliança. Segundo os autores, a governança padronizada da seleção de parceiros é outro importante fator de sucesso para a seleção de parceiros. As empresas precisam esclarecer quem deve ser responsável, responsável, consultado, informado em cada fase de parceria.

- A inovação da mudança

A inovação desenvolvida pela Workey Digital denomina-se “Workey Condomínio Digital”. A proposta desta inovação é remeter ao conceito de custos compartilhados que existe nos condomínios, dado que empresas pequenas acessarão uma espécie de área compartilhada de

Marketing e TI, pagando apenas pela fração do valor do custo de estruturação destas áreas. O objetivo da inovação é proporcionar o acesso a soluções e prestadores de serviço de tecnologia e marketing de forma mais conveniente e acessível ao cliente, proporcionando informações detalhadas sobre as ofertas e incluindo um fluxo de perguntas e respostas que oriente o cliente a encontrar as soluções disponíveis para sua necessidade mesmo que este não possua formação técnica. O foco desta solução são gestores de pequenas e médias empresas que não possuem um time estruturado de TI. A empresa oferta serviços de gestão de TI e Marketing como serviços, fazendo não apenas a orientação ao cliente sobre como contratar, mas também intermediando o acesso a serviços básicos de prateleira (como suporte e instalação de periféricos, cabeamento, desenvolvimento de websites).

O principal valor criado ao cliente está no acesso a um consultor especializado que prestará o serviço de gestor de TI ou de Marketing para assuntos estratégicos, podendo ao mesmo tempo acessar soluções para problemas técnicos com maior eficiência em custo. O serviço representa uma inovação incremental do produto e uma inovação de processo. Considera-se uma inovação de processo a implementação de um método de produção novo ou significativamente melhorado (OECD, 2005). Em relação ao grau, a inovação implantada é considerada nova para a empresa. A inovação do produto se deu pela especialização no mercado de pequenas e médias empresas, com o empacotamento de soluções de terceiros junto ao serviço de consultoria e gestão referente a temas relevantes, mas não diretamente ligados a atividade fim das empresas clientes. A inovação do processo ocorre a partir da implementação do novo canal de atendimento ao cliente, que pode selecionar os serviços necessários por meio de um portal de autosserviço e implementação de um programa de parceiros que desempenham o papel de gestor da conta do cliente, com foco na orientação do cliente na tomada de suas decisões de contratação. Como principal recurso tecnológico para a inovação, a empresa precisa desenvolver e implementar a otimização do website da empresa, com um fluxo de inteligência artificial que possibilite o cliente realizar a contratação direta das soluções necessárias. Será necessária a contratação e treinamento dos parceiros que atuarão como pontos focais (gerentes de conta) dos clientes, uma vez que no modelo de gestão como serviço Workey Condomínio Digital estes profissionais representam os gestores compartilhados pelas empresas clientes.

O alvo da organização são pequenas e médias empresas, que não possuam uma área ou equipe de TI estruturada, mas tenham necessidades de instalação, manutenção ou crescimento de sua infraestrutura técnica para suas operações e vendas. No processo atual, após o cliente acessar o canal de atendimento (web site ou contato direto ao representante), é realizado o agendamento de uma visita para que seja levantada a necessidade do cliente. Após este levantamento de necessidade, o representante comercial acionará a rede de parceiros e intermediará o agendamento do atendimento. O prazo para realização dessa operação compreende entre três e cinco dias. A implantação da inovação do processo, possibilita que o atendimento ao cliente passe a ocorrer em até dois dias, além de permitir que o cliente sinalize de forma autônoma, por meio do autoatendimento, os serviços que necessita para sua empresa.

- A criação de valor ao cliente da mudança

Conforme colocado por Jorgenson (2015), a criação de valor é o ponto de partida para todos os negócios. Jorgenson (2015) define a criação de valor como “um processo irreversível que dá à 'ordem' de um recurso maior utilidade para outros humanos”. Priem (2007) complementa que a criação de valor envolve uma inovação que “estabelece ou aumenta a valorização do

consumidor dos benefícios do consumo”. Para Priem (2017), quando o valor é criado, o consumidor estará disposto a pagar por um novo benefício, a pagar mais por algo percebido como melhor, ou escolherá receber um benefício previamente disponível em um custo unitário mais baixo, resultando em aumento do volume comprado. Neste sentido, é fundamental que as organizações busquem desenvolver algo diferenciado a ser entregue a seu cliente de forma que este perceba valor nesta entrega. Com o objetivo de diferenciar-se e criar valor para seu cliente, a Workey Digital buscou inovar com a oferta de gestão de tecnologia como serviço para o segmento de pequenas e médias empresas (PME), denominada Workey Condomínio Digital, detalhada na seção

