



**IANA CLAUDIA GARCIA DA SILVA**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GESTÃO TRADICIONAL  
FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS COM LIDERANÇAS  
DISRUPTIVAS**

**JI-PARANÁ – RO**

**2019**

**IANA CLAUDIA GARCIA DA SILVA**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GESTÃO TRADICIONAL  
FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS COM LIDERANÇAS  
DISRUPTIVAS**

Artigo apresentado à banca examinadora do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito de aprovação para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Márcia Cristina Teixeira.

**Ji-Paraná**

**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

S586a Silva, Iana Claudia Garcia da.  
Análise do comportamento das empresas de gestão tradicional frente as inovações tecnológicas de empresas com lideranças disruptivas / Iana Claudia Garcia da Silva. -- Ji-Paraná, 2019.  
105 p.  
Orientador: Prof. Me. Márcia Cristina Teixeira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário São Lucas

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. Geração Digital. 3. Ambiente Laboral. 4. Saúde Ocupacional. I. Teixeira, Márcia Cristina. II. Título  
CDU 005.95

**IANA CLAUDIA GARCIA DA SILVA**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GESTÃO TRADICIONAL  
FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS COM LIDERANÇAS  
DISRUPTIVAS**

Artigo apresentado à banca examinadora do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito de aprovação para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Márcia Cristina Teixeira.

Ji-Paraná, 18 de novembro de 2019

Avaliação/Nota:

BANCA EXAMINADORA

Itado: \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Márcia Cristina Teixeira

Titulação e Nome

Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Prof. Esp. Juliana Negrini Tarnoshi de Alcântara

Titulação e Nome

Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Stela Falqueto

Titulação e Nome

Convidada Externa

# ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GESTÃO TRADICIONAL FRENTE ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS COM LIDERANÇAS DISRUPTIVAS<sup>1</sup>

Iana Claudia Garcia da Silva<sup>2</sup>

Márcia Cristina Teixeira<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo apresenta um estudo detalhado sobre dois modelos de gestão empresarial, o modelo tradicional e o disruptivo. O primeiro é o mais utilizado pela maioria das empresas por tratar-se de algo cultural e conservador, já o segundo modelo é moderno e inovador, possuindo características pouco comuns e sem nenhum padrão predeterminado. Tendo como base o estudo de caso, a pesquisa utiliza elementos que possibilitam comparar os dois modelos em questão e evidenciar as vantagens e desvantagens de cada um, assim como mostra o posicionamento das empresas estudadas sobre os impactos das inovações tecnológicas que ocorrem no mundo e nos negócios. Tudo isso sob um olhar externo ao das organizações analisadas, visto que diante das grandes mudanças culturais promovidas pelos avanços tecnológicos, novas tendências e conceitos podem surgir abrindo possibilidades para a extinção de alguns modelos de negócio.

**Palavras-chave:** Liderança. Inovação. Avanços Tecnológicos. Gestão Empresarial.

## ANALYSIS OF THE BEHAVIOR OF TRADITIONAL MANAGEMENT COMPANIES AGAINST TECHNOLOGICAL INNOVATIONS OF COMPANIES WITH DISRUPTIVE LEADERSHIP

**ABSTRACT:** This paper presents a detailed study of two business management models, the traditional and the disruptive one. The first is the most used by most companies because it is something cultural and conservative, while the second model is modern and innovative, having unusual characteristics and no predetermined pattern. Based on the case study, the research uses elements that allow comparing the two models in question and highlighting the advantages and disadvantages of each one, as well as showing the position of the companies studied on the impacts of technological innovations that occur in the world and in the world. Business. All this from an external perspective to the organizations analyzed, given that in the face of the great cultural changes promoted by technological advances, new trends and concepts may emerge opening possibilities for the extinction of some business models.

**Key-words:** Leadership. Innovation. Technological Advances. Business Management.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná como pré-requisito para a conclusão do curso, sob a orientação da professora Ms. Márcia Cristina Teixeira. Email: [marcia.foganca@gmail.com](mailto:marcia.foganca@gmail.com)

<sup>2</sup> Iana Claudia Garcia da Silva, graduanda em administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2019, [ianagarciaa@gmail.com](mailto:ianagarciaa@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora Mestre do curso de administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente é a chave para qualquer empreendimento ser bem-sucedido, para isso é importante estar atento à todas as mudanças e tendências de mercado que surgem conforme a tecnologia vai avançando e se tornando cada vez mais acessível. Com o passar do tempo surgiram empresas que romperam padrões e estabeleceram novos horizontes, tornando-se referências no quesito gestão e inovação. Os líderes dessas empresas são considerados pessoas visionárias e possuem uma série de características que são fundamentais para o sucesso de seus empreendimentos, é o que é chamado de liderança disruptiva. A disrupção acontece quando a inovação muda totalmente os rumos do mercado, inserindo novos produtos ou serviços que obriga as empresas a traçarem novas estratégias para que não percam espaço nesse meio competitivo. Este tipo de liderança proporciona diversos benefícios para a organização, principalmente no que diz respeito à relação entre líder e liderado, tornando-a mais fluída e confiante.

Mesmo com tantas comprovações sobre essa teoria, existem organizações que preferem não aderir a essa tendência e mantêm-se no modelo de gestão tradicional. Um dos problemas em manter a liderança tradicional é que a empresa não consegue acompanhar o mercado em tempo hábil e acaba ficando para trás, pois o modelo convencional é composto por diversos processos e padrões que já não fazem sentido no mundo atual. Além disso, as empresas conservadoras possuem maior dificuldade em manter seus colaboradores motivados, pois a hierarquia tradicional não prevê uma relação amigável entre líder e liderado.

Baseado nesses aspectos, o artigo teve como objetivo principal analisar as organizações que possuem características opostas de gestão, sendo a liderança tradicional e a liderança disruptiva. Dessa forma foi possível: comparar as diferentes características organizacionais existentes; evidenciar as organizações com a gestão mais inovadora; analisar a forma como as empresas se relacionam com seus *stakeholders*; identificar a percepção das empresas quanto ao seu posicionamento no mercado competitivo; concluir se existe resistência por parte de organizações tradicionais quanto à implantação do modelo disruptivo. Trata-se de um estudo onde foi analisado todas as características de cada modelo, considerando o ambiente onde a empresa está situada, a relação com seus colaboradores, seu posicionamento

diante das novas tendências que surgem com os avanços tecnológicos, seu nível de atualização e seu conhecimento acerca de novos conceitos de gestão.

As transformações tecnológicas que têm ocorrido nos últimos anos criaram nichos de mercados provenientes de necessidades que surgem conforme as mudanças vão ocorrendo. Hoje em dia as empresas que se adaptam à essas transformações conseguem se especializar e se desenvolver cada vez mais, reduzir seus custos, aperfeiçoar seus produtos ou serviços e atingir um número maior de pessoas. Nesse cenário é possível realizar um estudo, a fim de comparar e validar os modelos de gestão e como os gestores têm se preparado para as mudanças e tendências do mercado. Atualmente existe um acervo bibliográfico vasto e valioso para embasamento teórico sobre o tema, levando em consideração que muitos autores importantes estão ativos no mercado, onde ainda realizam estudos sobre a disrupção em universidades renomadas dos Estados Unidos. As empresas a serem analisadas também se mostraram dispostas a conceder acesso às informações necessárias para colaborar para a validação da pesquisa.

## **1.1 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

Neste ponto será tratado sobre todo o referencial teórico que serviu como base para a presente pesquisa, elencando os principais autores que definiram os conceitos de liderança, inovação e disrupção. Mostrará as diferenças entre o modelo tradicional de gestão e o modelo disruptivo, assim como a influência e os desafios destes modelos diante das tendências de mercado voltadas para um futuro cada vez mais tecnológico.

### **1.1.1 Liderança**

O conceito de liderança pode ser controverso e de difícil definição, porém levando em consideração o contexto da administração pode ser conceituado como o processo de dirigir e influenciar o comportamento dos membros de uma organização de tal forma que os conduz a alcançar determinados objetivos (SOBRAL e PECCI, 2011). É a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, podendo ser de origem formal ou não. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança por conta da hierarquia em que está situada dentro da organização, mas também existe a liderança não sancionada, que é quando existe a influência fora da estrutura formal da

organização (ROBBINS, 2005). Existe uma diferença entre gerenciar e liderar, as coisas são gerenciadas e as pessoas são lideradas. Influenciar as pessoas é a verdadeira essência da liderança (HUNTER, 2006). Kouzes e Posner (2003) conceituam a liderança como o relacionamento entre líderes e seguidores, e que o líder precisa entender o que as pessoas precisam.

Existem três elementos principais para a definição de liderança, sendo eles pessoas, poder e influência. Pessoas, pois é necessário que seus seguidores estejam dispostos a seguir suas orientações e sem elas o papel líder não existiria. O poder está relacionado às tomadas de decisão e também possui relação com a influência, que está diretamente ligado ao comportamento dos seguidores (SOBRAL e PECCI, 2011). Não podendo ser confundida unicamente como gerência ou direção, é de suma importância que os líderes estejam presentes em todos os níveis das organizações (CHIAVENATO, 2010).

**Figura 1: Elementos da Liderança**



Fonte: SOBRAL e PECCI, 2008.

#### 1.1.1.1 Tipos de Liderança

**Liderança transformacional** é quando os líderes conseguem ampliar os interesses de seus subordinados, fazendo com que o bem comum seja superior aos seus interesses pessoais. O líder pode ser caracterizado como carismático, inspirando seus liderados dessa forma, ou pode estimulá-los intelectualmente (BASS, 1990). Caracteriza-se também pela preocupação com as emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo. Os líderes da transformação estimulam seus liderados às mudanças, de tal forma que transcendem seus próprios interesse em benefício dos outros (NORTHOUSE, 2013).

**Liderança transacional** faz referência aos modelos de liderança onde o foco está na troca de recompensas que ocorre entre os líderes e seus seguidores. (NORTHOUSE, 2013). Os gerentes transacionais não costumam interferir diretamente nos processos realizados por seus subordinados, fazendo-o somente quando há o descumprimento do padrão estabelecido (BASS, 1990). O líder transacional recorre às necessidades e interesses de seus subordinados para fazer com que os mesmos trabalhem para atingir as metas, em troca disso oferece recompensas psicológicas ou materiais. Mas é necessário que o líder mantenha um equilíbrio entre as recompensas materiais e psicológicas para conseguir manter a motivação da equipe (MAXIMIANO, 2000).

### 1.1.2 A Era Digital

As tecnologias digitais estão transformando muito mais do que apenas produtos e serviços, estão mudando a forma de pensar e de agir, forçando os gestores a pensarem de forma diferente na hora de entregar valor ao cliente. Causando impacto nos cinco pilares fundamentais da estratégia de negócio: clientes, competição, dados, inovação e valor. Dessa forma, os gestores possuem um desafio muito maior do que apenas se adaptarem às tecnologias, eles precisam redefinir suas estratégias e mudar seu posicionamento para que as empresas trabalhem de forma bem-sucedida no mercado (ROGERS, 2016)

**Figura 2: Os 5 pilares da Era Digital**



Fonte: David L. Rogers, 2016.

O jornalista George Westerman (2019) publicou um artigo onde fala que as transformações digitais são um desafio mais de liderança do que técnico. Isso porque a maioria das organizações são difíceis de gerenciar por conta de seu capital humano e sua cultura. Um sistema tecnológico trabalha através de instruções e componentes que fazem o que são projetados para fazer, já o fator humano, para que se adapte às

transformações digitais, é necessário que sejam feitas uma série de promoções e conscientização para que aos poucos seja transformado sua cultura.

As empresas precisam ter um nível de maturidade digital para conseguir resultados satisfatórios, sejam eles financeiros ou não, e garantir sua sobrevivência no mercado. Os autores Westerman et al (2012) definem a maturidade digital como:

A maturidade digital combina duas coisas separadas, mas relacionadas. Uma delas é a intensidade digital, o nível de investimento em iniciativas habilitadas pela tecnologia destinadas a mudar a maneira como a empresa opera. O outro é a intensidade de gerenciamento de transformação, o nível de investimento nas capacidades de liderança necessárias para criar transformação digital dentro de uma organização.

#### 1.1.2.1 Mercado de Trabalho na Era Digital

Quando falamos do mercado de trabalho dentro da era digital, precisamos levar em consideração como a sociedade também mudou com os avanços da tecnologia. A quantidade de informações recebidas aumentou significativamente, assim como seu acesso se tornou mais fácil e rápido, os vários processos automatizados fazem com que o comportamento do mercado se transforme e os clientes fiquem mais exigentes (WHITE, 2017).

A necessidade das empresas nesse cenário inclui a fusão de elementos tradicionais e tecnológicos que auxiliam no processo da tomada de decisão. Este processo inclui pessoas, equipamentos e recursos que desenvolverão produtos e serviços que irão atender as necessidades dos consumidores. Aqueles profissionais que conseguem espaço em meio a mecanização, automatização e informatização dos processos dentro das organizações, são vistos como privilegiados já que as constantes reestruturações organizacionais, devido aos avanços tecnológicos, fazem com que as empresas sejam mais exigentes na hora de escolher seu colaborador (FREIRE e BATISTA, 2014).

#### 1.1.3 Inovação

Peter Drucker (1998) relaciona o espírito empreendedor com a inovação referindo-se que a inovação está no centro do processo de empreender, conceituando-a como “o esforço para criar mudanças intencionais e focalizadas no potencial econômico ou social do empreendimento”. Para Chiavenato (2010) a inovação está em toda parte e implica transformação, ruptura e perturbação, já que é

a passagem de um estado para outro. A inovação está relacionada diretamente à habilidade de estabelecer relações, identificando oportunidades de mercado (TIDD et al, 2008). O espírito empreendedor está associado à inovação, pois é através dele que são detectadas as oportunidades, podendo ser em um negócio já existente, em uma organização de serviços públicos ou em um novo empreendimento (DRUCKER, 1998).

Segundo Chér (2013) para inovar é preciso ter um objetivo claro e definido e optar por um modelo que faça jus à necessidade proposta, pois as ideias inovadoras precisam trazer dinheiro suficiente para cobrir custos e recompensar o investimento. Para que uma ideia possa ser considerada uma inovação deve passar por vários testes a fim de verificar o resultado, pois de nada serve uma ideia que não possa ser aplicada e não traga sucesso ao negócio. Dentre os estágios pelos quais a ideia deve passar, pode-se destacar a validade operacional e a validade econômica (DRUCKER, 1998).

#### 1.1.3.1 Inovação Radical e de Sustentação

As inovações radicais são aquelas que mudam os rumos do mercado, pois não havia antes um produto ou serviço semelhante e isso faz com que as indústrias mudem seu foco, criando novas categorias e novas bases de produção. Já as inovações de sustentação não causam tanto impacto porque são resultados de pequenas melhorias feitas em produtos ou serviços já existentes (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016). Tanto as inovações radicais quanto as de sustentação acarretam em mudanças organizacionais, seja em seu *marketing* de vendas, em suas estratégias de negócio ou o posicionamento no mercado. A empresa deve se adaptar a essas mudanças o mais rápido possível para que não perca espaço no mercado competitivo (TROTT, 2012).

As empresas podem trazer uma inovação radical para o mercado, criar uma nova categoria de produto e depois ir apenas fazendo atualizações tecnológicas que seriam equivalente à inovação de sustentação. Dessa forma a empresa consegue gerar e manter o valor de seus produtos e serviços, fazendo com que os concorrentes encontrem dificuldades para imitação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016).

### 1.1.3.2 Fontes da Inovação

As organizações devem estar abertas para o recebimento de novas ideias, podendo ser tanto em seu ambiente interno através de seus colaboradores, quanto através de laboratórios de pesquisas, universidades, fornecedores e clientes (KAPLAN e NORTON, 2004). Algumas ideias podem surgir de um lampejo de genialidade, porém a grande maioria são resultados de uma busca constante de oportunidades, podendo ser existentes dentro da organização ou fora da empresa, no ambiente social. No que diz respeito às oportunidades no ambiente interno da organização pode-se destacar as ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de novos processos, mudanças na indústria e no mercado. Como oportunidades externas ao ambiente organizacional destacam-se as mudanças demográficas, mudanças de percepção e os novos conhecimentos adquiridos de caráter científico, técnico ou social (DRUCKER, 1998).

Segundo Tidd et al (2008) existem quatro categorias de inovação:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

### 1.1.3.3 Inovações Tecnológicas

As novas tecnologias mudaram totalmente a forma como o mercado se comunica com seus clientes e lhes oferecem valor. Atualmente essa comunicação é muito mais interativa através de mensagens e avaliações que os clientes fazem tornando-os críticos do sucesso das organizações (ROGERS, 2016). As organizações que permanecem no mercado são aquelas que são capazes de preservar seus valores e objetivos, enquanto adaptam suas estratégias de negócio e práticas operacionais às mudanças tecnológicas (COLLINS, 2006).

#### 1.1.3.4 A Cultura Organizacional e a Inovação

Para Robbins (2005) A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos colaboradores e que reflete na forma como os clientes enxergam essa organização, por isso possui uma relação direta com a inovação. O autor inclui a inovação como sendo uma das sete características da cultura organizacional, pois se os colaboradores estão em um ambiente onde se sentem confortáveis e estimulados a organização automaticamente se torna inovadora.

As empresas devem construir uma cultura de liberdade e responsabilidade para que os líderes possam inovar devem ter autonomia para definir o caminho para onde devem seguir. Para a manutenção da inovação, da criatividade e do sucesso é necessário que a organização mantenha uma disciplina para que não se perca com as várias novidades que ocorrem em consequência do crescimento da empresa. Objetivos devem ser estabelecidos e registrados, os mesmos podem ser alterados no decorrer do desempenho, mas o foco sobre onde se quer chegar deve ser mantido (COLLINS, 2006).

Uma cultura bem estabelecida faz com que a formalização seja extinta pois os colaboradores se sentem como parte importante da empresa, como se fossem donos do negócio. Dessa forma trabalham sabendo o que é necessário para o bem da organização, ficando isenta a necessidade de documentos escritos para descrever as atividades dos colaboradores (ROBBINS, 2005).

Bock (2015) fala sobre como o ambiente organizacional influencia as pessoas a serem mais criativas e que esse ambiente deve proporcionar uma sensação de conforto, confiança e felicidade para que seus colaboradores sejam mais produtivos. O autor também cita alguns elementos base de uma organização inovadora, que devem fazer parte do alicerce da cultura da empresa. Para obter o sucesso, tanto os colaboradores quanto os líderes devem estar comprometidos com cada um desses pontos, que seriam:

1. Acreditar na missão - uma missão objetiva e clara pode trazer motivação aos colaboradores;

2. Transparência de informações - todas as informações de todos os segmentos devem ser compartilhadas com todos, assim todos podem saber o que está acontecendo na organização e trabalhar em cima das necessidades;
3. Ouvir o que os colaboradores têm a dizer, ou seja, permitir que os funcionários possam expressar suas opiniões e crenças sobre a direção da empresa.

#### **1.1.4 Teoria da Disrupção**

Segundo o dicionário brasileiro disrupção é um substantivo feminino que significa “ruptura, rompimento, fratura: interromper um processo” (MICHAELIS). Aplicando ao contexto administrativo e organizacional o que ocorre é que, dentro de um espaço tecnológico e mercadológico há um longo período de estabilidade, porém ainda assim sempre ocorrem melhorias ou correções em um determinado produto/serviço e é durante essas correções que ocorrem as descontinuidades, podendo alterar drasticamente as características do produto ou serviço fazendo com que novas oportunidades de nicho de mercado se abram (TIDD et al, 2008). Schumpeter (2005) chama esse processo de destruição criativa e o relaciona diretamente ao ciclo econômico do capitalismo, onde nos períodos de prosperidade do produto/serviço há muito investimento tecnológico buscando melhorias.

Christensen et al foram os responsáveis por dar vida à teoria da disrupção ainda na década de 1990. Segundo ele a ideia de disrupção “descreve um processo pelo qual uma empresa menor com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso as empresas estabelecidas” (2015). Este processo faz referência em como a maioria das empresas se concentram em fazer melhorias em seus produtos para atender os clientes mais exigentes que consequentemente são mais lucrativos, esquecendo-se dos menos exigentes. É nesse contexto que surgem as ideias disruptivas visando atender um mercado que supostamente não existia e transformando assim os não-consumidores em consumidores potenciais. Isso ocorre porque as organizações estão tão acostumadas a lidar com seus clientes habituais que acabam não percebendo a oportunidade de mercado a longo prazo (CHRISTENSEN et al, 2015).

#### 1.1.4.1 O Pensamento Disruptivo

O líder disruptivo precisa pensar um pouco à frente das demais organizações, pois ele identifica as oportunidades de mercado. A maioria das organizações esquecem da real necessidade de seus clientes por focar apenas em inovações de sustentação, enquanto os disruptivos pensam em apenas um produto ou serviço que possa atender à todas as necessidades dos clientes tendo a mesma funcionalidade de um já existente, porém tendo como diferencial a experiência de utilização, sendo esta mais fácil e rápida pelo mesmo preço ou por um valor ainda mais acessível. Dessa forma vão ganhando mercado até se tornar uma potência. Para que as organizações tradicionais possam recuperar o mercado e trazer inovações radicais, devem separar os modelos de gestão, o tradicional e o inovador, e responder algumas perguntas segmentando as respostas encontradas e focar em encontrar soluções que atendam às necessidades de forma acessível e diferenciada (CHRISTENSEN, 2013).

#### 1.1.5 Inovação Disruptiva

A inovação disruptiva surge diante da oportunidade de mercado criando um novo modelo de produto ou serviço dominante que atenda às necessidades de consumidores emergentes. À medida que o mercado cresce e as tecnologias usadas no modelo vão se desenvolvendo, o produto/serviço torna-se confiável e competente, ou seja, capaz de atender tanto às demandas do mercado emergente quanto as do mercado existente com as vantagens de preço e desempenho. “é nesse ponto que a ruptura surge – o que se iniciou como um negócio marginal, no final tornou-se o usual e mudou as regras em que o usual operava” (TIDD et al, 2008).

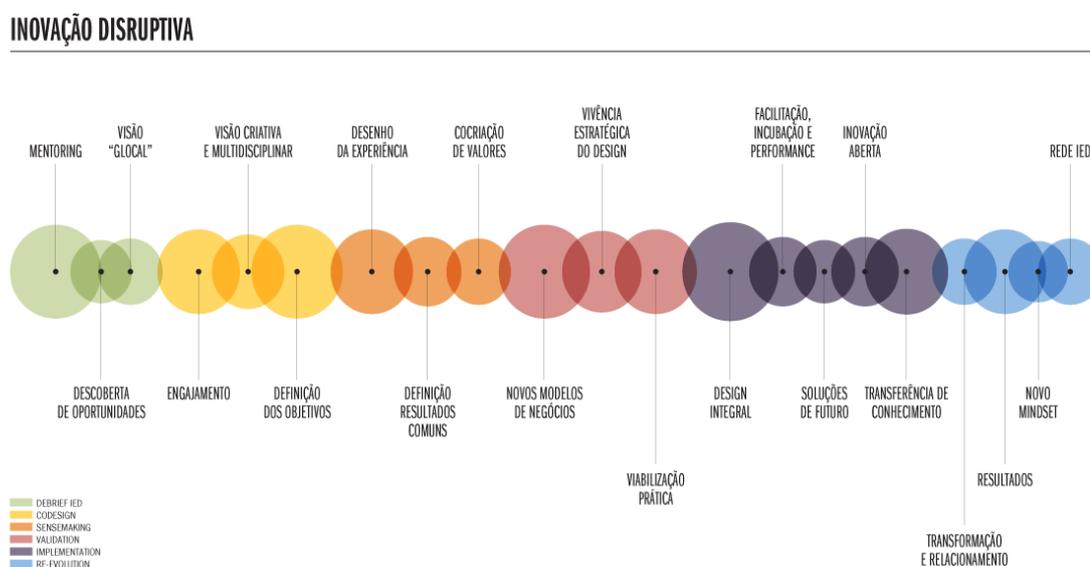
Uma inovação não pode ser considerada disruptiva simplesmente pelo produto, o processo deve ser levado em consideração pois é o que diferencia uma inovação qualquer de uma inovação disruptiva (CHRISTENSEN et al, 2015). Charitou e Markides (2003) falam que “a inovação estratégica significa uma inovação em um modelo de negócios que leva a uma nova maneira de jogar o jogo. A inovação estratégica disruptiva é um tipo específico de inovação estratégica – uma forma de jogar o jogo diferente e em conflito com a maneira tradicional”.

Christensen et al (2015) revelam que:

A teoria da disrupção prevê que, quando um participante enfrenta frontalmente os concorrentes, oferecendo melhores produtos ou serviços, os participantes acelerarão suas inovações para defender seus negócios. Ou eles rebaterão o participante oferecendo serviços ou produtos ainda melhores a preços comparáveis, ou um deles adquirirá o participante.

As inovações disruptivas não precisam de uma explicação externa, elas nascem de um impulso para o progresso - necessidade de fazer melhor e criar novas possibilidades (COLLINS e PORRAS, 1994). Velhos hábitos não podem ser eliminados, mas podem ser alterados através do *loop* do hábito que consiste em criar novas deixas para os hábitos antigos criando assim uma nova rotina e gerando uma recompensa. Essa recompensa seria para a organização uma inovação que causasse uma ruptura no mercado (DHUIGG, 2012).

**Figura 3: Processo da Inovação Disruptiva**



Fonte: IED São Paulo

### 1.1.6 Liderança Disruptiva

Rogers (2016) fala que:

Empresas constituídas antes do surgimento da internet enfrentam um grande desafio: muitas das regras e pressupostos fundamentais que governavam e orientavam a atuação e o progresso dos negócios na era pré-digital não mais se aplicam. A boa notícia é que a mudança é possível. As empresas pré-digitais não são dinossauros condenados à extinção. A ruptura não é inevitável. As empresas podem transformar-se e florescer na era digital.

O líder precisa manter um equilíbrio entre realizar as tarefas e manter o relacionamento, pois de nada adianta ter um bom relacionamento e não ter uma boa entrega de tarefas. Por isso o ideal é cumprir com as entregas ao mesmo tempo que constrói um bom relacionamento com seus liderados (HUNTER, 2006). Ed Catmull (2014) fala de uma organização hierárquica plana onde cada indivíduo possui liberdade para tocar seus projetos em seu tempo. Dessa forma as pessoas se mantêm motivadas, conseguem produzir mais e serem mais criativas em um curto período de tempo. Atualmente as pessoas conseguem estar cada vez mais conectadas graças a tecnologia, o que significa que grandes talentos estão mais visíveis aos empregadores, porém esses profissionais preferem atuar em organizações que lhes proporcionam uma sensação de liberdade (BOCK, 2015).

Os líderes disruptivos não se concentram apenas no produto ou serviço, eles buscam obter o modelo de negócio e isso justifica o porquê do tempo que levam até atingirem os clientes potenciais (CHRISTENSEN et al, 2015). Por isso as empresas disruptivas começam como pequenos negócios com baixa margem de lucro, dessa forma também não atraem a atenção das concorrentes tradicionais logo no início de seus projetos (CHARITOU e MARKIDES, 2003).

A liderança disruptiva busca redefinir o modelo tradicional de administração por comando e controle, deslocando a autoridade e o poder para os subordinados ao invés dos gerentes. Assim cada decisão importante compete à um grupo específico que possui conhecimento e domínio sobre o tema (BOCK, 2015). As empresas tradicionais entram em conflito com os novos modelos disruptivos porque exigem do modelo tradicional algo além de uma nova postura no mercado, é uma alteração em sua cultura e em seus processos (CHARITOU e MARKIDES, 2003).

Os colaboradores das empresas com pensamentos de crescimento possuem uma visão positiva da organização, assim como seus líderes possuem uma visão mais positiva de seus liderados. Os líderes os avaliam como colaboradores participativos comprometidos com o negócio (crescer e inovar) (DWECK, 2006).

**Figura 4: Características do Líder Disruptivo**



Fonte: Lee Hecht Harrison<sup>4</sup>

#### 1.1.6.1 Liderança Tradicional x Liderança Disruptiva

Collins e Porras (1994) fizeram uma pesquisa onde procuraram entender o que as empresas disruptivas fazem de diferente das empresas tradicionais e como elas se mantêm visionárias e bem-sucedidas. O'Reilly e Tushman (2013) argumentam que essas empresas estão separando suas linhas de pesquisas de desenvolvimento em duas vertentes, uma com as tendências tradicionais de sempre e outra mais inovadora, permitindo experimentar diferentes processos, estruturas e culturas. Apesar disso ambas caminham juntas no que diz respeito ao âmbito administrativo.

O que realmente separa as empresas disruptivas de empresas tradicionais é o modelo de liderança, focado na qualidade, as organizações visionárias possuem um melhor desenvolvimento e planejamento gerencial garantindo uma continuidade em seus talentos, desenvolvendo e promovendo as pessoas de dentro através de estimulações de mudanças e progressos (COLLINS e PORRAS, 1994). A maioria das empresas inovadoras não pensam a longo prazo, não possuem um plano de negócio para alcançar sucesso além do estágio inicial, por conta disso as inovações não se enquadram nos modelos padrões tradicionais de negócio e, com o tempo, a inovação cai por terra (TUSHMAN, 2014).

Rogers (2016) argumenta que a transformação de uma organização para a nova era digital vai além de infraestrutura tecnológica, é necessário que a mentalidade do negócio se torne estratégica, e o papel do líder é fundamental nesse aspecto. Segundo o autor:

<sup>4</sup>Diponível em: <http://lh.cl/aprovechar-el-talento-disruptivo-tres-pasos-claves-para-obtener-resultados/> traduzido pela autora.

A função tradicional do executivo-chefe de informação era usar a tecnologia para otimizar processos, para reduzir riscos e para melhorar a gestão dos negócios existentes. A função emergente do executivo-chefe de atividades digitais é muito mais estratégica, focada no uso da tecnologia para reimaginar e reinventar o *core business* (negócio principal) em si. A transformação digital exige uma visão holística da estratégia de negócios.

Quando a liderança ocorre de forma correta, caminhando junto com a inovação e criando a ruptura do mercado, consegue transformar as empresas resilientes a mudanças e provocar um alto crescimento acima dos limites dos negócios existentes (CHRISTENSEN et al, 2016). Duhigg (2012) diz que “a força de vontade é o hábito angular mais importante de todos para o sucesso individual”.

### **1.1.7 Resultados da Disrupção**

Catmull (2014) fala sobre os resultados e como gerenciá-los através de uma parábola onde faz uma separação por grupos e define que cada grupo possui uma necessidade diferente de gerenciamento. Schumpeter (2005) faz uma ligação entre o processo de destruição criativa e o capitalismo, onde defende que deve ser estudado de forma dinâmica considerando a produtividade e o crescimento como fator de inovação. Collins (2006) fala que “quando você junta duas forças complementares - uma cultura da disciplina e uma ética empreendedora - consegue uma alquimia mágica de desempenho superior e resultados duradouros”.

Burgelman et al (2012) argumentam que por mais que um produto inovador seja bem sucedido no mercado, satisfazendo as necessidades dos consumidores e causando a disrupção, isso não significa que a empresa criadora do produto será bem sucedida. O sucesso do produto é garantido por ser inovador, mas o sucesso da organização vai ser definido pelo seu posicionamento diante das estratégias adotadas.

As empresas precisam buscar um equilíbrio entre investimento em gerenciamento de transformação e investimento em tecnologias digitais, pois sem um responsável que saiba operar toda essa tecnologia a empresa tende a ter resultados negativos por não ser possível executar aquilo que foi proposto. Quando as empresas conseguem atingir um determinado nível de tecnologia e gerenciamento, utilizando essas vertentes como fontes complementares, conseguem obter resultados significativos e representativos no mercado (WESTERMAN et al, 2012).

#### 1.1.7.1 O Relacionamento com o Cliente

As empresas devem criar laços com seus clientes, fornecendo a eles satisfação total acerca de seu produto ou serviço consumido. Um cliente satisfeito é um cliente que repete sua compra e esse processo de repetir a compra diversas vezes vai tornando-o um cliente leal e conseqüentemente o torna mais lucrativo (ROCHA e GOLDSCHMIDT, 2010). Aaker (1996) fala sobre a equidade da marca e como ela gera valor para o produto ou serviço, criando laços com o cliente.

Aaker (1996) também diz que quando o cliente percebe e entende a qualidade da marca, cria um relacionamento com a empresa fazendo com que uma boa parcela de suas vendas e lucros sejam por conta dessa fidelização. Transformando os próprios clientes em responsáveis por parte do *marketing* da empresa, aumentando sua participação no mercado. Para que a empresa possa ter uma relação saudável com seus clientes, primeiramente ela precisa entender qual é o tipo de relacionamento que o mesmo quer ter e como ele se sente em relação à organização. Através de pesquisas e entrevistas que vão além de simplesmente categorizar por sexo e faixa etária, os questionários devem abordar questões que demonstram os sentimentos e expectativas do cliente em relação à organização, dessa forma, as respostas são categorizadas e a empresa pode entender e trabalhar em cima de dados mais assertivos, focando diretamente no problema (AVERY et al, 2014).

#### 1.1.7.2 Lucro Social como Lucro Financeiro

Burgelman et al (2012) falam que “os lucros atraentes tendem a ser auferidos onde o desempenho ainda não está à altura das necessidades do usuário no estágio seguinte do valor agregado e onde, portanto, as arquiteturas de produto provavelmente são proprietárias e interdependentes.”

A maioria das empresas tendem a preocupar-se somente com seus lucros tangíveis, ou seja, tudo aquilo que é palpável, de fácil percepção e que constam nos relatórios financeiros. Porém existem também os lucros intangíveis que são mais complexos de serem analisados e percebidos, pois quando se fala sobre este assunto está se referindo ao valor que a marca possui, seu capital humano e seus relacionamentos estratégicos (com clientes e fornecedores). As organizações que prezam e valorizam estes ativos intangíveis possuem um diferencial estratégico que

lhes beneficiam através de resultados duradouros e permanência no ambiente competitivo (NOUR, 2014). O relacionamento com o cliente é um ativo intangível a longo prazo, quando a organização consegue estabelecer uma relação mais íntima e positiva com seu consumidor, este passa a identificar valor na empresa e conseqüentemente se torna mais lucrativo não só por aumentar seu nível de consumo, mas por auxiliar, mesmo que de forma inconsciente, a manter a marca em evidência no mercado (AVERY et al, 2014).

Os novos modelos de negócio estabelecem que existe um conjunto de relacionamentos dentro de uma organização sendo os acionistas, financiadores, clientes, fornecedores, *stakeholders*, etc. e definem que todos estes componentes estão interligados e devem obter e enxergar valor na organização para que possam caminhar na mesma direção. Dessa forma as organizações garantem crescimento exponencial (FREEMAN e ELMS, 2018). Nour (2014) fala que os relacionamentos são complementos do desempenho do produto ou serviço, então a receita para o sucesso seria ter um produto ou serviço que tivesse um excelente desempenho e então construir um relacionamento com os clientes ao redor do mesmo e em consequência a organização seria capaz de se desenvolver cada vez, gerando todos os tipos de lucros.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Este tópico irá apresentar o método que foi utilizado para validação da pesquisa, assim como os critérios avaliativos, público-alvo e área a ser realizada. Será apresentado a descrição dos processos a serem seguidos para que se possa realizar um estudo acerca da organização estudada e um mapeamento das características existentes em empresas de diferentes segmentos da cidade de Ji-Paraná/RO.

### **2.1 Delineamento da Pesquisa**

O delineamento da pesquisa faz referência quanto ao planejamento, desde a diagramação até a análise e interpretação dos dados adquiridos, que se faz necessário para alcançar os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). É possível utilizar métodos mistos de pesquisa através da incorporação de diferentes pontos de vista, combinando as características dos dois métodos para se chegar ao resultado (CRESWELL e CLARK, 2013).

Um método muito utilizado para explicar como determinados fenômenos ocorrem é o estudo de caso. Yin (2005) define o estudo de caso como sendo fundamental para aprimorar conhecimentos acerca de situações individuais, organizacionais, sociais, políticas e de grupo, podendo estar presente também na economia. O autor também declara que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Gil (2008) fala que o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada e detalhada explorando as situações do dia a dia, descrevendo e observando o contexto em que o objeto de estudo está inserido, explicando como ele reage às situações complexas que não podem ser experimentadas anteriormente. Os motivos que conduzem os estudos de caso podem ser variados de acordo com o objetivo do estudo, podendo ser conclusões individuais ou generalizadas baseadas nas evidências de estudos de caso (YIN, 2005).

Roesch (1999) fala que a pesquisa qualitativa é ideal para explorar com fins de avaliação subjetiva as percepções dos envolvidos, assim como seus sentimentos, comportamentos e satisfação. A pesquisa descritiva busca entender e responder o que causa determinada ação ou comportamento, é favorável ao levantamento de dados e análise de registros (YIN, 2005). Creswell (2014) enfatiza o processo no qual é feita a pesquisa e os elementos que a compõem, observando o contexto em que estão inseridos como sendo fatores importantes para a análise e a conclusão. Os relatórios foram concluídos a partir das citações dos participantes, visão do pesquisador, descrição e interpretação do problema, tendo utilizado diversas formas de coleta de informação como entrevistas, documentos, observações comportamentais, raciocínio lógico indutivo e dedutivo, entre outros.

Sendo assim, a pesquisa foi composta por duas fases distintas, mas que se complementam, de estudo. Na primeira fase foi realizado um estudo de caso sobre a empresa modelo de disrupção, a Eficiência Fiscal, e na segunda fase foi feita uma pesquisa descritiva em diferentes empresas que possuem características semelhantes ao modelo estudado. Em ambas as fases, devido às características apresentadas por cada uma, a pesquisa utilizou o método qualitativo como base para alcançar os objetivos propostos.

## **2.2 Definição da Área ou Público-alvo**

Apesar da pesquisa possuir duas vertentes de estudo, seu público-alvo segue as mesmas características tanto no estudo de caso quanto na pesquisa descritiva. O modelo que serviu de base para a definição do ambiente é o universo da Eficiência Fiscal, ou seja, a área de atuação, classificação da empresa, atividades desempenhadas e cidade onde está instalada, todos esses critérios são os mesmos para a determinação do público e a área de estudo. Houve uma variação somente no que diz respeito à quantidade de clientes, pois a Eficiência Fiscal é única na Região Norte que desempenha suas atividades com o diferencial tecnológico, por isso abrange um número de clientes significativo e de diversas localidades. Neste caso, foi utilizado como parâmetro as empresas que desempenham atividades semelhantes, mas que possuem um leque menor de clientes.