A rede de valor impactada pela inovação Workey Condomínio Digital compreende os prestadores de serviços profissionais (autônomos e pequenos empresários); fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura, que interagem sob intermediação da Workey Digital na geração de valor para as empresas clientes. Neste contexto, os principais stakeholders envolvidos são: De modo geral, sob a perspectiva dos sócios-proprietários da Workey Digital, a inovação endereça a necessidade de obtenção de sucesso financeiro por meio de um processo que possibilita o aumento da capacidade de atendimento, geração de novos negócios e obtenção de novos clientes. Esta visão está em linha com a definição de criação de valor abordada por Priem (2007), que entende que a criação de valor sob o aspecto do cliente envolve o aumento do valor de uso ou redução do valor de troca, aumentando seu excedente na equação ‘valor menos preço’ (V - P). Para os fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura a inovação atende a necessidade de expansão dos negócios possibilitando que estas empresas ganhem espaço no mercado de PME. Como considerado na declaração de visão, a Workey Digital pretende ser o maior provedor de pré-vendas e vendas de empresas de TI para o segmento PME. Neste sentido, a Workey colabora com a estratégia de crescimento e aumento da criação de valor destes fornecedores parceiros ao atuar como o especialista que intermedeia a venda de insumos considerados complexos, Priem (2007). Para os prestadores de serviços profissionais parceiros da Workey Digital, a inovação busca atender a necessidade de geração de receita por meio do número de clientes e serviços demandados, proporcionando crescimento e recorrência de receita para estes profissionais.

A relação da Workey Digital com seus parceiros, tanto os prestadores de serviços profissionais, quanto os fornecedores de equipamentos, softwares e infraestrutura, é bastante estratégica para ambas as partes, o que está em linha com a definição de criação de valor trazida por Brandenburger e Stuart Jr. (1996) que compreende não apenas a importância do cliente (comprador), mas também do fornecedor. Nesta abordagem, a criação de valor se dá pela equação que compreende a disposição a pagar do comprador menos o custo de oportunidade do fornecedor.

Na criação de valor da Workey Digital, a empresa atua de forma a aumentar a disposição a pagar do seu cliente por meio de inovações em processos e serviços, que impactam no aumento da percepção de qualidade e percepção de valor deste cliente. Ao mesmo tempo, busca reduzir os custos de oportunidade para que seus parceiros sigam investindo no relacionamento, por meio da constituição de uma rede que fomente a troca de conhecimento, receita recorrente e crescimento mútuo.

A criação de valor ao cliente da Workey Digital pode ser subdividida na criação de valor ao acionista/ proprietário da empresa cliente e ao gestor usuário do processo impactado pelos

serviços prestados. Sob a ótica do acionista, que é o cliente direto, a inovação atende a necessidade de acesso a serviços especializados necessários para operar o negócio de forma a liberar recursos que seriam destinados para estes serviços para a atuação na atividade fim da empresa (core business). Para o gestor, a criação de valor se dá pela resolução de seus problemas técnicos e orientação em relação a soluções que tragam benefícios para sua atividade em prol do crescimento do negócio.

Na abordagem proposta por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), se tem o processo de criação de valor em cinco passos, contendo os seguintes passos:

1º - Mercado - A escolha do segmento de pequenas e médias empresas decorreu da experiência que os fundadores da empresa tinham no atendimento a este setor. Dentro do segmento PME, o foco da Workey Digital são empresas cuja atividade fim não está diretamente relacionada a tecnologia da informação (TI) e que não têm uma área estruturada de TI, mas que possuem necessidade direta de tecnologia para crescimento do negócio. A segmentação realizada hoje ainda depende da observação direta que é realizada durante a abordagem ao cliente e no momento da contratação.