De acordo com a classificação feita pelo Sebrae<sup>5</sup> as empresas prestadoras de serviço que possuem acima de 09 colaboradores podem ser classificadas como EPP - Empresa Pequeno Porte. Dessa forma, a empresa objeto do estudo de caso, a Eficiência Fiscal, entra nessa classificação por possuir 13 colaboradores sendo sua sede em Ji-Paraná-RO. A mesma empresa caracteriza-se por ser do segmento de tecnologia entrando na classificação de SaaS (*Software as a Service*), que são as empresas que prestam seus serviços através de *softwares* que não precisam ser instalados diretamente nos computadores, os serviços podem ser prestados através de uma plataforma online totalmente automatizada, os clientes pagam mensalmente o valor da assinatura e além de receber o tipo de serviço contratado recebe também todo o suporte necessário para manusear a ferramenta. Portanto para melhor análise e comparação de gestão, pode-se classificar como prestadora de serviço em gestão fiscal e tributária.

Seguindo o mesmo critério para a pesquisa descritiva e buscando comparar modelos de gestão, as empresas que compõem a outra parte do estudo possuem características semelhantes à organização modelo do estudo de caso, sendo assim, foram classificadas conforme sua sede, estar na cidade de Ji-Paraná - RO, serem prestadoras de serviço que atuam na área de gestão fiscal e tributária ou tecnologia, obter de 20 a 100 clientes e possuir no mínimo 1 ano de atuação no mercado.

---

<sup>5</sup>Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/> acessado em 13/05/2019 às 13:11.

### **2.3 Plano de Amostragem**

A amostra busca representar os objetivos propostos na pesquisa, através de uma parcela da população, que obedece à alguns critérios previamente estabelecidos, utilizando métodos de coleta e análise de dados.

Existem dois tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística, a segunda opção não há necessidade de fundamentação matemática pois seus resultados dependem dos critérios do pesquisador (GIL, 2008). Porém as pesquisas qualitativas possuem princípios próprios, sua amostra é intencional baseada em decisões estratégicas e evolui durante o andamento da pesquisa de acordo com os acontecimentos, sendo seu tamanho definido pelos objetivos da mesma. Dessa forma, o campo a ser pesquisado se torna mais flexível e aberto podendo ser mais exigente que os modelos probabilísticos (RICHARDSON, 2017). Além da amostra intencional também foi utilizado a amostra por acessibilidade ou por conveniência que consiste em selecionar elementos ou pessoas as quais o pesquisador tem acesso para que possam representar o universo (GIL, 2008).

O tipo de amostragem utilizado para detalhamento dos resultados foi o de variação máxima que busca representar as intensidades de um fenômeno (RICHARDSON, 2017). Creswell (2014) fala que essa abordagem consiste em definir antecipadamente os critérios que diferenciam os locais e participantes e assim os mesmos podem refletir sobre perspectivas diferentes.

Para a pesquisa foi utilizado como demonstração cinco gestores que atuam em escritórios de contabilidade e empresas de tecnologia da cidade de Ji-Paraná - RO além do gestor da Eficiência Fiscal. Esse número proporcionou a identificação de cada caso com os objetivos da proposta de tal forma que foi possível realizar uma análise do que foi encontrado nos casos com o tema de estudo (CRESWELL, 2014).

### **2.4 Planos e Instrumentos de Coleta**

A presente pesquisa possui duas vertentes, por isso a coleta de dados para nutrir de informações é essencial e contou com instrumentos chave para alcançar os objetivos propostos. A escolha destas ferramentas, no entanto não pode ser feita ao azar, e sim baseada em critérios conforme demanda cada um dos tipos de estudos aplicados.

Yin (2005) fala que a coleta de informações para o estudo de caso pode vir de seis diferentes fontes, que seriam: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essa possibilidade de utilizar vários instrumentos “permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”. Creswell (2014) diz que a coleta de dados ocorre a partir de um círculo de atividades que estão inter-relacionadas e que o pesquisador deve levar em consideração todas as fases em sua análise. Yin (2005) conceitua algumas fontes da seguinte forma:

- Documentação: o uso de informações documentais valoriza as evidências oriundas de outras fontes, podendo ser as mesmas cartas, agendas, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais, recortes de jornais ou outros artigos que aparecem na mídia de massa.
- Registros em arquivos: podem ser usados combinados com outras fontes a fim de precisar e quantificar as informações coletadas, também podem ser variantes em cada estudo de caso e é possível utilizar registros de serviço, registros organizacionais, mapas ou gráficos.
- Artefatos físicos: pode ser uma ferramenta, instrumento ou aparelho altamente tecnológico sendo possível sua coleta ou observação. Em alguns casos pode ser considerado um componente essencial para definição e análise do estudo.

Creswell (2014) conceitua a observação não-participante como “o pesquisador é alguém externo ao grupo em estudo, observando e tomando notas de campo a distância. Ele pode registrar dados sem envolvimento direto com a atividade ou as pessoas”. Richardson (2017) fala das entrevistas como uma técnica que permite uma relação entre os envolvidos e informa que possui vários tipos de entrevista como por exemplo a semiestruturada que permite uma flexibilidade e adaptação segundo as circunstâncias do momento. Roesch (1999) diz que em ambos os casos, na observação e na entrevista, o pesquisador deve ser capaz de ler e interpretar as mensagens não verbais.

Tanto para o estudo da Eficiência Fiscal quanto para a pesquisa descritiva com as demais empresas, as ferramentas utilizadas para a obtenção de informações e

dados foram através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação não participante e artefatos físicos. Seguindo os seguintes critérios:

1. Documentos: servem para constatar a aplicabilidade dos modelos de gestão.
2. Registros em arquivos: são utilizados para evidenciar como ocorre a prestação de serviços, ou seja, como funciona o relacionamento com os clientes.
3. Entrevistas: são realizadas a fim de conhecer as perspectivas de gestão e o grau de conhecimento por parte dos gestores acerca das tendências de mercado. O tipo de entrevista escolhido é a semiestruturada por possuir uma estrutura flexível com perguntas abertas que podem variar de acordo com o desenvolvimento da conversa.
4. Observação não-participante: é registrado e tomado nota a partir de observações à distância, sem envolvimento direto com as atividades ou colaboradores das empresas.
5. Artefatos físicos: são utilizados para verificar o grau de atualização tecnológica por parte das empresas analisadas

## **2.5 Plano de Análise de Dados**

Buscando uma pesquisa que faz uma análise do mercado focado na área fiscal e tributária, a pesquisa utilizou vários métodos como forma de coletar dados e para a análise dos mesmos utilizou-se duas formas, sendo a análise de conteúdo e a triangulação dos dados.

Gil (2008) fala que na pesquisa qualitativa a análise das informações colhidas no plano de coleta depende muito do comportamento e capacidade do pesquisador, porém o mesmo pode contar com alguns *softwares* que auxiliam no desempenho de algumas tarefas como a tomar notas de campo, transcrição de notas, codificação e etc. Gil (2008) ainda fala que “embora muito úteis, são apenas programas de apoio, pois apenas gerenciam o processamento de dados. Na análise qualitativa o elemento humano continua sendo fundamental”. Em pesquisas que envolvem o estudo de caso,

para a análise deve ser feita uma descrição detalhada relacionando o caso com seu contexto (CRESWELL, 2014).

As informações obtidas através das técnicas que são aplicadas conforme o plano de instrumentos de coleta, devem ser apresentadas em forma de textos e em cima dos mesmos é aplicada a análise de conteúdo, que segundo Roesch (1999) este método classifica as referências contidas no texto em categorias de conteúdo podendo gerar indicadores que serão traduzidos e explicados pelo pesquisador seguindo um roteiro. A autora ainda ressalta que nos casos de pesquisa qualitativa, a validade é atingida através da concordância das explicações juntamente com os significados que o pesquisador constrói sob os dados encontrados.

A triangulação dos dados refere-se o uso de múltiplas técnicas de coleta de dados objetivando demonstrar um retrato mais consistente e realista, esse cruzamento de informações é uma ferramenta importante para confirmar a validez do estudo (RICHARDSON, 2017). Entretanto, segundo Yin (2005) para que essa técnica possa ser aplicada na interpretação dos dados devem-se seguir alguns critérios de coleta, que seriam:

1. Utilizar várias fontes de evidência: não ser restrito apenas ao uso de uma fonte, como por exemplo utilizar somente entrevista ou observação. O ideal é que seja utilizado diversas formas para agregar mais consistência ao estudo.
2. Criar um banco de dados: faz referência à organização das informações coletadas, todo estudo deve possuir um banco de dados pois possibilita que os avaliadores ou outros pesquisadores revisem as evidências sem ficar limitados apenas à relatórios.
3. Manter o encadeamento de evidências: refere-se à ordem como as informações são descritas. Deve ser feito de tal forma que o leitor possa acompanhar desde a origem da evidência até as conclusões finais.

Richardson (2017) fala que as pesquisas qualitativas possuem enfoque participativo e que isso ajuda em sua validação pois através da comunicação aberta entre pesquisador e pesquisado é possível esclarecer contradições ou inconsistência

nas respostas, assim conseguem refletir sobre seu posicionamento dentro de um contexto social mais amplo.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados da pesquisa foram submetidos a análise de conteúdo e triangulação dos dados, buscando respostas semelhantes para fins de comparação. O ramo de atuação das empresas analisadas varia entre tecnologia e contabilidade, ambas as áreas correspondem ao campo de atuação da empresa modelo, Eficiência Fiscal, que presta serviço de consultoria fiscal e tributária através de um *software*. O tempo de atividade dessas organizações é bem variável, sendo a mais antiga com 36 anos de atuação e a mais nova com 1 ano e meio de mercado. Todas estão situadas na cidade de Ji-Paraná e possuem clientes de diversas localidades, incluindo em outros estados.

#### **3.1 Análise de Perfil**

Para iniciar o processo de coleta de dados 6 gestores foram submetidos ao método de entrevista semiestruturada, incluindo o gestor da empresa modelo. Os perfis encontrados foram os seguintes:

**PM:** 31 anos, graduado em Sistemas de Informação com especializações em diversas áreas voltadas para a gestão estratégica e empreendedorismo, além da Eficiência Fiscal, atua como gestor em outras duas empresas de caráter privado.

**P1:** 32 anos, sem formação no ensino superior, possui a empresa há 7 anos e atua na área de tecnologia.

**P2:** 40 anos, técnico em contabilidade, possui a empresa há 13 anos e atua na área de tecnologia.

**P3:** 25 anos, formado em contabilidade, atua em um escritório contábil que está no mercado há 25 anos, sendo seu pai o proprietário. O gestor começou a trabalhar na empresa há 8 anos, mas ele assumiu a gestão há 6 anos.

**P4:** 57 anos, técnico em contabilidade, possui um escritório de contabilidade e atua no mercado há 36 anos.

**P5:** 31 anos, formado em publicidade, possui uma *startup* na área de tecnologia há 1 ano e meio.

O perfil modelo se define como um empreendedor e adora viver as experiências que essa característica lhe proporciona. Além disso, gosta de estudar e pesquisar para estar em sintonia com o mercado. É muito proativo, focado em seus objetivos e não tem problemas em compartilhar seu conhecimento com os demais.

As respostas dos entrevistados e do gestor da Eficiência Fiscal foram categorizadas em tópicos, para fins de análise e comparação, buscando responder aos objetivos propostos.

### **3.2 Características organizacionais**

A Eficiência Fiscal possui um modelo de gestão próprio, característica das empresas disruptivas e tecnológicas, com poucos colaboradores e processos eficientes, conseguem atender um número exponencial de clientes. A empresa modelo possui atualmente 13 colaboradores, incluindo os sócios e 1.500 empresas clientes espalhadas pelo Brasil. Segundo o gestor, PM, a estrutura é composta por “nós temos um líder hoje na área de tecnologia, uma outra liderança na área tributária e temos uma espécie de comissão, que trabalha essa parte estratégica em relação ao o que é o produto? O que nós vamos mudar? O que nós vamos criar? O mercado está mudando? E assim por diante”. Seguindo uma estrutura organizacional semelhante encontram-se os perfis P1 e P5, que possuem um modelo de negócio semelhante, com poucos colaboradores, buscando desenvolvimento tecnológico e atendimento exponencial. O líder P5 fala que o grande erro das pessoas na hora de colocar em prática suas ideias, é o fato de irem direto para a parte prática de implantação do modelo de negócio, sem antes pesquisar o mercado a fundo e conferir sua viabilidade. A *startup* é composta por seis sócios, sendo três desenvolvedores, um administrador, um publicitário e um advogado. Essa característica, na perspectiva do entrevistado lhe confere uma ampla visão de diferentes áreas e pontos de vista, o que ajuda na discussão dos objetivos sobre onde querem chegar e como fazer. Esse pensamento vai de encontro com o que os autores Christensen et al (2016) falam sobre encontrar um equilíbrio entre liderança e inovação, pois quando a organização atinge esse nível é possível provocar um alto crescimento acima dos limites dos negócios existentes.

Já os perfis P3 e P4 seguem a linha tradicional do modelo de negócio, restringindo seus atendimentos por conta do número de colaboradores e com poucas soluções tecnológicas, isso faz com que sua capacidade de atendimento fique limitada e apesar de entenderem que a tecnologia pode trazer melhorias em seus processos e qualidade no atendimento, não sabem o que devem fazer ao certo para mudar esse cenário. Também não demonstraram descontentamento com seus modelos atuais. Apesar disso, o líder P4 acredita que grande parte de seus problemas poderiam ser resolvidos através da implantação de um setor de tecnologia em seu escritório. No entanto, na prática, conforme fala o autor Rogers (2016) a nova era digital vai além de infraestrutura tecnológica, é necessário que a mentalidade do gestor se transforme para uma mentalidade estratégica.

P2 possui uma estrutura enxuta, mas isso se deve a complicação em encontrar mão de obra qualificada e a dificuldade em se relacionar com os colaboradores. Está em busca de reformular seu modelo de negócio para que seus futuros funcionários possam trabalhar em casa, mas por enquanto ainda não tem definido como irá proceder.

### **3.3 Relacionamento com *stakeholders***

P1 e P3 demonstraram ser o tipo de gestor que incentiva seus colaboradores a buscar desenvolvimento profissional, sendo que o primeiro busca pessoas sem experiências profissionais para que seja possível moldá-las ao perfil da empresa. Já o P2 demonstrou ter problemas na relação entre líder e liderado, não sabendo lidar com a desmotivação de sua equipe chegando ao ponto de desligar todos os colaboradores e permanecendo apenas ele, sua esposa e seu sócio na empresa. Essa atitude pode ser considerada arriscada para a saúde e o crescimento da organização, pois o gestor fica sobrecarregado de tarefas operacionais que poderiam ser executadas por outro colaborador e ele teria mais tempo para se dedicar à área estratégica. Além disso, Hunter (2006) fala que o bom relacionamento com seus liderados traz um equilíbrio para a empresa.

P4 mantém bom relacionamento, mas confessou não colher *feedback* alegando não ter tempo para tal, também informou que já foi realizado uma pesquisa em seu escritório feita por um acadêmico e na ocasião foi sugerido uma solução para melhorar o relacionamento e a qualidade do atendimento. No entanto, todavia não foi

implantado e não há previsão de quando irá colocar em prática a sugestão dada pelo acadêmico.

O líder P5 não oferece treinamento para o cliente pois seu negócio trata-se de um aplicativo, no entanto, sua interface é intuitiva e de fácil manuseio e entendimento. O gestor contou sobre os procedimentos de testes antes de disponibilizar determinada atualização, onde reúne um grupo de pessoas e lhes apresenta a plataforma, possibilitando que os mesmos utilizem o serviço por vários meses antes do lançamento oficial. Segundo ele, isso possibilita a identificação de falhas e a implantação de melhorias e correções antes mesmo do serviço ser disponibilizado ao público. Outro fator importante citado pelo entrevistado são os constantes feedbacks pelos usuários da plataforma, segundo o mesmo são valiosos e é baseado nessas experiências que são feitas as atualizações.

O gestor da Eficiência Fiscal fala que não é necessário ter habilidades especiais, mas que é necessário conhecer o modelo do negócio e todas as possibilidades e soluções que a empresa oferece. Para isso, o colaborador passa por um programa de treinamento onde lhe é passado tudo aquilo que ele precisa de fato conhecer antes de realizar um atendimento. *Feedbacks* são colhidos regularmente com as empresas clientes, a fim de identificar necessidades que não são atendidas ou dificuldades na utilização da ferramenta.

Todos os entrevistados, com exceção ao P5, oferecem treinamento personalizado a seus clientes, esse processo é feito após a contratação do serviço. A empresa modelo, além de oferecer treinamento, presta consultoria para todos os clientes que solicitarem.

### **3.4 Percepção de mercado**

O líder modelo possui uma visão ampla e objetiva do mercado, tem mapeado todas as áreas onde pode atuar, o público que irá atingir e as inovações que irão ocorrer dentro de 5 anos. Para ele não existem barreiras territoriais, com seu modelo de negócio consegue atingir um número exponencial de pessoas independentemente de sua localidade. O gestor PM sabe quais são as empresas que podem ser seus potenciais clientes, porém ele alegou ter consciência de que não consegue fechar negócio com 100% destes. Segundo palavras do próprio gestor isso se deve a

“perspectivas de gestão distintas entre as cabeças de lideranças” e falou que busca combater esse fato através do marketing de conteúdo onde visa conscientizar o público alvo sobre assuntos fiscais e tributários e faz um paralelo entre sua empresa e um medicamento, dizendo que “os que não são clientes é talvez os que já estão muito bem resolvidos por outro tipo de serviço. Outro tipo de serviço ou porque não tem consciência de que estão doentes. Então para comprar esse remédio eles precisam ter consciência”.

Já os demais perfis, com exceção do P1 e P5, são mais conservadores. Visualizam as inovações, as novas necessidades dos clientes e as novas possibilidades de negócio, têm pleno conhecimento dos riscos que correm com a falta de atualização. Porém se prendem à valores tradicionais da empresa e isso dificulta a definição do seu público alvo, pois não têm claro o que irão fazer para que a empresa sobreviva à era da tecnologia, como é o caso do P3. Em suas palavras, o gestor fala que “não é assim tão fácil as empresas que a gente quer alcançar, então a gente fica com dificuldade de mirar esse marketing”. Essa dificuldade por parte dos gestores na visão de Charitou e Markides (2003) é normal pois exige uma alteração em sua cultura e em seus processos.

Além disso, as questões culturais também são vistas como limitantes para 3 dos 6 perfis entrevistados. No caso do P2, o fator cultural limitante são as pessoas e a falta de profissionalismo, que faz com que não encontre mão de obra qualificada para sua empresa, chegando ao ponto de desligar todos os colaboradores e ficando somente ele e seu sócio na empresa. O gestor reconhece que essa decisão fez com que o crescimento da empresa desacelerasse pois não sobra muito tempo para desenvolver, dizendo “é limitado essa capacidade (de desenvolvimento), mesmo que a gente tem ampliado a tecnologia, é limitado porque você acaba ficando prisioneiro”. P3 considera que o principal fator limitante é o município onde está localizado, afirmando que “o povo não está acostumado com isso, então não funciona isso aqui... teria que haver uma mudança até de cultura” referindo-se a alguns processos dentro da contabilidade que estão sendo automatizados. P4 acredita que o conselho que rege a sua área de atuação não promove a valorização profissional e isso prejudica a prestação de seu serviço pois se vê obrigado a cobrar um valor que considera baixo e não cobre seus gastos operacionais. Além disso, falou que o excesso de burocracia e exigências por parte do governo, através de documentos de diferentes formatos,

torna seu trabalho pesado pois leva muito tempo para adaptar as informações que colhe dos clientes às regras impostas pelo governo. P1 não possui crenças limitantes, acredita que o conhecimento e o bom desempenho pode ultrapassar todas as barreiras, ele acredita que “com a informação e o uso da internet, então a gente já quebrou essas barreiras, então porque você entra aqui no Youtube, você vê uma ideia interessante, você assiste uma palestra com um doutor de Harvard, eles estão aqui, é só a pessoa querer buscar informação” e que a empresa deve mapear suas possíveis áreas de atuação e analisar as tendências de mercado.

P5 fala que as tendências do uso de serviços compartilhados jogam a seu favor, pois as pessoas estão dispostas a utilizar essa modalidade de serviço, além disso, o gestor falou que uma de suas pesquisas demonstrou que o Brasil é composto majoritariamente por cidades de pequeno e médio porte e que nelas os serviços compartilhados já são feitos de alguma forma informal pelos habitantes, simplesmente por ter amizade com alguém. Sendo assim, considera que é um mercado em expansão, onde é possível atuar em diversos segmentos. Também diz que é melhor “errar logo, para errar pequeno. A gente não tem esse tempo de esperar o negócio amadurecer para daqui um ano implantar algo novo, até porque até lá o mercado já mudou pelo menos cinco vezes”.

### **3.5 Análise comparativa da liderança tradicional versus a liderança disruptiva**

A liderança tradicional preserva e valoriza os valores, de tal forma que em determinadas áreas cria resistência quando surge um novo conceito acerca dos mesmos. Esse fato fica muito evidente na fala do P2 quando comenta sobre os acadêmicos recém-formados que estão ingressando no mercado de trabalho, segundo ele, a nova geração não valoriza os princípios básicos que todo profissional deve ter, como humildade, ética e respeito. No caso do P3, sua gestão preserva pelo tradicionalismo de sua profissão, a essência de sua formação. Isso faz com que, mesmo enxergando as novas tendências, tem certa dificuldade para propor um modelo novo dentro de sua atuação e que atenda às necessidades do mercado e esteja conectado com as inovações tecnológicas.

A liderança disruptiva busca, acima de tudo, oferecer soluções, atreladas à tecnologia, que resolvam alguma necessidade do cliente. Esse é o foco da Eficiência Fiscal. O gestor e sua equipe identificam aquilo que possa ser uma possível

necessidade para o cliente, o mesmo muitas vezes nem sabe que precisa, e desenvolvem um modelo de negócio que não só atende essa necessidade, mas também educa e ensina o cliente para que o mesmo possa evoluir juntamente com a empresa. Seus princípios são pautados, acima de tudo, no cliente. A organização, aos olhos do gestor, precisa ter um foco muito bem definido pautado em tendências, necessidades, soluções e resultados.

Todas as empresas analisadas possuem equipamentos atualizados e de qualidade. Os meios de comunicação mais utilizados para interagir com seus clientes são e-mail, telefone, chat e aplicativo de mensagens. Além desses citados o P1 e o P2 possuem blogs da empresa, onde geram conteúdo informativo para seus clientes. Os líderes P3 e P4 são os únicos que utilizam sistemas operacionais terceirizados para a prestação de seus serviços, os demais gestores utilizam *softwares* próprios, desenvolvido por eles mesmos.

Vale ressaltar que a Eficiência Fiscal, desde o seu lançamento até os dias atuais, recebeu vários prêmios de destaque por ser uma organização promissora. Dentre eles estão o Prêmio InovAtiva Brasil, estar classificada no *ranking* das 100 *startups* mais promissoras do Brasil pela revista Época Negócios, Pequenas Empresas & Grandes Negócios, ser objeto de matéria exclusiva na revista da cooperativa Sicoob Centro, além de ter sido uma das empresas finalistas da conferência anual Case, sendo esta considerado o maior evento de inovação e empreendedorismo da América Latina.

#### **4 CONCLUSÃO**

Os resultados, baseados na coleta de dados, demonstraram que por mais que os gestores estejam cientes da liderança disruptiva, existem crenças em diferentes áreas que limitam a sua visão e perspectiva. Fazendo com que levem mais tempo para atualizar-se no mercado. No entanto, a possibilidade de aderir a esse modelo de gestão existe e não apresenta resistência. Apenas foi possível observar a existência de um apego, quase emocional, relacionado aos valores pessoais e profissionais de cada perfil.

Dentre os gestores entrevistados, pode-se concluir que os perfis mais próximos da disrupção foram o P1 e o P5, por possuir atitudes similares às do gestor da Eficiência Fiscal, como por exemplo acreditar que não existem barreiras territoriais

que o impeçam de evoluir e expandir seu negócio. Outra similaridade entre os perfis, PM e P1, é o incentivo aos seus colaboradores para que busquem conhecimento e estejam atualizados. Além de utilizarem metodologias de avaliação, para a contratação de novos funcionários, que buscam avaliar a capacidade de raciocínio e interpretação. Saber o foco de sua empresa e seus ciclos, também são características semelhantes entre os dois perfis de liderança.

Pode-se concluir que parte dos gestores entrevistados possuem áreas mais desenvolvidas que outras dentro dos seus modelos de negócio, causando um desequilíbrio em suas estruturas organizacionais e esse fator faz com que tenham mais dificuldade para inovar. Aqueles gestores que conseguem manter um equilíbrio entre todas as áreas da empresa, como é o caso do PM, P1 e P5, conseguem traçar um planejamento estratégico de inovação e manter suas empresas alinhadas com as expectativas e tendências do mercado. Já os demais gestores, por possuírem áreas de desigualdade, têm maior dificuldade em traçar estratégias de expansão e atualização, tendo em vista que não conseguem fazer com que 100% da empresa avance.

As empresas que foram objeto do estudo englobam tanto a área da contabilidade quanto a da tecnologia e foi possível observar e concluir que, embora a tecnologia traga inovações com maior frequência, isso não interfere na capacidade de enxergar e prever novos modelos de negócio do líder. O fator que lhe confere essa habilidade é o grau de estudo, pesquisas e atualizações que o gestor se sujeita. O perfil modelo, gestor da Eficiência Fiscal, inclusive fala que o âmbito fiscal e tributário é tão volátil quanto a tecnologia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, A. D. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. 2. Ed. São Paulo: Futura, 1996.

EVERY, Jill; FOURNIER, Susan; WITTENBRAKER, John. Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships. **Harvard Business Review**, Ago, 2014.

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership**: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990.

BOCK, L. **Um Novo Jeito de Trabalhar**. Rio de Janeiro: Editora Sextante/Gmt, 2015.

BURGELMAN, A.R.; CHRISTENSEN, M.C.; WHEELWRIGHT, C.S. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: Conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill e Bookman, 2012.

CATMULL, E. **Criatividade S/A**. São Paulo: Rocco, 2014.

CHARITOU, D. Constantinos; MARKIDES, C. Constantinos. Responses to disruptive strategic innovation. **MIT Sloan Management Review**, Jan, 2003.

CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia: Um aprendizado constante**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton. The Explainer: Disruptive innovation. **Harvard Business Review**, Out, 2013.

CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael; MCDONALD, Rory. What is disruptive innovation?. **Harvard Business Review**, Dez, 2015.

CHRISTENSEN, Clayton; BARTMAN, Thomas; BEVER, Derek Van. The hard truth about business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, Set, 2016.

COLLINS, J.; PORRAS, L. J. **Companies need not hire outside CEOs to stimulate fundamental change**. 1994, Disponível em: [https://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/companies-need-not-hire.html#articletop](https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/companies-need-not-hire.html#articletop) Acesso em 11/04/2019 às 23:15.

COLLINS, J. **Empresas Feitas para Vencer: porque apenas algumas empresas brilham**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CRESWELL, W. J.; CLARK, P. L. V. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

\_\_\_\_\_. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DRUCKER, P. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DWECK, S. C. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

DUHIGG, C. **O Poder do Hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

FREEMAN, Edward; ELMS, Heather. The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders. **MIT Sloan Management Review**, Jan, 2018.

- FREIRE, E.; BATISTA, S.S.S. **Sociedade e Tecnologia na Era Digital**, 1. Ed. São Paulo: Érica e Saraiva, 2014.
- GIL, C. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, C. J. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOUZES, M. J.; POSNER, Z. B. **O Desafio da Liderança: Como fazer acontecer em sua empresa**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. **A. Teoria Geral da Administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MICHAELIS, **Dicionário online**, Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/disrup%C3%A7%C3%A3o/> Acesso em 11/04/2019 às 23:16.
- NORTHOUSE, G. P. **Leadership: Theory and practice**. 6. Ed. Los Angeles: Sage Publication, 2013.
- NOUR, D. A **Economia dos Relacionamentos: Faça do seu network o segredo do sucesso**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- O'REILLY, Charles; TUSHMAN, Michael. Organizational Ambidexterity: Past, Present, Future. **Academy of Management Perspectives**, Out, 2013.
- RICHARDSON, J. R.; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROESCH, A. M. S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, L. D. **Transformação Digital: Repensando seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2016.
- SCHERER, O. F.; CARLOMAGNO, S. M. **Gestão da Inovação na Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHUMPETER, A. J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Taylor and Francis, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Administração**: Gestão da inovação. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, P. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TUSHMAN, Michael. Why Silicon Valley Rules Don't Work for so Many Older Companies. **Harvard Business Review**, Mai, 2014.

WESTERMAN, George. The First Law of Digital Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Abr, 2019.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. The Advantages of Digital Maturity. **MIT Sloan Management Review**, Nov, 2012.

WHITE, A. **Mídia Digital e Sociedade**: Transformando economia, política e práticas sociais. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

YIN, K. R.; **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÉNDICES

## **Apêndice 1 – Entrevista com o gestor da Eficiência Fiscal (PM – Perfil Modelo)**

### **Resumo**

O gestor é jovem, possui apenas 31 anos e uma vasta experiência na área. Possui objetivos muito bem definidos, enxerga o mercado, acompanha as mudanças, sabe das tendências. O que chama mais atenção é o preparo que a empresa possui, é consciente dos erros e acertos, tem todos os possíveis nichos onde podem atuar mapeados. São conscientes dos fatores que limitam e dos fatores que lhes fazem crescer. Essa visão ampla, clara e realista lhe dá vantagem no planejamento estratégico, pois já consegue identificar os caminhos nos quais devem percorrer para atingir os objetivos propostos.

### **Entrevista:**

#### **I - Como surgiu essa ideia da Eficiência?**

**E -** Bom, desde que eu me entendo por gente eu empreendo nessa área de tecnologia, então há muitos anos atrás a gente começou um negócio construindo sites, depois de sites a gente trabalhou com algumas animações, tanto para internet quanto para meio analógico e digital. E isso veio evoluindo até que a gente chegou em um ponto de começar a fazer sistemas e a gente começou a fazer sistemas para a área de escolas, faculdades e hoje inclusive nós temos uma empresa chamada CBK Software que ela atende esse segmento, escolas e faculdades com um software de gestão acadêmica, financeira, bibliotecária, ambiente virtual de aprendizagem, vestibular, processos seletivos em geral. Então é um ERP Educacional. E essa empresa, ela ao longo do tempo o modelo de negócio dela foi se transformando e canalizando apenas em sistemas. A gente deixou os sites que a gente fazia para trás e foi focando somente em sistemas e hoje a gente só atende este segmento. Então atuamos em um mercado de consultoria para instituições de ensino através de um software de gestão. E no meio desse caminho, a gente, em um determinado momento da história, a gente tinha também a proposta de desenvolver *software* sob demanda e foi aí que nós fomos procurados por uma pessoa, que é o Joelso, que hoje é sócio do Eficiência Fiscal, com essa ideia. Então esse é um projeto que ele já vinha construindo há mais de 15 anos dentro do escritório de contabilidade dele. E ele atuava já nesse mercado de consultoria fiscal e tributária, mas através de planilhas de excel. Então, dessa ideia e desse negócio que já existia ele me apresentou e falou assim 'olha, a gente está buscando um parceiro para desenvolver essa ideia e gostaria de saber quanto vocês cobram para que a gente possa fazer isso'. E o detalhe é que, quando a gente viu o tamanho da coisa a gente falou 'olha não tem como a gente cobrar para fazer isso, né, a gente visualiza que é um projeto infinito, sempre vai ter inovações e tal' ele partiu de um ponta pé que hoje existe um módulo dentro do sistema que faz esse ponta pé da época, mas claro, é natural que em torno desse contexto vão surgindo novas outras inovações né. E como é hoje, hoje existem 'n' módulos além desse que foi o início da conversa. E ele surgiu exatamente aí, isso era por volta de 2013, 2014 onde a gente então não entregou um orçamento, mas sim uma proposta de parceria que a gente pudesse unir forças. Ele, especialista na área tributária, fiscal e tributária e nós especialistas na área de tecnologia, então a gente já tinha um time de desenvolvimento. Ele já tinha um escopo do que a gente fosse desenvolver o negócio e até então começou a surgir uma parceria e a gente começou a desenvolver o projeto e durante 1 ano e meio praticamente a gente ficou dentro do laboratório

desenvolvendo a ferramenta. Muitas idas e vindas e aí além do desenvolvimento da ferramenta, estruturamos um modelo de negócio que fosse aplicável e aí foi em 31 de Agosto de 2015 a gente lançou o projeto, né, publicamente para o mercado e de lá pra cá vem acontecendo o que nós temos, mas esse foi o 'day one' do negócio, o ponto x do start.

**I - Que legal!! Como você falou, vocês estruturaram um modelo de negócio porque vocês viram que tinha tendência de virar uma empresa né?**

**E -** Exatamente, então em momento nenhum a gente acreditava que ele seria um produto ou da CBK, que era a empresa que existia na época ou do Joelso Andrade Consultoria que era o escritório que estava do outro lado. A gente sempre imaginou que ia ser mesmo um novo negócio, então como eram mais de um sócio na época, tinha eu, tinha o Joelso, tinha outras pessoas envolvidas, dos quais nós ainda temos como sócios do negócio. A gente segmentou as atividades, cada um ficou com uma responsabilidade, então o Joelso ficou com a área tributária, a gente teve uma outra pessoa que ficou na parte tecnológica, eu assumi a parte de gestão, de marketing e de vendas, apesar da gente não estar vendendo, mas eu fui criar e estruturar um modelo que é o que nós temos hoje, que é dessa época é o que nós temos hoje.

**I - Então ele queria mesmo que o negócio fosse automatizado, que essa consultoria dele não precisasse levar em planilhas, ele queria algo diferente mesmo.**

**E -** Perfeito, a ideia era que a gente criasse algo mais automatizado né e que de certa forma fosse uma consultoria automatizada e foi esse o start do negócio. A gente começou a enxergar que a gente poderia sim criar uma consultoria fiscal tributária prévia, antes que impostos fossem pagos indevidamente. Então esse desejo ele motivou de certa forma todo o nosso time né e a gente comprou a ideia, abraçou junto esse negócio e obviamente a ideia, ela não está conclusa hoje, o negócio está aí há 4 anos no mercado, mas ele continua avançando, continua evoluindo. E a gente continua abraçado da mesma forma né

**I - Até porque muitas coisas vão surgindo, então sempre tem atualizações...**

**E -** Governo muda, legislação muda, necessidades mudam e aí a gente vai mudando esse negócio. Então, por um lado assim o Joelso tinha um desejo muito grande de automatizar todo o serviço, dar mais escala e a gente comenta que é quase um encontro divino orquestrado por Deus mesmo para dar certo porque da mesma forma eu sempre imaginei também em transformar os produtos que a gente trabalhava em algo em que, se batessem 1 milhão de pessoas na nossa porta, esse um milhão de pessoas na nossa porta a gente poderia vender um milhão de licenças. Então o Eficiência faz exatamente isso, ele vem sendo construído, claro, em partes técnicas e negociais que possibilitem esse tipo de modelo de negócio exponencial. É por isso que de fato ela se caracteriza como uma startup. Então claro, nós não temos... está muito longe hoje de um milhão de clientes, mas nós sabemos que nós temos possibilidade de atender isso com o modelo de negócio que nós temos, de acordo que as coisas vão avançando e evoluindo, então é o caminho.

**I - E também tem a possibilidade de atender à distância né, outras cidades, outros estados...**

**E -** Perfeito! Isso é uma premissa do nosso modelo de negócio, a gente estuda possibilidades de agregar serviços de consultoria no futuro, com certeza, mas no

momento a gente entende que é daqui de dentro que a gente vende pro Brasil inteiro e a gente reduz ou estagna os nossos custos e a gente consegue manter a receita crescente.

**I - E sobre as empresas clientes, como elas se adaptam, porque é uma plataforma automatizada e eles tem que trabalhar com ela né. Vamos fazer uma análise aqui de Ji-Paraná, em muitas empresas as pessoas que estão nessa parte de gestão não têm muito conhecimento técnico, não tem muitas habilidades e como elas se adaptam à utilização?**

**E -** Legal! Você tocou em um ponto interessantíssimo que é a cultura da gestão de quem a gente está vendendo isso. Infelizmente ou felizmente, não sei, a gente não consegue vender para todo mundo, justamente por esse motivo que você falou. Então de um mercado de mais de 100 mil empresas que tem no estado de Rondônia hoje, a gente sabe que não vai chegar nessas mais de 100 mil empresas por perspectivas de gestão distintas entre as cabeças de lideranças. Então o que a gente tenta fazer para mitigar esse tipo de problema para o nosso crescimento. A gente trabalha na instrução dessas pessoas, então hoje, das nossas estratégias de marketing a gente usa uma chamada marketing de conteúdo. Então nós escrevemos todos os meses conteúdos e publicamos no nosso blog e são conteúdos que instigam as pessoas a aprenderem mais sobre o tema, ou de certa forma entenderem que elas têm um problema. Porque o empresário que tem consciência que tem um problema na área fiscal e tributária, ele certamente se tornará um cliente do Eficiência Fiscal. Então os que não clientes é talvez os que já estão muito bem resolvidos por outro tipo de serviço, outro tipo de serviço ou porque não tem consciência de que estão doentes. Então para comprar esse remédio eles precisam ter consciência (risos). Então hoje a gente faz muito isso, a gente proporciona webinars, palestras online, a gente participa muito de palestras em eventos para conscientizar o público da área, contador, empresariado, sobre uma gestão mais eficiente e tal. Então a gente não vai falar com eles diretamente sobre o Eficiência Fiscal, a gente vai falar sobre o contexto Eficiência Fiscal, onde talvez o Eficiência é uma dessas ferramentas que possam ajudar no dia a dia. então é claro, hoje a gente encara vendas como uma estatística, então de cada... só para você ter uma base, de cada 11.000 visitantes no nosso blog, que hoje é um parâmetro que a gente tem, nós fechamos 14 contratos. Então a cada 11.000 eu fecho 14, né, obviamente a gente tem outros meios de prospecção, não é só visitantes no blog, a gente está muito bem e ta consciente e ta muito bem, entendendo que o mercado é assim mesmo, que a gente não vai conseguir vender para todo mundo. E ai a partir do momento que esse cara tem noção de que ele tem esse problema, ai a gente entra com treinamento. Então dentro da empresa existe um profissional para ensinar ele a mexer e trabalhar no sistema o quanto ele precisar, qualquer dúvida que ele tiver ele pode acionar a gente e ai via email, telefone, skype, chat dentro do próprio sistema. a gente ajuda e dá esse suporte e ajuda todas essas pessoas.