2º - Inteligência organizacional: As informações obtidas neste processo foram fundamentais para aumentar o nível de conhecimento da empresa sobre seus clientes e mercado, dado que a empresa ainda está estruturando seu processo de inteligência de negócio. Conforme abordado por Flint, Woodruff e Gardial (2002), é importante que as empresas fornecedoras de serviços B2B, como a Workey Digital, desenvolvam aptidão para se anteciparem às “mudanças de valor do desejo do cliente” ou CDVC (do inglês *Customer's Desire Value Change*). Para desenvolvimento desta capacidade de prontidão perante as CDVC, a empresa pode implementar um projeto de inteligência com foco no monitoramento estratégico antecipativo de seu segmento e ambiente socioeconômico, conforme abordado por Almeida, Onusic e Lesca (2007), e Janissek-Muniz (2016).

3º - Recursos, capacidades dinâmicas, competências essenciais: Em relação a etapa do processo de criação de valor referente a visão de recursos, as empresas devem conhecer e desenvolver seu repertório de habilidades e conhecimentos distintos necessários para o desempenho de suas atividades de negócio, uma vez que estas ditas capacidades distintivas são sua principal fonte de diferenciação estratégica (Day, 1994). Além disso, as empresas devem desenvolver suas capacidades dinâmicas, isto é, sua “capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece, Pisano & Shuen, 1997). No caso da Workey Digital, organização que possui forte interdependência com seus parceiros estratégicos, uma vez que a entrega de soluções profissionais demandas pelos clientes são executadas por estes parceiros, ainda está desenvolvendo suas capacidades dinâmicas. A empresa está contratando novos profissionais e investindo no desenvolvimento de seu programa de estruturação de parcerias, considerando a etapa de treinamento destes novos parceiros, para possibilitar não só um atendimento padronizado, como terem condições de evoluírem no mesmo ritmo que as demandas dos clientes. O grande desafio para as organizações no geral, sobretudo para empresas que estão iniciando o negócio, como a Workey Digital, é compreender suas competências e capacidades e desenvolver mecanismos para seguir explorando e aprendendo sobre como reorganizar suas capacidades de forma a criar valor para o cliente, conforme abordado por Zubac, Hubbard e Johnson (2010).

4º - Oferta de valor ao cliente: Como benefício inicial, a oferta da Workey Digital realiza a entrega de um serviço considerado necessário pelo cliente por um custo reduzido em comparação com a estruturação de uma área de TI. A oferta da Workey Digital, classificada como “gestão como serviço” agrega em experiência de gestão de processos de TI e na intermediação do acesso aos prestadores de serviços, possibilitando a flexibilidade para que o cliente aloque seus recursos quando (o pacote de créditos não expira de um mês para o outro) e como de fato precisar (utilizando os créditos adquiridos para a contratação de soluções específicas). A empresa está investindo para que a experiência do cliente ocorra por meio de uma jornada simplificada, dado que o principal contratante não possui grande expertise em tecnologia. A precificação é feita por serviço, mas o modelo de comercialização implica na aquisição de um pacote de créditos no valor mínimo inicial de R\$3.000,00 e prazo de até três meses para utilização, que poderão ser alocados pelo cliente na contratação das soluções desejadas. Os preços dos serviços básicos são tabelados e serão disponibilizados na plataforma de autoatendimento, para que o cliente consiga planejar seu desembolso. Caso o cliente necessite de algum serviço não listado, é avaliado se a oferta pode ser atendida por algum dos fornecedores parceiros e gerado um orçamento específico.

Resultados esperados e recursos necessários

As Tabelas 4 e 5, elaboradas pelos autores deste relato, resumem, respectivamente, os resultados esperados e os recursos necessários para o atingimento desses resultados.