**I - Legal, então existe esse acompanhamento para ver como o cliente está reagindo, como ele tem as dificuldades dele. Porque as vezes eu percebo que não é que o software ou o sistema é ruim, é que a pessoa não sabe usar e ai isso se torna um problema porque se a pessoa não sabe usar, ela cria resistência.**

**E -** Exatamente, existe isso! É, nós temos... não são só flores, a gente passa por isso também. Pequenos negócios onde os decisores são as pessoas que usam a Eficiência Fiscal, para nós é mais fácil. Porque a gente tem mais acesso a essas pessoas e já consegue treinar ela e ela é a própria decisora então ela já fala 'opa, eu

preciso disso aqui'. Agora grandes corporações onde a alta gerência, as direções, a alta gestão ela está longe da pessoa que utiliza o software no dia a dia, constantemente a gente recebe esse tipo de questionamento 'mas esse negócio está sendo útil mesmo?' 'está compensando eu pagar isso por mês?' E aí a gente usa de estratégias para tentar escalar e chegar nessa pessoa né, é uma preocupação constante. Nem sempre a gente consegue, trabalhamos com assinatura e temos cancelamentos. O churning que é o cancelamento dentro do Software as a Service que é o nosso modelo de negócio, ela é uma constante, uma realidade. Então a gente lida com ele em uma escala onde os nossos fechamentos têm que ser maior que os nossos cancelamentos.

**I - E sobre os colaboradores, eles precisam ter algum conhecimento específico?**

**E** - Olha só, é uma ótima pergunta. Nós lidamos com o contexto fiscal e tributário, então você imagina que na maioria das vezes o cliente ou o potencial cliente com quem nós estamos conversando, ele precisa confiar muito no nosso consultor de vendas e no nosso consultor de suporte. E incrivelmente as pessoas que hoje vendem o Eficiência Fiscal não são necessariamente contadores, então a gente tem formados em administração, tem uma de contábeis, até pouco tempo a gente tinha um rapaz formado em educação física, ele saiu recentemente da empresa para um novo desafio. Mas o que nós entendemos?! O Eficiência Fiscal ele funciona sobre um contexto, finito de possibilidade e nós já temos todas essas possibilidades mapeadas. Então a pessoa que comercializa ou dá suporte no Eficiência Fiscal, não precisa ser o maior especialista tributário do mundo, porque se todos fossem, obviamente nós teríamos outros Eficiências Fiscais aí, inclusive concorrendo com a gente. Então onde que mora o X da questão?! Nós criamos um modelo finito onde existe um programa de treinamento, essas pessoas vão ser treinadas antes de fazer um atendimento e obviamente sobre essas áreas do contexto ela precisa conhecer, ela precisa entender. Então nós temos uma analista fiscal dentro do time hoje, que ela dá qualquer suporte, tanto interno quanto externo e temos uma consultoria, por assim dizer, externa do nosso próprio sócio que é o Joelso, que também está à disposição. Então todas as objeções que nós encontramos a gente coloca em um documento chamado 'A bíblia de objeções da área comercial' e lá tem tudo o que você imaginar, perguntas e respostas...

**I - Tudo o que as pessoas perguntam né... e são as coisas mais inesperadas (risos)**

**E** - São, tem de tudo né, então a gente se resguarda nesse sentido. Temos a humildade para saber que não sabemos tudo e falamos isso, numa eventualidade a gente fala 'olha nós vamos buscar e depois a gente volta com a resposta' a ideia é ajudar o cliente.

**I - A Eficiência está tanto na área da tecnologia quanto na área fiscal, a gente parando para olhar só a tecnologia, é um segmento muito volátil, muitas tendências, muitas coisas surgindo e as vezes surge algo que muda tudo o que já tinha, então é complicado né. Como que é mantido a atualização, por exemplo, dos colaboradores mesmo. Até porque recentemente, eu acompanho pouco as notícias, mas eu sei que está sendo debatido a questão da reforma tributária e isso vai impactar diretamente no negócio de vocês né?!**

**E** - Tem a ver, tem muito a ver! Vamos lá, hoje a empresa é dividida em setores. Quando a gente pega o setor de tecnologia a gente tem essa volatilidade absurda do

mundo tecnológico e que isso exige de todo o time né, constante atualização, constante entendimento sobre as ferramentas que estão disponíveis, esse é um ponto. Ai nós temos outro departamento que é o departamento fiscal e tributário, que se ele não for mais volátil do que a tecnologia no nosso país, ele é talvez igual porque muda muito, então tanto na esfera federal quanto na estadual a gente tem uma influência política muito forte para que as mudanças aconteçam em termos de tributação. Então temos duas partes extremamente voláteis, em ambos os casos nós temos ferramentas e canais onde a gente busca essas atualizações para que a pessoas responsáveis por cada time desse, estejam antenadas sobre as modificações e possa parametrizar qualquer modificação tanto tecnológica quanto tributária dentro do sistema em tempo hábil. Então vamos dar um exemplo, saiu uma legislação nova hoje no governo do estado, então a gente saber que foi hoje que aconteceu isso, através de uma... tudo isso está online, tudo isso está publicado online, então nós temos ferramentas que buscam essas atualizações e nos informam de forma antecipada para que a gente possa se programar. e ai a gente tem algo que liga os dois pontos, a gente tem a estratégia do negócio, porque a gente fala que o mercado da tecnologia é muito volátil, mas ele é volátil porque ele muda as ofertas e demandas, mudam muito rapidamente e ai é onde entra a parte estratégica da empresa. A gente tem que unir a tecnologia, unir a parte fiscal e tributária e pensar produtos, pensar serviços que estejam conectados com a procura do mercado. Então o mercado de fato está demandando isso que a gente está ofertando, então realmente. São uma tríplice dinâmica ai né, são 3 pilares que a gente precisa ficar flutuando e de certa forma os números mostram que os 3 pilares estão conseguindo se conectar. Então nós temos um líder hoje na área de tecnologia, uma outra liderança na área tributária e temos uma espécie de comissão, um conselho por assim dizer, que trabalha essa parte estratégica em relação ao o que é o produto? O que nós vamos mudar? O que nós vamos criar? O mercado está mudando? E assim por diante. A própria reforma tributária é uma variável dessa equação toda, a gente tem inclusive uma percepção muito positiva sobre a reforma tributária, porque para nós quanto mais digital melhor e a gente vê que a reforma tributária ela vai, de certa forma, possibilitar que algumas coisas que hoje não são digitalizadas possam estar disponíveis, possam estar digitalizadas para que a gente possa ter acesso. Então nós sempre, isso é certo, nós sempre teremos tributos. o governo se sustenta a partir disso, existe uma função social muito grande e onde tiver tributos estaremos lá para resolver de alguma forma, tornar mais produtivo, mais econômico para o empresário, talvez a gente não vá fazer da mesma forma que faz hoje, mas o segmento é esse.

**I - Até que ponto, agora indo mais para o seu ponto de vista, até que ponto você acha que é saudável a empresa manter suas raízes tradicionais? Com o mercado mudando, todo dia é uma coisa nova, até aqui na nossa cidade alguém está tentando fazer algum modelo adaptado. Até que ponto você acha que é saudável para a empresa, economicamente falando, ela manter suas raízes tradicionais no sentido de 'não, não vou mudar a minha forma de prestar serviço porque eu sempre fiz isso'...**

**E -** Olha, eu acredito que é uma balança e precisa existir um meio termo nisso aí. Mercadologicamente falando, o cara, assim em termos de ofertas de produtos e serviços, na minha visão, o empresário que finca posição e estaca e fala 'daqui eu não saio e vão ter que me engolir desse jeito' ele vai morrer. Ele vai ser engolido pelas outras ofertas, pelas inovações que estão surgindo e nem precisam ser tão disruptivas assim, simplesmente o vizinho dele vai criar o produto melhor, vai atender melhor né

e as pessoas mudam, se as pessoas mudam, as ofertas precisam mudar e é natural. Agora em termos estratégicos é onde eu falo que precisa existir uma balança nesse sentido. É muito dos bons resultados que nós estamos colhendo, eu tenho certeza que se deve a uma gestão equilibrada entre novo e velho. Nós temos pessoas bastante novas dentro da empresa e temos pessoas mais velhas. Esse equilíbrio faz com que, na hora que a gente tem que avançar para algo tão disruptivo assim a gente tem alguém que fala 'rapaz, será?!' 'será que não é mais interessante manter nesse ponto, naquele meio mais tradicional de fazer o negócio'. Então esse tempero eu vejo como uma forma extremamente positiva, não só dentro da Eficiência Fiscal, mas outros negócios que eu também faço parte eu consigo enxergar de forma muito positiva. O velho e o novo trabalhando junto e discutindo de igual para igual, tendo essa oportunidade de falar assim 'todos tem um pouquinho para somar' entende?! Talvez o novo está indo com um pouquinho mais de gás, um pouquinho mais de loucura ali, aí o mais antigo fala 'rapaz, na minha experiência eu já quebrei a cara desse jeito' e isso é muito importante. Então estrategicamente falando, equilibrado. Mercadologicamente falando o cara que manter posição vai se lascar.

**I - Você comentou que hoje, a Eficiência já mapeou todos os universos dentro de sua área de atuação. Hoje vocês ainda não atendem todos....**

**E - Não**

**I - Mas vocês estão se preparando, se posicionando para atender no futuro?**

**E -** Com certeza! Na verdade, a Eficiência Fiscal ela começou de trás para frente, a gente mapeou todos e falou 'vamos atender todo mundo' e a gente começou e vimos que a gente não ia conseguir atender todo mundo. Aí viramos o jogo e começamos a atender segmento por segmento, então... sei lá, de quase 30 segmentos de atividade econômica que a gente tem mapeado hoje, entre farmácia, supermercados, agropecuárias, materiais de construção e tantos outros. A gente encontrou alguns desses que a gente precisa fazer primeiro e um por vez, então queremos sim chegar lá e acredito que é possível, mas tributariamente falando existem segmentos mais complexos que outros, então se a gente pela equação de que 'esse aqui eu consigo entregar mais rápido, faturar mais rápido e me estabelecer mais rápido' essa é a premissa que a gente tem para atender um segmento. Então hoje assim, a gente está muito intenso a parte de materiais de construção, segmentos supermercadistas, farmácias e que somente esses já são uma fatia muito grande do mercado.

**I - Até porque eles têm muitos produtos né, cada produto tem uma tributação diferente.**

**E -** Exatamente! Existem módulos dentro do Eficiência Fiscal hoje que atende todos eles e existem outros módulos que são inovações que nós criamos que são assim 'vamos pegar segmento por segmento e ir fazendo testes' então assim, a estratégia ela é mista, o produto Eficiência Fiscal ele não é um benefício apenas, são vários e aí a gente atua em cada benefício e segmentos específicos.

**I - Como você acha que vai estar esse mercado do Eficiência daqui 5 anos, como vocês imaginam?**

**E -** Olha, nós, daqui 5 anos... existe uma possibilidade muito grande da gente ter sido investido, existe uma possibilidade da gente ter pego uma série A, série B para uma alavancagem de frente de negócios em outros estados, apesar da gente já estar em 19 estados hoje, mas existe essa possibilidade e profissionalização em um nível mais elevado. Então a gente enxerga sim que o que está sendo criado hoje tem potencial

para atender não só o Brasil, mas como o Mercosul também, então todos os países do Mercosul e esse é o caminho. Hoje a gente tem trabalhado exclusivamente para isso.

*\*o entrevistado explica para a entrevistadora como surge um produto novo dentro do Eficiência Fiscal\**

**E -** Como é que surge um produto novo dentro do Eficiência Fiscal, isso é um desenho de um produto novo (mostra um documento no computador), hoje a gente está há uns 30 dias discutindo esse fluxograma de como que isso aqui vai ser e isso aqui dando certo... eu vou te falar, é um produto que tem uma escala absurda, a gente está falando de uma auditoria de estoque de cadastros de itens.

**I - O calcanhar de Aquiles de uma empresa...**

**E -** De todas elas, inclusive as empresas de software e das empresas varejistas e atacadistas porque o empresário solicita ao software que isso aqui é a obrigação dele, só que ele não tem conhecimento para fazer isso e aí a gente até fez durante um tempo, fizemos uns testes, tiramos o produto do mercado e estamos recalibrando para muito breve a gente colocar lá dentro. Então a ideia é essa, então a gente imagina que em 5 anos esse aqui, o mercado de auditoria de itens, é o mercado que o Eficiência Fiscal seja referência nacional nele. De todos os benefícios que nós temos, esse aqui, certamente, é o maior mercado do Brasil hoje que a gente fala em fiscal tributário, sem dúvida nenhuma.

**I - Eu acho que o cadastro, de forma geral, é o problema de toda empresa...**

**E -** Sem dúvida nenhuma. E é isso, então respondendo aí, eu te falo, a gente pretende claro, dentro da nossa visão, nossa missão... mas em termos práticos, o mercado de auditoria de cadastro de itens é onde a gente quer estar.

**I - Você acha que pode, nesse caminho, surgir alguma empresa concorrente direta de vocês....**

**E -** Pode...

**I - Em Ji-Paraná...**

**E -** Em Ji-Paraná não acredito, não acredito. Por um motivo, existem modéstia à parte, existem boas pessoas envolvidas nesse projeto hoje. O Eficiência Fiscal hoje é um projeto muito caro para que você consiga ter as pessoas que estão envolvidas neles hoje, seja na parte fiscal, seja na parte de gestão, seja na parte tecnológica... existem profissionais extremamente caros aqui. Nós trabalhamos durante 1 ano e meio nessa logística de pessoal, estamos há 4 anos no mercado... são praticamente 6 anos e a gente ainda entre erros e acertos, enxerga que está num médio, longo prazo ainda pra gente atingir o que a gente almeja em termo de modelo de negócio disruptivo exponencial. Então o que nós fazemos para muitas pessoas é exponencial, é disruptivo, é! Mas a gente enxerga que existe muito ainda para remar, então pode existir? Pode surgir, com certeza, mas a gente sabe que a barreira de entrada desse mercado é altíssima. Então você precisa de profissionais especialistas na área tributária, profissionais especialistas na área de tecnologia, você precisa de profissionais especialistas em marketing na área de vendas e a gente sabe que reunir um time com essas competências não é fácil e não é barato. Então em Rondônia eu acho pouco provável que isso aconteça, mas nós temos outros players em outros estados, inclusive multinacionais, que concorrem diretamente com conosco. Que

também prestam serviço nessa área inclusive, de reclassificação tributária de itens, reclassificação tributária de estoque e tal. O único detalhe é que a forma que nós estamos querendo resolver e a gente acredita que sim, é possível resolver, é inovadora, é diferente do que os players que já existem no mercado entregam. Então a nossa capacidade de escala, certamente é muito maior do que a dos caras que estão já no mercado fazendo esse tipo de serviço. Nós acreditamos nisso, eu me mantenho bastante antenado dentro do mercado para ver o que está surgindo e tal e acredito que a gente continua no caminho, mas claro, devem existir outras dezenas, talvez centenas de iniciativas em garagens, quartos, em salas de empresas que estão pensando em algo parecido, eu não tenho dúvidas.

#### **I - Principalmente nos grandes centros né...**

**E** - Sem dúvidas, a gente que nós não somos os únicos. Conhecimento não é commodity, conhecimento leva tempo para adquirir, não está em todos os lugares e a eficiência fiscal é o que é porque vende conhecimento, esse é o grande x da questão. Podem existir? (Concorrentes diretos em Ji-Paraná) Pode, perfeitamente! Rápido? Não acredito, as barreiras são altas.

#### **I - Você acha que essa característica da Eficiência, vamos pensar novamente aqui em Ji-Paraná, se a gente olhar a nossa cultura aqui, ela é uma empresa disruptiva. Você acha que isso traz alguma vantagem no mercado ou não?**

**E** - Olha, eu acredito que sim e acredito que não. Tem os dois lados, a gente chama a atenção de muita gente nova, que quer trabalhar aqui dentro, quando a gente abre os processos seletivos nossos a gente tem uma demanda altíssima pelo esforço que a gente faz. Uma publicação no facebook rende, sei lá 60, 70 currículos. A gente está inclusive em um processo de estágio recente onde as pessoas estão dispostas a saírem dos seus empregos, ganhando o dobro do salário e vir para cá para aprender, então esse é o ponto positivo. Apesar de que algumas áreas a gente continua tendo dificuldade para encontrar, mas é um ponto positivo. E o ponto negativo é que é difícil de entender o que a gente faz, então a gente trabalha muito no nosso discurso, explicar com palavras fáceis e simplificadas qual é o benefício do Eficiência Fiscal e tal, a gente está em um ambiente onde as pessoas não são acostumadas a fazer conferências, as pessoas estão acostumadas em reuniões pessoais e o modelo de negócio nosso de venda não é ir lá na empresa fazer reunião com o cara, é telefone, email, conferência via skype e tal. Então essa disrupção toda nos machuca um pouquinho na força de vendas.

#### **I - É que a nossa cultura aqui não ajuda né?**

**E** - Não ajuda, então hoje a gente tem, em termos de empresas dentro do Eficiência Fiscal, Ji-Paraná é hoje a cidade que tem mais empresas dentro da ferramenta, 16,9% das empresas, mas isso não significa dizer que as demais não são expressivas. Você vê Porto Velho, vê Ariquemes, tem Cacoal, tem Vilhena, tem Rio Branco do Acre. Você vê olha, em 6º posição eu tenho Rio Branco no Acre. Você então que isso reflete pela nossa base estar aqui, mas você vê que outras refletem 30.9%

#### **I - Esses são de outros estados?**

**E** - Outros estados e né... é muita gente, é bastante gente fora também, então a gente vê que talvez praças que existem uma cultura mais adequada a parte tecnológica e mais adequada é.. Uma gestão um pouquinho mais evoluída, a gente tem mais mercado. Então o que a gente vem tentando fazer em Rondônia é mudar esse cenário.

**I - Essa cultura é um pouco prejudicial né?**

**E -** É, mas é aquele negócio, dos mais de 100 mil a gente não vai conseguir fechar com todos por conta desses detalhes. Alguns realmente não tem necessidade, outros não tem cultura tecnológica, outros não querem por exemplo receber uma reunião por skype e a gente escolhe literalmente pelos nossos clientes, já que o nosso modelo de negócio para se manter com um custo estável depende desse tipo de atendimento, a gente então tem que amargar alguns não por conta desse tipo de trabalho.

*\*o entrevistado explica sobre como funciona o contato entre a Eficiência e o potencial cliente, contando que todos os clientes em potencial que existem dentro do estado já foram contatados alguma vez pela equipe do Eficiência. Logo, o gestor e a aluna debatem sobre como a cultura local está acostumada com o marketing agressivo e sem parâmetros, onde é divulgado a marca da empresa para todos os cantos independente de ter clientes em potencial atingidos por determinada propaganda. No caso da Eficiência e de outras empresas que possuem um modelo de negócio parecido, não faz sentido gastar com divulgação se não vai atingir os potenciais clientes.\**

**I - Você acha que as empresas do nosso município, de certa forma, estão ficando para trás? Especificamente os escritórios de contabilidade.**

**E -** Olha, eu diria que algo precisa ser mudado. Essa discussão ela não é minha, é da classe contábil, o Brasil inteiro através dos conselhos regionais de contabilidade, através do próprio conselho federal... convenção após convenção, evento após evento, que eu tenho a oportunidade de participar, eu vejo que essa é uma discussão muito latente 'olha o mercado está mudando, nós contadores precisamos mudar também' então eu acredito que existe sim uma grande possibilidade do cara dormir de um jeito e acordar de outro completamente diferente e ai eu justifico, não é pelo Eficiência Fiscal. O Eficiência Fiscal hoje se posiciona como um player parceiro do contador, a gente quer potencializar o trabalho do contador, o cara tem que conseguir atender muito mais empresa com menos pessoal, gastando menos e o Eficiência Fiscal possibilita isso para o contador, mas por players externos mesmo. Hoje a gente tem contabilidades online, que elas estão cada vez mais comuns e tem muita gente, inclusive fundos de investimentos estrangeiros aportando muito, muito, muito, muito dinheiro em empresas contábeis de base tecnológica aqui do Brasil e esses caras estão atendendo o país inteiro. Então o contador, o meu vizinho aqui ele está concorrendo hoje com honorários de um cara que nunca nem viu a empresa e ele faz a contabilidade toda online, então é um escritório de contabilidade sim, existe um contador por trás sim, mas as ferramentas que são usadas para fazer essa contabilidade são muito mais produtivas, então isso reduz o custo que tira a competitividade do meu vizinho.

## Apêndice 2 – Entrevista com o gestor P1

### Resumo

O entrevistado disse que esse ano de 2019 não foi um ano que focou em vender seu software, ele quis dar uma pausa na questão vendas, tanto que desligou 2 vendedores, preferiu só manter os clientes que já tem. Também teve uns problemas pessoais e se afastou da empresa por algum tempo. Entrevistado possui um blog, onde escreve sobre as coisas que aprende e lê, também tem umas vídeo-aulas onde ensina técnicas de vendas, baseado em um método cientificamente comprovado que ele leu em um livro. O entrevistado utiliza esses vídeos para treinar seus colaboradores da área de vendas, o material está disponível em seu canal no Youtube para qualquer pessoa acessar. Entrevistado gosta de pessoas que busquem conhecimento o tempo todo e que sejam movidas por isso.

### Entrevista:

**I - Pronto! Há quanto tempo a empresa está atuando no mercado?**

T - Olha, já tem 7 anos, só que 2 anos foi desenvolvendo o produto.

**I -Ela é um software?**

T - Ela é um software, um ERP, você chegou a estudar sobre ERP no curso de administração?

**I - No curso de administração não, mas eu por conta própria já, então mais ou menos eu sei**

T - Sério (*surpresa*), não estudou no curso de administração o ERP? Em sistemas de informações gerenciais, nada? Isso é importante saber

**I - Se a gente estudou eu confesso que não me lembro**

T - Ah, então... O que é um ERP assim de uma forma bem simples, é um sistema que faz a gestão da sua empresa de forma 360, em todos os aspectos da sua empresa, ou seja, a ideia é que você tenha toda a gestão em uma única ferramenta, que você não recorra a planilha de excel. Porque, é... (*breve pausa*) muitas empresas, eles tem sistemas de gestão empresarial, mas alguns recursos não tem no software e ele recorre à planilhas do excel, talvez para a formação de preço, é... para levantar algum dado talvez estratégico pra empresa. O ERP ele mata isso, ou seja, ele amarra todas as pontas de todos os setores e dá, é... no final informações estratégicas pra tomada de decisão. Então o ERP ele tem mais ou menos... quer ver?! Espera, deixa eu ver se eu acho algum gráfico aqui de ERP e vou te explicar. Seria interessante você saber para você entender o que é a nossa empresa.

**I - Sim, sim, sim, você pode até depois me contar como surgiu a ideia...**

T - Uhum (*enquanto busca um gráfico na tela do computador*)

*\*Pausa para a busca de um gráfico de ERP no computador\**

T - Nada interessante pra gente aqui... (*abriu uma área de teste dentro do software, mas não tinha nenhum gráfico por se tratar de um ambiente de teste*).

*\*Thiago segue procurando algum gráfico para exibir, até que encontra uma figura bem detalhada sobre o que consiste um ERP\**

**T** - Esse aqui explica bem um ERP (*mostra a figura*). Uma empresa, ela é composta por... digamos departamentos, né?! Então existe departamento de compras, é... existe o time de vendas, existe o time de logística que vai cuidar de toda a parte logística, digamos... se ele vende essa mercadoria daqui de Rondônia pra São Paulo, qual que é a melhor forma de enviar isso, a mais rápida, mais barata, é... aqui tá em espanhol remuneraciones, seria digamos o RH da empresa, indicadores é a parte de relatórios, é... contabilidade que é a parte fiscal, é... a parte de produção, a parte de tesouraria, que seria o administrativo financeiro da empresa. Então tá vendo que são, digamos que pequenos softwares, ou seja, que todos eles formam um ERP. Ou seja você vê que ele tá, ele é 360, olha tá vendo?! Ele é 360 (*a imagem mostra os departamentos da empresa em forma circular*).

**I** - **Aham, ele passa por todos os setores né...**

**T** - Todos os setores, então essa é a ideia do ERP, ele fecha toda a empresa. Que você não faça nada fora dele

**I** - **Que legal...**

**T** - Entendeu?! Então isso aqui você vai administrar uma empresa por um software desse. Então existe empresas que ela tem aqui, é..., módulo de compras e módulo de vendas, não tem produção, não tem tesouraria... as vezes tem tesouraria, compras e vendas e não tem a parte do RH... entendeu?! (*se mostra alegre pela aluna ter entendido*).

**I** - **Entendi... essa parte do RH ainda é muito feito em planilha né?!**

**T** - Em planilha... (*concorda com a aluna*). Ah, mas também não tem a contabilidade, entendeu... aí existe softwares, é... que a gente chama na computação de integrações, por exemplo, aqui olha! (*aponta para a imagem na tela do computador*) O Edgar, o Eficiência Fiscal é um software que ajuda esse departamento (*aponta para a figura da contabilidade*) da empresa aqui, contabilidade, porque dentro da contabilidade tá a parte fiscal, que é onde ele atua. Entendeu?! Como a legislação fiscal, ela é complexa porque é uma lei, ela é... ela tem que ser interpretada...

**I** - **E muda muito né?!**

**T** - Isso! Então a ferramenta dele ajuda, então aqui... (*aponta novamente para a figura*) eles, a ferramenta deles se integra com essa parte aqui do ERP. E não só, por exemplo aqui o vendas... existem empresas que trabalham com ferramentas para se integrar ao ERP pra dar um 'up' nas vendas, por exemplo, vou te mostrar aqui alguns CRMs de vendas (*inicia pesquisa no computador sobre os CRMs de vendas*).

*\*Pausa para pesquisa\**

**I** - **Vocês trabalham com CRM também?**

**T** - Não!

**I** - **Não né?!**

T - Porque já não é o foco do ERP né...

*\*Mostra alguns CRMs de vendas*

T - Então eles conseguem se integrar à nossa parte de vendas, tipo eles tem isso daqui entendeu?!

**I - Ah, vocês conseguem fazer, por exemplo, uma empresa que tem o CRM, vocês conseguem integrar o CRM delas no ERP?**

T - No ERP... fica toda a gestão centralizada da mesma forma, entendeu?! Porque assim...

**I - Nossa, isso é ótimo...**

T - É... então é isso o que a gente faz. Então... é... essa é a ideia do ERP, isso é o que a gente faz. Esse é o site da nossa empresa... (*mostra o site da empresa no computador*) aqui a gente explica um pouco sobre o nosso produto (*exibe as opções presentes no site*), a gente escreve bastante e-books pra ajudar nossos... principalmente nossos clientes e a gente deixa livre aqui, olha a gente fala sobre técnicas de vendas infalíveis, definir metas de vendas, sobre calcular o giro de estoque, é... sobre a gestão de compras, isso aqui é um case de sucesso de uma empresa (*mostra o case no site*), formação de preço... Isso aqui são e-books que a gente vai escrevendo e vai disponibilizando. Que... outro fator, não adianta você ter uma ferramenta de ERP se você não conhece conceitos básicos da administração, entendeu?!

**I - Porque é o gerenciamento né, a gestão da empresa...**

T - É... isso... então muitas empresas infelizmente não tem. A maioria dos empresários do Brasil não tem nível superior

T - Isso ai você pode fazer uma pesquisa, a maioria... a não ser de grandes empresas, mas a maioria de empresas do Brasil são pequenas e médias empresas e eles não tem nível superior. Geralmente começou com um pequeno negócio e foi indo e indo...

**I - Um exemplo disso é aqui em Ji-Paraná, né?!**

T - Sim... ai o que a gente faz, como eles não tem essa visão acadêmica da gestão, porque a visão acadêmica seria o que?! As técnicas comprovadas de administradores renomados, como Peter Drucker?

**I - Ele é o pai da inovação**

T - Pai da inovação né?! Ele é mais da área do marketing né ou é da gestão?

**I - Mais ou menos, ele liga um pouco a gestão com a inovação...**

T - Com a inovação né...

**I - Tem um pouco de marketing nisso também, mas eu acho que ele é bem de inovação mesmo... de como se posicionar pra pegar a inovação, captar as mudanças, essas coisas**

**T** - Ah, que legal... então como eles não cursaram faculdade eles não conseguem ver entendeu?! Então o ERP ele é moldado a essa gestão acadêmica, entendeu?! Ele não é moldado... quando a gente constrói ele, ele não é moldado em uma gestão empírica. Ai o que a gente faz pra auxiliar, a gente escreve esses pequenos livros em uma linguagem que eles conseguem entender, que a gente consegue mostrar isso pra eles entendeu?!

**I** - **Só uma pergunta pra entender o sistema... no caso eu tenho uma empresa e essa empresa tem o sistema dela...**

**T** - Isso...

**I** - **Além dela ter o sistema dela, tem outros sistemas como o CRM ou até mesmo uma máquina como a Eficiência...**

**T** - Isso, o Eficiência Fiscal...

**I** - **O Ético, ele consegue ligar tudo?!**

**T** - Consegue ligar tudo, exatamente

**I** - **Ai eu consigo ter controle de tudo dentro do Ético?**

**T** - Exatamente! Eu vou te dar um case, é... você conhece a Friocenter né?!

**I** - **Sim**

**T** - A Friocenter é cliente nosso, aqui são todos os nossos clientes olha (*mostrando no site todos os clientes que a empresa possui*)

**I** - **Vocês atendem só aqui em Ji-Paraná ou tem clientes em todo país?**

**T** - Não, a gente atende várias cidades do Brasil. Aqui a Friocenter, olha a Friocenter ela usa um software chamado 'inthor' que é um ERP também, só que é um ERP bem focado pra... é... distribuição. (*procura na internet o inthor para mostrar*)

*\*breve momento de conversa sobre CRM, a acadêmica contou experiências com essas plataformas e o entrevistado apenas observou, logo voltou ao assunto\**

**T** - Olha, a Friocenter ela tem como ferramenta principal esse ERP aqui da Totvs... a Totvs é a maior fabricante de ERP da América do Sul, acho que da América Latina na verdade, não só do Sul, uma das maiores do mundo também. É... só que a parte, essa parte aqui olha, cadê?! (*procurando no gráfico de ERP*) essa parte de logística deles, esse módulo aqui (*mostrando o módulo logística*), não atende eles da forma que eles precisam, então um ERP consegue se conectar com outro ERP. Então aqui tem o Totvs e o Ético, que é o nome do nosso ERP, ele consegue se conectar ao nosso módulo de logística, então esse ERP se integra com o nosso módulo de logística, estendendo os recursos, então mais ERPs se conectam com mais ERPs, entendeu?!

**I** - **Para aperfeiçoar né?**

**T** - Sim! Porque hoje... a... as empresas elas querem gestão integrada e gestão integrada é isso aqui tudo amarrado (*aponta para o gráfico de ERP*). Tudo é amarrado dentro de uma empresa, então você não compra se você não tiver dinheiro aqui na

tesouraria e só entra dinheiro na tesouraria se você vende, entendeu?! Então ai se você trabalha com produção, você compra insumos para produzir, pra vender e você entra dinheiro através de vendas e você paga esses insumos através de compras, entendeu?! Então tudo é aqui... e quando você vai entregar essa mercadoria, existe uma certa logística pra isso e existe a parte da contabilidade para as questões fiscais da legislação do Brasil e em outros países também porque todo país cobra imposto, eu não conheço nenhum país que não cobre (*dá uma leve risadinha*), entendeu?! É... e a parte de RH, que existem pessoas que trabalhem na empresa e indicadores que são relatórios estratégicos pra tomada de decisão. Então você viu que tudo é amarrado dentro de uma empresa e tem que ser porque se não, é... você pode... você tem uma logística descentralizada, ou seja, desacoplada do ERP que quando você tiver informações da tesouraria, ou seja, do custo pra gerar essa logística, pra produzir essa logística, você não vai ter essas informações porque os dados estão desacoplados entendeu...

**I - Como é que surgiu essa ideia?!**

T - Então...

**I - Há 7 anos atrás, se a gente for olhar, assim... Ji-Paraná é um pouco atrasado quando a gente compara com outros estados...**

T - Em relação tecnológica sim... mas eu vou te... (*interrompido pela aluna*)

**I - Mas quando a gente olha 7 anos atrás...**

T - Era mais... (*risos*)

**I - Era mais ainda**

T - Então, mas, vamos lá... é... como começou?! Eu sou... assim, eu vou contar um pouco da história rapidinho da minha vida que você vai entender, eu sei que você tá com pressa (*risos*)

**I - Não estou com pressa não... talvez você esteja**

T - Eu não tô com pressa não, eu tô de boa, sábado eu tô tranquilo

*\*Entrevistado inicia a história da sua vida pois tem relação com a empresa\**

T - Você conhece Mirante da Serra?

**I - Sim**

T - Então eu morava lá...

**I - Nossa (*cara de surpresa*) \*aluna conta que isso a motiva pois acha sensacional o fato de vir de uma cidade tão pequena, com poucas oportunidades e ter ideias tão legais e diferentes\***

**I - Fico pensando como é da pessoa né... (*referente ao fato de correr atrás dos seus objetivos*)**

**T** - É da pessoa... eu vou... assim... qual era o problema da década de 90, qual é sua idade? Desculpa

**I - 22**

**T** - 22 então você não viveu a década de 90...

**I - Eu nasci nela (risos), no final dela**

**T** - Você nasceu no final dela (risos), eu vivi toda a década de 90, onde estava em transição de orelhão pra telefone fixo dentro das casas... qual era o maior problema daquela década?! E porquê as coisas aconteciam nos grandes centros, por exemplo São Paulo, Rio de Janeiro que era muito difícil você ver algo acontecendo por exemplo, interior de Rondônia, Mirante da Serra, devido a informação, ou seja, internet no Brasil começou em 1995. Então pra chegar onde a gente chegou, demorou... É... e... por exemplo São Paulo, São Paulo... não sei se você já esteve em São Paulo alguma vez?

**I - Sim**

**T** - São Paulo é uma cidade global, eu já trabalhei em São Paulo, na avenida Paulista, principalmente ali na avenida Paulista que é onde tá os grandes bancos, escritórios de empresas do mundo todo... São Paulo praticamente é o centro financeiro da América do Sul... então... há muito tempo é assim, então a inovação chegava ali, porque a inovação ela vem com informação. Então por exemplo uma pesquisa de uma universidade na Europa, um pesquisador vem pro Brasil, vem para a USP, mostra aquilo e aquele aluno 'pô, aquilo é legal, vou montar um produto disso' essas coisas não chegavam aqui. Com a informação e o uso da internet, então a gente já quebrou essas barreiras, então porque você entra aqui no youtube, você vê uma ideia interessante, você assiste uma palestra com um doutor de Harvard, eles estão aqui, é só a pessoa querer buscar informação. Livros, então por exemplo, eu tô com uns livros aqui pra mim ler, esses aqui são da área tecnológica, então aqui são professores do MIT, o MIT é a faculdade mais conceituada do mundo em tecnologia. Então assim, hoje não existe barreiras você pode ir na internet e ler os artigos desse cara entendeu?! Então assim você não precisa... você não depende do conhecimento do professor da São Lucas mais, você pode ter conhecimento do cara do MIT, do pesquisador do MIT, você pode ter informações do Google, o Google tem pesquisadores você pode estar acompanhando os artigos que eles escrevem, entendeu?!

**I - Tem até a plataforma do Google, o Google Academics...**

**T** - Isso, entendeu... então isso deu oportunidade pra pessoas que tem vontade conseguirem montar negócios inovadores, você conseguiu entender minha visão? (risos)

**I - Sim, sim... por isso que eu falo que vai totalmente da pessoa**

**T** - Vai totalmente da pessoa, mas você precisa ter a informação, o conhecimento. Porque sem conhecimento você não... o conhecimento ele é o pilar. *\*indica um livro para a aluna chamado Roubé como Artista\** Nesse livro o autor fala que não existe

nada 100% original e que tudo o que a gente cria é baseado em várias referências do que a gente lê, do que a gente ouve, entendeu?!” (o entrevistado se mostra muito animado com os rumos da conversa). Então por exemplo: ‘ah uma pessoa do interior’, eu fui criado em Mirante da Serra, eu tenho minhas referências de lá, mas eu também tenho minhas referências das coisas que eu vejo na internet, das pesquisas que eu leio... então tudo isso pode me dar um ‘start’ e vir uma ideia pra mim criar alguma coisa.

**I – Você sempre foi curioso então, pra pesquisar?**

**T –** Muito, eu sempre gostei muito de ler e estudar. E isso aí, em todo mundo que você ver, que trabalha com inovação isso é uma característica... ler, estudar, pesquisar...

**I – Precisa né?**

**T –** É, não tem como você inovar dentro da sua limitação, todo mundo é limitado, entendeu, então você tem que ter conhecimento pra que você aumente o seu campo de visão entendeu, pra que você possa juntar as várias referências que você adquire e criar algo inovador... que é o que fala o livro né, que não existe nada 100% original e quando ele diz que não existe nada 100% original é porque somos reflexo de várias referências, entendeu?! De projetos que a gente trabalhou, de projetos que a gente viu, de coisas que a gente fez, de pessoas que a gente conheceu... isso tudo molda você para que você “boom” inova. Ai você rompe paradigmas entendeu?! Tanto que assim, grandes empresas elas focam muito na diversidade cultural né, por exemplo o Google, Microsoft... eles pegam pessoas... quando eu trabalhei em Recife no Porto Digital, a Microsoft tinha pessoas lá da Índia, da... aquele país ali da África que fala português? Eu esqueci o nome, acho que é Angola... porquê?! São experiências diferentes, vivências diferentes que esse multiculturalismo pode fazer gerar algo novo daí, então as empresas grandes elas enxergam isso. As que trabalham com... que precisam inovar, o Google é assim, a Amazon é assim, várias empresas de tecnologia é assim. E até as pequenas é assim, a gente entende que tem que ser assim, entendeu?! Então, deu pra entender? Eu não sei se eu consegui...

**I – Claro! Então surgiu a ideia a partir do momento que você... você pesquisava, você começou a entender as dificuldades...**

**T –** Não! É... mas ai agora eu vou te contar a história, só estava te contando sobre essa quebra de paradigma. Assim, eu fui criado em Mirante da Serra né, ai com 18 anos eu entrei na faculdade e comecei a estudar na Uneouro, uma faculdade que tem em Ouro Preto, não sei se você conhece?

**I – Sim, sim...**

**T –** É... foi bem no comecinho dela e ela inclusive era pequenininha, não tinha nem uma sede, só tinha uma sala a faculdade (risos).

**I – Pioneiro então (risos)**

**T –** É... fui pioneiro (risos). Ai eu estudei nessa faculdade até o 8º período, eu estava já no TCC 2, estava perto de me formar...

**I – Em sistemas né?**

**T** – Isso, sistemas. Ai eu falei ‘cara... preciso abraçar uma oportunidade’ e na época não tinha empresas de tecnologia em Rondônia né?! Eram bem poucas. Ai o que eu fiz, eu falei ‘cara eu vou buscar na internet quais são’ e eu descobri uma empresa em Rolim de Moura chamada HSF, ai eu liguei na empresa e perguntei se podia falar com o dono e falei com o dono, falei que eu era desenvolvedor de software e tal, ai ele perguntou ‘você tem experiência profissional?’ ai eu falei assim ‘eu nunca trabalhei, mas eu sei desenvolver e já desenvolvi vários projetos’ ai ele marcou um sábado eu fui lá, levei meu notebook e mostrei algumas coisas que eu tinha feito. Porque assim eu sempre fui muito curioso, então assim eu pegava um livro, lia e tentava reconstruir o que eu lia... então já tinha um portfólio mesmo não tendo trabalhado profissionalmente como desenvolvedor de software, mas eu tinha um portfólio. Ai ele gostou e eu tranquei a faculdade.