Tabela 4

Resultados Esperados

Estratégia Definida	Beneficiados	Resultados Esperados
Revisar o portfólio de serviços ofertados: - Inserção de novas ofertas de serviços profissionais - Contratação de novos parceiros/fornecedores - Melhoria na descrição do escopo e precificação - Implantação de canal de autocontratação	Organização	- Aumento na rentabilidade - Maior controle dos custos e resultados - Melhoria na reputação da marca
	Fornecedores	- Crescimento de vendas para mercado de PME - Maior transparência sobre regras da parceria
	Clientes	- Redução de custos na contratação de serviços especializados - Melhora no entendimento do escopo contratado

Nota: Elaborado pelos autores

Tabela 5

Previsão de Investimento Plano de Ação

Escopo	Recurso	Valor hora	Total Horas	Valor Total
Revisão dos contratos	Escritório de Advocacia	R\$ 200,00	12	R\$ 2.400,00
Canal de Autocontratação	Desenvolvimento	R\$ 80,00	25	R\$ 2.000,00
Treinamento	Aluguel de Sala	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Revisão de Portfólio	Consultoria	R\$ 350,00	180	R\$ 63.000,00
Total de Investimentos:				R\$ 68.400,00

Nota: Elaborado pelos autores

Análise de riscos

Alguns riscos foram mapeados (Figura 7) e classificados pelos autores deste relato, como de impacto baixo possuem ações de mitigação em andamento por parte da empresa.

A mitigação dos riscos de severidade alta (itens 4, 7 e 8) está diretamente atrelada a implantação do processo de gestão de parcerias. O contrato de parceria deve prever cláusulas claras sobre a política de segurança da informação e proteção de dados, além de prever critérios claros para reajuste e para alocação de profissionais, incluindo prazos para comunicação de alteração e substituição.

Probabilidade	Alta	1. Problemas oriundos da vulnerabilidade da rede/ ambiente dos clientes	4. Aumento inesperado dos custos	7. Não atendimento de determinados serviços devido à falta de profissionais/ demora na alocação
	Média	2. Demora na formação da equipe de Sucesso do Cliente	5. Queda na contratação	8. Perda de informação devido à falta de monitoramento e controle de acessos ao ambiente dos clientes
	Baixa	3. Necessidade de substituição de parceiro durante um atendimento	6. Cliente contratar parceiro de forma direta	9. Quebra de contrato com fornecedores atuais
		Insignificante	Moderada	Catastrófico
		Impacto		

Figura 7. Matriz de Risco

Fonte: Elaborado pelos autores

A mitigação do risco referente a problemas oriundos da vulnerabilidade da rede e ambiente dos clientes pode ser incluída como parte do escopo da oferta realizada pelo consultor responsável pela conta. Para isso, é fundamental que este profissional mantenha um relacionamento próximo com o cliente. A atenção aos controles internos e análise adequada dos indicadores de qualidade são ações importantes para mitigação dos riscos relacionados a necessidade de substituição de um parceiro e de contratação direta. Este último, também é mitigado pela atuação próxima do consultor responsável pelo cliente.

Intervenção e avaliação da mudança

A visão da Workey Digital contempla ser o maior provedor de pré-vendas e vendas de empresas de TI para PME. A empresa busca se diferenciar pela expertise e ofertas acessíveis de soluções para pequenas e médias empresas perante clientes e fornecedores. Para crescer e atingir sua missão, a estratégia escolhida pela empresa é revisar o portfólio de serviços e criar estrutura de gestão para possibilitar ganho de escala.

A condução da mudança prevê um processo em três grandes etapas: definições; ações estruturais e implantação. Na etapa de definições, prevista para as primeiras duas semanas, serão realizadas interações com os dois sócios para definição da lista de serviços; perfil e objetivos das parcerias pretendidas; e estabelecimento das métricas de sucesso para os resultados esperados. A etapa de ações estruturais contempla as atividades de seleção de novos parceiros; revisões contratuais e desenvolvimento dos canais e materiais de comunicação. Como o projeto ainda não foi implantado, este capítulo apresenta as metas previstas para cada um dos indicadores de sucesso definido.

A Tabela 6, organizada pelos autores deste relato, apresenta as metas para um ano (curto prazo), três anos (médio prazo) e cinco anos (longo prazo).

Tabela 6

Metas de curto, médio e longo prazo

		1 ano	3 anos	5 anos
Metas de Qualidade	NPS	> 75	>80	>90
	Cumprimento SLA	>90%	>93	>95%
	Renovação 12 meses	>80%	>70%	>65%
Metas de Resultado	Ticket Médio (em R\$)	>3 mil	>5 mil	>10 mil
	Quantidade de Clientes	>100	>350	>500
	Margem Líquida	>50%	>50%	>45%

Nota: Elaborado pelos autores

5. Considerações finais e contribuições

O presente estudo buscou analisar alternativas e propor um plano de ação para que a consultoria Workey Digital possa realizar a reestruturação necessária para possibilitar atender a demanda crescente de empresas de pequeno porte por serviços e soluções de tecnologia. Este trabalho cria valor ao acionista ao apresentar e detalhar a estratégia para condução da migração do modelo de negócio, esclarecendo os riscos envolvidos e especificando os recursos necessários para o projeto.