**I** – **No 8º período já, quase acabando...**

**T** – No 8º período, quase acabando. Ai eu fiquei nessa empresa 3 meses e assim, eu vi que... eu falei ‘cara eu vou pra uma empresa e vou aprender’ e eu vi que eu estava bem além em termos de conhecimento do que a galera que estava lá (risos). Ai assim, isso me deixou um pouco decepcionado, o que eu fiz, eu falei ‘cara eu vou procurar emprego em uma empresa maior do que essa’. Ai eu descobri uma empresa em Cacoal chamada Supersys.

**I** – **Nossa, que legal né, aqui em Rondônia...**

**T** – Supersys acho que é a maior aqui em Rondônia de tecnologia...

**I** – **Não conheço...**

**T** – Ela é bem grande, ela deve ter uns 200 funcionários, ela é bem grande e eles tem uns produtos grandes também. Ai eu liguei e pedi pra falar com o dono também, ai a secretária falou ‘olha ele não está, ta em viagem’ ai eu perguntei pra ela se ela podia passar o celular dele e ela passou, ai eu liguei pra ele e ele realmente estava em viagem e eu falei que eu estava procurando emprego na área de desenvolvimento, ai ele perguntou se eu já trabalhava, eu falei que sim. Isso foi numa sexta e ele estava chegando na casa dele, ai ele falou pra mim ‘cara tem como você ir sábado na minha casa?’. Ai eu fui sábado, no caso no outro dia de sexta pra sábado, no outro dia na parte da tarde conversei com ele... ai pô ele achou muito massa os projetos que eu já tinha feito e tal, ai ele me contratou. Na segunda-feira eu fui na outra empresa pedir demissão, na terça eu comecei em Cacoal (risos).

**I** – **Saiu de Rolim e foi pra Cacoal (risos)**

**T** – Fui pra Cacoal (risos). Ai eu fiquei lá trabalhando, ai já era uma pegada diferente, um mindset diferente, uma visão diferente... ai eu comecei a trabalhar lá e eles começaram a trabalhar com um projeto de TEF, você trabalha em banco você sabe o que é TEF né?

**I** – **TEF...**

**T** – Transações Eletrônicas de Fundos

**I** – **Ah, sim, sim... é que eu trabalho na área do marketing...**

**T** – Ah, você trabalha na área do marketing, desculpa... não tem quando você vai no mercado e passa cartão ou aquelas maquininhas de cartão... existe um software para aquilo e o nome daquele software chama TEF, na verdade toda a tecnologia chama TEF que é transações eletrônicas de fundos. E surgiu um projeto que era desenvolver um software para TEF e assim era uma coisa de muita responsabilidade, e assim os outros engenheiros tinham medo... ai eu falei 'cara eu faço esse negócio' ai eu desenvolvi o software e fui pra São Paulo. E cara eu fiquei lá em São Paulo trabalhando, na Avenida Paulista, eu morava em um hotel que era a empresa que pagava né...

**I** – **Eles te mandaram pra São Paulo para trabalhar com TEF lá, mas era pra empresa deles no caso?**

**T** – Isso, aqui pra Rondônia. Ai eu morava no hotel bem pertinho ali do MASP, no metrô ali da Consolação e eu ia, era pertinho pra mim trabalhar. Ai eu ia trabalhava na frente do metrô da Consolação, em um prédio no 3º andar, lembro até hoje, em uma empresa chamada Software Express. Ela que valida... hoje eu não sei porque faz tempo, mas ela que validava todas as tecnologias de TEF, então era uma empresa que valida, se está dentro dos padrões, faz alguns testes por exemplo se no meio da transação você tira o cartão da máquina... todas aquelas questões de segurança, entendeu?! Se cai a internet no meio da transação, então eu desenvolvia o software e testava lá e ficava lá desenvolvendo e testando. Ai fiquei um tempo lá e eu vi 'pô cara que dá hora' ai eu já peguei um outro cenário de inovação... você está conseguindo entender as referências que eu fui tendo?

**I** – **Sim...**

**T** – Ai eu já estava em um ambiente global, São Paulo, já comecei a ter contato com pessoas de outros países... por exemplo eu trabalhava no centro financeiro que era a Av. Paulista...

**I** – **Você deu um salto né?**

**T** – É... e eu trabalhava do lado do prédio do banco Safra, então eu comecei a conhecer pessoas do banco Safra, pessoas que trabalhavam na área de TI, pessoas que trabalhavam na área financeira do banco. Ai eu comecei a ter outro mindset, entendeu?! Ai eu falei 'pô eu vou agora trabalhar no maior polo do Brasil de tecnologia, que era no Porto Digital que fica em Recife, você conhece Recife?

**I** – **Não... Recife eu não conheço.**

**T** – Então, Recife é formado por algumas ilhas né, o mar vai entrando na cidade e vai formando as ilhas e essas ilhas são ligadas por pontes, vou até mostrar aqui pra você *(pesquisa no computador o Porto Digital em Recife)*.

**I** – **Tudo isso em que ano? Só para eu me situar**

**T** – 7 anos atrás... eu era bem jovem, tudo isso foi muito rápido.

**I** – **Você tem quantos anos hoje?**

**T** – Tenho 32, com 25 anos eu montei a empresa, já era empresário.

**I – Nossa, foi bem jovem mesmo...**

**T** – Ai eu me cadastrei né (para trabalhar no Porto), tinha um amigo meu, que hoje é meu sócio, que trabalhava no Porto... ele que me deu as orientações, ai eu mandei o currículo, fiz as entrevistas... na verdade foi o seguinte, eu estava até em São Paulo e recebi uma ligação do SEO da empresa e falou ‘cara você tem disponibilidade pra morar aqui?’ eu falei ‘tenho’, ele falou ‘você precisa passar por um processo de seleção e se você passar, tranquilo’. Eu nunca tinha ido pro Nordeste e nem conhecia isso, em São Paulo eu liguei pra empresa daqui me desligar né, mas sem saber se eu ia passar no processo ou não (*risos*).

**I – Às vezes a gente tem que arriscar né... (*risos*)**

**T** – Cara, quando você vê muita gente falando em arriscar, principalmente na área de quem inovou e quem criou startup, realmente é arriscar, o mundo é arriscar... você pode dar certo, muitas vezes não dá certo, você pode ter certeza disso (*risos*), mas as vezes que dá certo você compensa as vezes que não deu certo porque o salto é alto, entendeu? Eu saí de... eu fui trabalhar no Vale do Silício brasileiro... ai eu pedi demissão e fui pra lá, passei no processo seletivo deles, que é bem complexo e acabei trabalhando e eu trabalhava nesse prédio aqui (*mostrando por foto o prédio onde trabalhava*). Todas essas empresas aqui (*apontando para a imagem*) são empresas de tecnologia, isso aqui é uma ilha de tecnologia. Todas as empresas do mundo, grandes, de tecnologia estão aqui e as brasileiras também.

**I – Como era para você, pensar que saiu de Mirante e de repente estar aí?**

**T** – Olha, quando eu cheguei a trabalhar no porto, ai bateu uma reflexão na minha vida... assim como eu fui longe em tão pouco tempo entendeu?!

*\*breve momento de conversa sobre o Porto Digital de Recife e a importância que ele tem para a tecnologia e o sonho dos estudantes da área em trabalhar lá um dia\**

**T** – Quando eu cheguei aqui (*mostrando o prédio em que trabalhava no Porto Digital*) a ficha caiu, porque até então eu estava muito focado. Assim, quando eu saí de Mirante e fui de uma empresa para outra, eu nunca imaginei que eu ia estar aqui, eu não pensei em isso aqui pra mim, eu queria um emprego, entendeu?! Um emprego na área de tecnologia, era isso o que eu queria, mas através do meu esforço antes de começar a procurar um emprego, de começar a estudar bastante, de ter praticado bastante, me deu um “boom” eu não esperei terminar a faculdade pra procurar essas coisas, eu fiz isso durante a faculdade, como eu não trabalhava eu ia na faculdade e pegava os livros e ficava lendo durante o dia. Não posso dizer que eu sou bom, mas eu tinha o que o mercado queria, entendeu?! Se eu falar que sou bom é muita pretensão, mas para o que o mercado queria eu tinha as condições (*referindo-se ao conhecimento*). Quando chegou lá foi outro choque de realidade, porque lá sim eu trabalhava com pessoas do mundo todo, na mesma sala, no mesmo prédio... ai você começa a entender outras culturas, viver outras culturas e aqui que eu vi que o valor dessas diferenças de culturas, o que elas fazem para criar produtos inovadores e disruptivos. Foi aqui que eu consegui perceber isso... até então eu não pensava em ser dono de empresa, foi ai nesse momento que eu comecei a perceber, há 8 anos atrás né, as culturas de startups... porque as culturas de startups no mercado

americano é antiga, isso deve ter uns 50 anos, de investimento amplo, de startup... isso não é cultura no Brasil. E como aqui é um ambiente global (referindo-se ao polo) né, tem muitas empresas dos Estados Unidos aqui, tem SEOs dos Estados Unidos que eles tem essa visão e como você convive junto, você passa a ter essa visão. Nem se falava em startup no Brasil, mas aqui já se falava (*referindo-se ao ambiente do Porto Digital*). Ai eu falei 'cara vou começar uma startup'... eu não sabia ainda com quem eu ia conseguir investimento, mas eu decidi que eu ia começar, ai eu vim pra Rondônia para passar um final de ano aqui com a minha família... a minha tia tem um sítio em Nova Londrina e a gente sempre vai para lá, lembro até hoje, eu conversando com ela de madrugada e eu falei que estava buscando investimento na área e tal, ela achou interessante o projeto e quis investir... minha tia, ela é dona da Móveis Amazônia, não sei se você conhece...

### **I – Não conheço...**

**T** – É um dos negócios dela, ai acabou que o meu investidor estava dentro de casa e é uma coisa que eles falam muito lá no Porto Digital que o investidor não precisa ser um investidor profissional, que é alguém que acredita no seu projeto e tem condições de bancar ele, pode ser um amigo, alguém da família, um investidor profissional que vive de forma profissional. Então assim, sem esperar começou (*risos*), ai eu já pedi demissão lá e nesse momento eu tinha passado em outro processo de seleção dentro do porto para trabalhar em uma empresa multinacional chamada Accenture, eu ia trabalhar em um projeto no México... ai do México só Deus sabe pra onde eu iria (*risos*). Eu passei nesse processo, mas eu não assumi porque eu fui começar o meu negócio... ai tinha dois engenheiros que trabalhavam comigo na mesma empresa, eu conversei com eles, um saiu 6 meses depois que eu sai e o outro saiu depois de 1 ano e a gente ficou desenvolvendo, nós três durante 2 anos a Ético. E como a gente sempre trabalhou muito essa parte de gestão, ferramentas de gestão... aqui no porto a gente desenvolvia software para a Tim, da gestão da Tim, principalmente a gestão de capitularidade, por exemplo onde ela atuava mais, porquê ela atuava mais naqueles lugares, entendeu?! Então eu sempre... a maioria dos projetos que eu trabalhei sempre foi nessa área de gestão, financeiro... ai quando eu vi que tinha uma grande dificuldade dos ERPs em atender as várias particularidades das empresas eu falei 'cara, vamos pensar em algo nesse mercado'. As pessoas vieram comigo, tudo loucas e abandonaram o emprego (*risos*).

### **I – Veio os três para Rondônia?**

**T** – Não, a gente começou lá né, ai eu vim sozinho. Os dois vivem em Recife porque eles são de lá, eles queriam morar lá porque na verdade eles não são de lá, são de outro lugar também. Porque na verdade é assim, a maioria das pessoas que trabalham aqui (apontando para a imagem do Porto Digital) não são daqui. Porque é gente do Brasil todo querendo trabalhar aqui então pega só a nata do Brasil né. Tanto que a gente ia nas faculdades e o pessoal ficava louco, falava pra gente 'cara eu quero sair da faculdade e trabalhar no Porto'. (volta ao assunto da empresa e dos sócios) Ai eu sempre ia lá né, eu ia lá, eles vinham aqui e durante dois anos a gente ficou assim. Ai a gente começou a Ético e começamos a comercializar, ai começamos aqui em Rondônia porque eu assumi a área comercial da empresa, a parte comercial, de

marketing, de vendas, e a gente começou... você conseguiu compreender como a gente chegou?

**I – Sim, foi meio que... as suas experiências de ter passado pelas empresas que você passou, de ter visto as coisas que você viu....**

T – As pessoas que eu conheci...

**I – As pessoas que você conheceu, as dificuldades que você vivenciou, das empresas em relação ao sistema delas e tudo mais. É muito interessante!**

T – E agora, assim essa semana a gente recebeu uma proposta pra gente ser sócio de uma empresa em Brasília, é uma empresa exatamente na área de CRM (*risos*) em Brasília, ai talvez a gente para as operações aqui em Rondônia e a gente vai todo mundo para Brasília.

**I – Nossa, mas assim para só a sede né?!**

T – É, porque a gente tem escritório no Nordeste e aqui né... hoje o nosso desenvolvimento é no Nordeste.

**I – Pela facilidade de mão de obra?**

T – Sim, pela facilidade de mão de obra. Ai atualmente só estamos eu e o Rafael aqui em Rondônia.

**I – São quantas pessoas ao todo?**

T – 7

**I – 7 ao todo? Isso eu acho impressionante, com poucas pessoas você consegue...**

T – Mudar o mundo (*risos*). É porque assim, o mercado de tecnologia, ele é muito escalável, então assim com 7 pessoas você atende sei lá... 2 milhões de clientes, entendeu? Diferente de uma empresa, uma indústria que conforme você aumenta sua produção você tem que aumentar o número de pessoas e de máquinas, insumos, então há escalabilidade dos gastos, custos e tudo mais. Então daqui de Rondônia a gente atende São Paulo, Pará.

**I – Tem quantas empresas clientes hoje?**

T – Hoje temos 70 empresas, não é muito entendeu?! Mas o perfil de empresas que a gente atende é de médio para grande e a gente consegue fazer isso com esse pouco de pessoas que a gente tem.

**I – Como acontece a prestação desse serviço com as empresas, como elas interagem com a empresa?**

T – A nossa forma de remuneração é por mensalidade, a gente presta serviço por mensalidade. Existe também um processo chamado implantação, é um processo que a gente migra os dados do ERP antigo para o nosso, ai tem treinamento e tem um custo, geralmente esse custo são os custos dessa operação mesmo, a gente não foca em ganhar dinheiro com isso, alguns fornecedores e ERP ganham dinheiro com isso

também, mas o nosso foco, a nossa visão de empresa é prestar um bom serviço para que ele se mantenha como cliente, então o nosso foco nunca foi ganhar dinheiro com implantação, sempre com as mensalidades, deixando que ele seja o mais feliz possível... que a ferramenta atenda ele para que ele continue por muito tempo e que ele cresça as empresas dele, que abra mais empresas e continue colocando nossa ferramenta nas empresas dele, que é o que vem acontecendo. Vou até abrir aqui o nosso site, tem alguns dados... tem alguns dos nossos clientes porque não dá pra colocar tudo entendeu...

**I – Quanto maior a empresa, mais ela precisa né?**

**T –** Exatamente, hoje o nosso suporte, nossos clientes nos avaliam e tem 98% de satisfação. Deixa eu entrar aqui no nosso software pra você ver como ele funciona...

**I – Vocês implantam isso no sistema da empresa?**

**T –** Isso, e nosso software é em nuvem, ele não precisa de servidor, eles não precisam gastar dinheiro com servidores, comprar máquinas novas. Isso é uma coisa que a gente pensou lá atrás também, porque a gente viu que... qual era o maior problema dos ERPs, quando você implantava um ERP você tinha muito dentro da empresa, comprar máquinas novas para suportar aquele software, mudar as questões de servidor porque dependendo do ERP tem que fazer um upgrade no servidor e um servidor profissional é caro, ele custa em torno de 30, 70, 100 mil reais. Ai as empresas além de gastar muito dinheiro com a troca dos ERPs ainda gastar dinheiro com isso.

**I – Logo teria que treinar os colaboradores também né?**

**T –** Isso, também.

*\*Passa um tempo mostrando como funciona o software, exibindo um ambiente de teste\**

**T –** Aqui está vendo esse chat? (*apontando para o computador*) aqui os colaboradores interagem entre si, através de uma ferramenta de comunicação interna, e-mails internos, então a gente tem toda uma ferramenta de colaboração... porque como a gente pensou no sistema para ser multiempresa, então tem gente que tem empresa em Rondônia, empresa em outros estados e os colaboradores se comunicam.

**I – Então vocês também oferecem esse suporte de comunicação para a empresa?**

**T –** Isso, já faz parte do nosso ERP. Aqui (*apontando para a ferramenta chamada Help Desk dentro da plataforma*) você consegue falar com um atendente.

**I – Funciona para abrir chamado e etc?**

**T –** Não, você consegue conversar mesmo. A gente não tem esse padrão de abrir chamado, isso é um diferencial nosso, se você está com o problema na hora, é na hora que vai ser resolvido.

**I – Ele conversa em tempo real com o atendente?**

**T** – Em tempo real com o atendente, como a plataforma é em nuvem ele consegue ver o que a pessoa está fazendo sem acesso remoto. Se está com dificuldade na venda, ele consegue acessar a venda, consegue ver *(referindo-se ao colaborador responsável pelo suporte)* o que está acontecendo. Então a maioria dos ERPs trabalham com isso, abre um ticket e espera o cara responder. A gente não trabalha dessa forma, a gente só trabalha com abertura de ticket em solicitação, suporte não. Por exemplo, ‘eu preciso de um novo módulo no meu ERP’ ai ele vai e abre um ticket explicando o que quer pra gente poder construir.

**I** – **Então é só no caso de desenvolvimento?**

**T** – Exatamente, mas muitas empresas de ERP trabalham dessa forma no suporte também, então isso é um diferencial nosso. Ai tem o 0800 da empresa, também se você prefere ligar.

**I** – **E o 0800 cai onde?**

**T** – Tanto aqui quanto no Nordeste, tem um ramal para cada coisa. Um ramal para o TI, um ramal para o financeiro, um ramal para o suporte...

**I** – **Tudo isso com 7 pessoas?**

**T** – Sim *(risos)*

**I** – **Vocês oferecem treinamento para as pessoas que vão utilizar a ferramenta? *(referindo-se aos clientes)***

**T** – Sim, outro diferencial nosso é que o treinamento é local, é feito na empresa. A gente não faz vídeo aula, essas coisas... a gente se desloca até a empresa e fica durante os 15 primeiros dias em produção, ou seja, a gente treina antes durante algum tempo e quando vai colocar em produção a gente fica 15 dias lá dentro, porque ai o suporte fica dentro da empresa do cliente, tanto que o foco nosso é fechar um cliente por vez, então por exemplo a gente está treinando um cliente, a gente só vai fechar outro quando o seu treinamento estiver 100% concluído. Porque a maioria dos fracassos na área de software é o que chamam de CS (customer success), que é o sucesso do cliente, o sucesso do cliente é ele tirar o máximo de proveito da ferramenta, que ele consiga resolver os problemas dele. Então se você for muito bom na venda e negligenciar aqui *(falando do suporte)* vai entrar muito cliente no seu funil de vendas, mas também vai sair muito cliente. Então a gente procura dar muito valor a isso, tanto que a gente nunca perdeu nenhum cliente em todo esse tempo. Só perdemos aqueles que realmente fecharam as operações.