O caráter de inovação é alcançado tanto da perspectiva do serviço quanto do processo desenhado para o negócio, com a otimização da utilização de profissionais e recursos entre as diversas empresas clientes. Além disso, o caso analisado refere-se a uma empresa provedora de gestão como serviço, dentro do contexto do mercado XaaS, viabilizado pela adoção da tecnologia de computação na nuvem.

Uma vez implementadas, as ações propostas pelo presente trabalho irão gerar impactos positivos para a rede de fornecedores, como a recorrência de receita para profissionais autônomos e oportunidades de negócio para novos profissionais. Além disso, fornecedores de grande porte se beneficiarão com um novo canal dedicado ao atendimento do mercado de empresas de pequeno porte. O método utilizado para a proposta de condução da revisão do modelo de negócios é passível de ser replicado para outras empresas de prestação de serviços B2B.

No entanto, apesar da complexidade de execução do presente caso ser considerada média dada a disponibilidade de parte dos recursos e pela experiência da Workey Digital, empresas com níveis diferentes de maturidade demandarão esforços diferenciados. A empresa está realizando rodadas de investimentos e este plano de expansão proposto será utilizado como material de apoio pelos atuais sócios neste processo, confirmando a relevância e aplicabilidade prática do trabalho.

Considerando a complexidade de implantação, ainda existe um desafio cultural referente a gestão da mudança interna e a necessidade de desenvolvimento da cultura de gestão baseada em dados. Considerando-se os demais *stakeholders*, parceiros e clientes atuais precisam de um acompanhamento especial no processo de migração do modelo.

O diagnóstico e plano de ação propostos pelo presente trabalho foram utilizados pela empresa durante negociações realizadas em rodadas de investimentos, confirmando a relevância e

aplicabilidade prática do trabalho. O plano de ação foi considerado factível e as métricas sugeridas para mensuração da criação de valor estão sendo incorporadas pela organização.

Referências

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. (2021). *Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2021*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/3uPTEJ2>

ABDI; FGV. (2021). *Maturidade digital das MPEs brasileiras*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/3Oh2S95>

Almeida, F., Onusic, L., & Lesca, H. (2007). Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Rausp*, v. 42, n. 4, pp. 405-413

Brandenburger, A.M., & Stuart, H. (1996) Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, n.5, pp. 5-25.

Caroli, Paulo. (2018) *Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo*. 1ª edição. São Paulo: Editora Caroli

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, v. 58, n. 4, pp. 37-52

Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customer's desired value change in a business-to-business context, *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, pp. 102-117

Glassdor. (2022). *Salário: técnico de informática em São Paulo, Brazil* | Glassdoor Recuperado em 15 de junho de 2022 de <https://bit.ly/3OqiF4Q>

Hupfer et al. (2021). *Deloitte Enterprise IT: Thriving in disruptive times with cloud and as-a-service*. Recuperado em 18 de março de <https://bit.ly/3jMyHIJ>

Janissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. *Revista inteligência competitiva*, v. 6, n. 2, pp. 147-180

Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de <https://bit.ly/3uOr6zO>

Martins et al. (2013). A Medida de Confiar é Confiar Sem Medida? Estudo sobre o Efeito da Confiança na Criação e na Captura de Valor na Relação Comprador-Fornecedor. In: *XXXVII Encontro da ANPAD - ENANPAD 2013*, Rio de Janeiro.

Miguel, L.A.P; Marcondes, R.C., & Caldeira, A. (2018). Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. *6th RSEP International Multidisciplinary Conference*, Lisboa.

OECD. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3 ed. Paris.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, pp. 219-235.

Rotenberg, H. (2021). A era do “as a service” e os potenciais desse modelo de negócios. *Exame*. Recuperado em 01 de março de 2022 de <https://bit.ly/3jLnRmA>

Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2ª ed. São Paulo: Pearson.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, pp. 509-533.

Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*. v. 22, n. 5, pp. 515-531