*\*Entrevistado falou um pouco sobre a empresa neste ano de 2019 (as informações constam no resumo da entrevista), logo deu dicas de livros para a entrevistadora ler e comentou sobre a importância da leitura para estimular a criatividade. Falou também sobre a disrupção (o assunto foi abordado pelo entrevistado, sem que a entrevistadora tivesse falado nada a respeito).*

**T** – Cara, você não achar um cara disruptivo, que cria coisas inovadoras, que não lê e não faz nada, isso é quase impossível... se você encontrar você me fala porque a maioria das pessoas que criam negócios disruptivos é baseado em, como eu te falei,

nas experiências e isso tudo está nos livros, tem muita coisa pra você aprender. Eu leio porque eu gosto de ler, mas eu... não gosto de fazer nada no achismo, primeiro eu gosto de entender como é que... a Coca Cola faz marketing e alguém faz o marketing dela e provavelmente a pessoa que faz o marketing dela escreveu um livro, entendeu? Você consegue aprender com os caras mais f\*\*\* com um livro de R\$ 20,00... você não precisa pagar um curso de centenas de dólares com o cara mais f\*\*\* dos Estados Unidos, é só ler o livro dele... tudo o que ele sabe vai estar lá.

*\*Entrevistado mostra uma série de vídeos que fez com a intenção de treinar seus vendedores\**

**T** – Isso aqui é um curso que eu montei para treinar meus vendedores, não foi bem produzido, mas eu fiz ele para que durasse no máximo 3 horas porque eu consigo treinar um vendedor em 3 horas aqui na minha empresa, ai claro que eu vou fazer mais alguns testes, mas eu consigo treinar e isso é baseado em um livro chamado Spin Selling, que é a única metodologia de vendas cientificamente comprovada.

**I** – **Quando entra um colaborador novo, ele é treinado diretamente por você?**

**T** – Exatamente, por mim, na área comercial. Na área de tecnologia é treinado pelo meu sócio. A gente procura pessoas sem experiência... para moldar, porque quando você pega uma pessoa que vem de outra empresa, já vem com uma cultura e acha que a forma que ele aprendeu nessa empresa é a certa, não estou dizendo que é errada, mas não é baseada na nossa visão.

**I** – **A pessoa com experiência pode ser resistente?**

**T** – É, talvez ela não quer aprender da nossa forma e tal.

**I** – **Já percebi que você é uma pessoa que está atendida em tudo o que acontece no mundo inteiro, como você enxerga e até prepara a empresa para novas mudanças, novas tendências... por exemplo empresas do mesmo ramo, ERP, que estão criando coisas diferentes, como você enxerga e aplica isso aqui dentro?**

**T** – Então, a gente tem uma cultura muito grande de estar lendo pesquisas. Geralmente a inovação acontece com a pesquisa, algum pesquisador de alguma universidade tem uma ideia e acontece uma pesquisa, ai a gente começa a ver 'isso aqui é interessante e a gente pode usar isso aqui para...' hoje, hoje por exemplo está comentando muito sobre a questão da inteligência artificial e a gente pensa 'o que dá pra utilizar da inteligência artificial pra gente ajudar nossos clientes' hoje a gente consegue usar a inteligência artificial para prever as vendas, prever a compra de produtos ou não. Então, não tem como você inovar sem conhecimento, é impossível, então a gente está buscando sempre.

**I** – **E como faz para transmitir isso para as pessoas que estão com você, os seus colaboradores?**

**T** – Olha, geralmente isso já vem na contratação. Procuro contratar pessoas que gostem de ler, então isso já faz parte da cultura da contratação da empresa, pessoas abertas a isso. Por isso que a gente não busca pessoas com experiências, a gente

busca pessoas que gostem de ler, gosta de buscar coisas novas, ai a pessoa já entra assim.

**I – As pessoas que estão aqui hoje tem essa cultura?**

T – Todas têm essa cultura, todas falam a mesma língua.

**I – Isso é a motivação delas?**

T – Exatamente, isso é a motivação delas. Na contratação eu já filtro quem tem esse perfil.

**I – Como você identifica isso?**

T – Eu tenho alguns testes, um deles é eu mando um e-mail e passo alguns artigos para a pessoa ler... 90% não lê (*risos*) então eu já filtro isso ai... e o que leem eu pergunto o que eles entenderam, então é simples... e se ela falar nada com nada é porque ela não sabe ler, não sabe interpretar um texto. Geralmente quem lê e gosta fala 'cara eu pesquisei isso aqui porque achei interessante' ai você já identifica na entrevista. Ai depois que ela passa, eu passo esses vídeos (*referindo-se às suas vídeo-aulas*) e peço pra ela estudar e montar um roteiro de vendas, ai a gente vai discutir esse roteiro porque assim eu vejo a capacidade dela de aprender coisas novas.

**I – Hoje, você acha que a empresa precisa melhorar em algum aspecto? Porque a empresa já está bem à frente de muitas empresas.**

T – Olha, em relação à organização... não... porque a gente tem processos bem definidos, faz parte da cultura também evoluir, buscar coisas novas, em termos disso não. Hoje o nosso foco como empresa, com o dinheiro que a gente ganhou e que a gente ganha é investir em novos negócios, essa é a nossa visão para o futuro, não mais investir em ERP. Porque hoje... quando a gente começou o mercado não era tão saturado assim e hoje o mercado saturou, entendeu?! A gente busca inovar, criar um novo negócio. Eu enxergo muita oportunidade, muita coisa... se eu fosse em 10 (*risos*).

**I – Só uma pergunta...**

T – Antes de você perguntar, o que eu vejo muito nas pessoas de faculdade, estão falando muito sobre empreendedorismo hoje nas faculdades né, antigamente não se falava quando eu fiz faculdade... é que o aluno sai da faculdade querendo montar um negócio sendo que ele nem viveu o mercado, isso eu acho errado, isso eu falo para a galera quando eu vou palestrar... cara entre em uma empresa, veja o que ela trabalha, quais as dificuldades que ela tem, você consegue resolver aquele problema? Ai você cria uma startup, mas cara você saindo da faculdade... você é um bebê ainda, viva o mercado primeiro, conheça as pessoas, viaje, abra sua mente, leia, ai você vai montar uma startup.

*\*A entrevista encerrou nessa parte, os envolvidos debateram alguns assuntos relacionados a divulgação da empresa e encerraram.\**

### Apêndice 3 – Entrevista com gestor P2

#### Resumo:

A empresa entrevistada é prestadora de serviço da área contábil, seu grande diferencial é a prestação do serviço através de um sistema que cuida da empresa como um todo, emissão de notas fiscais, entrada e saída de produtos (estoques). É uma pessoa discreta, não gosta de aparecer, fala que a empresa tem que focar em ganhar dinheiro.

#### Entrevista:

##### I – Como começou a empresa?

V – A empresa é o seguinte, aqui... ele ficou lá dentro porque ele está atendendo uma cliente que eu estava atendendo, somos o meu sócio, que é meu irmão, mais velho, ele é formado em sistemas pela Ulbra. É... a gente atua nessa área de tecnologia há muitos anos, nenhum dos dois é novinho então há muitos anos a gente já trabalha com isso. Eu sou técnico em contabilidade e sempre trabalhei como técnico de informática, sempre voltado nessa área de tecnologia. Em determinada ocasião há 13 pra 14 anos atrás nós montamos o nosso primeiro projeto de desenvolvimento juntos, que era um projeto de... era um aplicativo que controlava o ponto dos funcionários nas empresas. E eu tinha meu emprego e ele tinha o emprego dele, ele trabalhava na Eucatur, no desenvolvimento da Eucatur... *(interrompido pela aluna)*

##### I – Sério?! Que legal...

V – Ele trabalhava lá, aí a gente teve esse primeiro... esse primeiro projeto juntos, então a gente já viu que funcionava bem a gente trabalhando junto com desenvolvimento, mas aquele pontapé inicial é muito complicado, você ter coragem de largar o certo, que é os nossos empregos, pro duvidoso, que é você encarar, você empreender por necessidade, é algo assim... é um medo, é uma insegurança que eu acho que todo mundo passa. A gente precisava de uma oportunidade pra ter o 'start'. É... nenhum dos dois tem perfil de funcionário, a gente sempre foi um pouco muito é... é... um pouco muito *(risos e ironia)*. Nós sempre fomos um pouco é... de cumprir normas, essas coisas de funcionário e sempre tivemos muitos problemas em nossos empregos. Até que ele teve a oportunidade, veio através dele a oportunidade, que era uma empresa de tecnologia aqui da cidade, que ainda existe é a Tecnobyte do Daniel é... ele queria sair, parar de atuar na área fiscal porque realmente tinha uma complexidade absurda, na ocasião, hoje ele até voltou a atuar. Então o que nós fizemos, ele propôs que a gente adquirisse o código inicial daquele sistema que ele comercializava na época e absorvêssemos a carteira de clientes que ele já tinha formado. Isso dava um faturamento que correspondia a... a um terço do que o que o meu sócio ganhava na época, as empresas que pagavam por esse produto e... ele me propôs que a gente juntos fazer isso virar uma empresa. Então assim, as barreiras inicial: eu já tinha um filho que ia fazer 1 ano *(nesse momento ele confirma com a esposa que está presente na sala se o filho realmente ia fazer 1 ano)*. É... morava em Rolim de Moura, não morava aqui e ele morava aqui e trabalhava na Eucatur e essa redução de dinheiro, então a gente tinha que chegar trabalhando muito porque tinha muita coisa pra fazer...

### **I – Você tinha que se mudar né?**

**V** – Tinha que me mudar, tinha família lá, ela (*aponta para a esposa*) tinha um emprego de 10 anos numa empresa, numa das maiores empresas lá, há quase 10 ano né... quer dizer, era muita estabilidade, a gente tinha muita estabilidade (*o entrevistado eleva o tom para dar bastante ênfase na palavra estabilidade*). Tá, mas essas foram as dificuldades. O que eu planejei, na época: eu vim conhecer o produto, conhecer os clientes que tinha aqui em Ji-Paraná, porque a gente tem bastante cliente fora também, na época tinha alguns, é... vim, conheci e me apaixonei e falei 'não, é isso o que eu quero, é isso o que eu quero' e voltei pra casa, cabeça cheia de planos e a gente sentou e conversou, eu e ela e falou 'não, pra gente dá', porque ele (*referindo-se ao sócio*) já tava decidido, a questão era só se eu viria trabalhar junto com ele.

### **I – Se você ia aceitar...**

**V** – É... se eu ia aceitar isso dai, se eu ia... porque ele já tinha decidido, pra ele tava... tava mais fácil porque ele já estava aqui. Até mesmo conciliar com o emprego ele tava pensando. Então assim teve todas essas barreiras, todas essas inseguranças que é totalmente normal pro início de uma empresa, mas aí o que nós família, S (*nome da esposa*) e eu fizemos, ela ia ficar, mais 6 meses que era o tempo que eu tinha pra gente fazer o nosso faturamento, nossa carteira de clientes aumentar, pra gente ter um aumento de mensalidade e conseqüentemente uma retirada que desse pra sobreviver em Ji-Paraná. E aí, só que aí não deu certo, porquê? Porque meu filho com 1 ano, esposa, a gente tinha 4 anos de casado, não tinha a menor condição de eu ficar aqui toda a semana e voltar no final de semana só, era terrível pra mim, tava ficando sem parafuso. Então o que fizemos, com 1 mês eu já busquei ela e aluguei um apartamentozinho e aí trabalhar (*faz gesto com a mão que indica trabalho pesado*). As dificuldades de mercado, acho que é... é... pra empresa que começa pequena e que falta tudo, você não tem capital você só tem conhecimento e vontade de fazer acontecer, é a grande dificuldade são as empresas maiores, sempre a concorrência é maior. Só que a gente atua em um nicho que o cliente tem que olhar no seu olho, o cliente ele tem que confiar em você, é um cliente é... de uma empresa mediana, Simples Nacional, que a família dele tá ali dentro, é um patrimônio da família, então ele gosta de trabalhar. Aqui na nossa região, Rondônia, gosta de trabalhar com pessoas em que ele pode confiar e eu percebi isso logo de início e sempre bati as minhas técnicas de venda em cima disso, de confiança e a gente foi ganhando o mercado, hoje a gente atende o Estado inteiro, já temos 13 anos de mercado e foi assim que surgiu. Juntamos os talentos, ele é um programador incrível, eu tenho contato com os clientes e daí nós fomos montando o nosso produto. Daquele produto que eu contei no início da história, que nós pegamos do Daniel, não existe mais nada daquilo lá. Nós reconstruímos toda a plataforma de atendimento, tudo, tudo foi reconstruído, inclusive estamos ainda trabalhando, construindo algo a mais. Que aquilo lá já ficou para trás, não tem... não tem nada, até porque as mudanças fiscais hoje em dia, as exigências, a modernidade... tudo isso se... já não serviria...

### **I – A própria tecnologia né?!**

**V** – É... a tecnologia já se desenvolveu e aquilo lá já não servia pra nada.

**I – 13 anos atrás, nossa, as coisas eram bem diferentes...**

**V –** Não tinha *smartphone* cara...

**I – Exatamente!! Então assim....**

**V –** Quando eu falo isso pro meu filho ele fala assim 'eu não consigo acreditar em um mundo que não tem *smartphone*' (*risos*). Pois é não tinha... poucas pessoas ainda tinha aquele tijolão.

**I – Pois é... 13 anos atrás você iniciar nesse negócio era uma dúvida, não era?**

**V –** Era, era muito assim... a gente sabia por trabalhar na área de informática e desenvolvimento, tecnologia... a gente sabia que era o futuro, entendeu?! Então só daria errado mesmo, se a gente fosse muito burro, muito incompetente... de tanto que quase deu errado, quase deu errado (*ênfase*), a gente é... é... ao longo desses anos a gente quase fechou, a gente tinha um monte de funcionários, a gente expandiu muito e nisso as coisas... algumas coisas foram dando errado, alguns... é... alguns planos não se concretizaram e aí a gente teve que fazer várias mudanças, estabelecer várias estratégias e somos o que somos hoje. Hoje a minha capacidade de atendimento ela é 3 vezes maior do que era quando eu tinha um monte de funcionário, a qualidade do nosso trabalho é muito (*ênfase nessa fala*) melhor do que quando a gente trabalhava com um monte de funcionários e trabalha só eu e ele.

**I – Nossa, só duas pessoas?! E a S. (nome da esposa dele)?!**

**V –** E a S. que cuida de toda a burocracia, financeiro, investimento... tudo ela que cuida. Então nós modernizamos tudo né... olha que interessante... a gente tinha sempre 2 funcionários fixos e um que ficava, é... sempre... indo e vindo né... entrava um e tal, mas sempre dois fixos. E a gente chegou num ponto de falar assim 'não pera lá...' aqueles compromissos não, é... não cumpridos lá atrás que a gente tá respondendo por eles até hoje dos planos que não se concretizaram a gente nunca vai resolver se a gente continuar desse tamanho, a gente tem que... a gente é uma empresa de inteligência, tecnologia ela é inteligência e a gente tem que ser inteligente, então vamos ser inteligentes, vamos pensar... Sentamos e bolamos uma estratégia de negócio e já estamos executando essa estratégia há mais de 1 ano e os resultados foram assim... exorbitantemente melhores do que o que a gente tinha planejado. A nossa capacidade de atendimento aumentou, a nossa qualidade aumentou, a nossa carteira de clientes aumentou...

**I – Então há um ano você e seu irmão decidiram assumir tudo né?...**

**V –** Sim.

**I – Vocês conseguiram ampliar mais?**

**V –** Ampliamos mais, melhoramos a qualidade que é importantíssimo porque poderia ampliar e cair qualidade, não, melhoramos nossa qualidade e estamos melhorando ainda mais o nosso produto. E isso só é... com base nessa necessidade de cumprir esses compromissos antigos e... essa pendência que fica assim, esse elefante branco que fica quando as coisas não dá certo... e a coisa só tá melhorando, dia a dia.

**I – Legal! Hoje a empresa trabalha... como é a prestação de serviços dela?**

**V –** É assim 90% remoto, conexão remota...

**I – Software?**

**V –** É por software, remoto... 90%... agora tô conversando com você aqui, mas eu estava atendendo uma pessoa lá em Vale do Paraíso ai eu avisei que eu ia participar de uma reunião, se ela podia aguardar e... é uma cliente muito antiga e muito... falou 'não, pode ir tranquilo que... a gente continua depois, não era nada urgente' mas eu atendo praticamente de ponta a ponta no estado e todas as pontas... falha algumas cidades, mas assim, atendo todo o território...

**I – De forma...**

**V –** Remoto. Vou uma vez, instalo o sistema... é... dou treinamento e depois permanece só por acesso remoto e chat e atendimento. E é instantâneo... as vezes a gente atende dois ou três clientes ao mesmo tempo, todos os três não sabem que a gente está atendendo vários ao mesmo tempo e você resolve na hora, quer dizer, muito mais eficiente do que se eu tivesse um call center em cada cidade... por isso que nós investimos mais em tecnologia, mais em capacitação, né... o que que acontecia, isso até entra assim dentro da... da área da administração disruptiva, a gente tentava investir em funcionários e essa área é muito difícil, o perfil de funcionários de profissionais da área de tecnologia é muito difícil, a pessoa ela não... é... se você não investe, ela tá descontente, se você investe na capacitação dela, ela permanece descontente, então é muito complicado... então o que isso... isso passava para o cliente, esse descontentamento da pessoa que é... é quase um serviço massivo, contínuo, o suporte técnico, o atendimento técnico, a pessoa ela vai... parece que ela vai... é... desenvolvendo ali uma insatisfação que não tem dinheiro que paga e ai você investe... eu nunca fui um líder autoritário, talvez no início da empresa quando a gente começou com os primeiros funcionários a gente teve uma fase assim muito complicada, mas logo a gente percebeu que não é bem por ai o caminho e começou a andar junto...

**I – Acho que pela incerteza né... tava começando ainda, é meio normal....**

**V –** É... você acaba estressando demais e você traz as suas raízes, a gente vem de uma origem humilde... então né... você quer tratar funcionário igual seu pai te tratava. Mas ai você percebe que não... que não é por ai, o ambiente de trabalho com tecnologia ele tem que ser agradável, ele tem que ser feliz, tem que ser de boa. E a gente sempre trouxe isso para os funcionários, nosso ambiente sempre foi tranquilo, com música... hoje que até que está mais calmo demais, mas é sempre música tocando, um rock, ai a gente vai variando porque o ambiente ele tem que ser legal se não você endoida. Mas não trazia resultado (*é perceptível um pouco de frustração na voz*), a pessoa parece que não olhava com... é parece que não tem... hoje é... hoje é a era de aparecer, todo mundo quer ser alguém, parece que é algo assim. Ai se a pessoa não tem status ou trabalha em uma empresa que proporciona status ou algo assim ela não está satisfeita e eu não sei se é isso que influenciava, mas a questão da gente é... a gente mesmo executar essas tarefas que eram distribuídas entre vários funcionários, absorver, trouxe resultados fantásticos.

**I – Talvez, igual você falou por questão de status a pessoa não estivesse buscando desenvolvimento em si, mas sim...**

**V –** Aparecer! O que todo mundo quer é um post lacrador, todo mundo quer aparecer, todo mundo quer status, todo mundo quer ser alguém perante aquela bolha social em que ele vive, aqueles seguidores... tudo está ligado. E a gente percebe porque, é... não foi nem pesquisa que eu fiz, foram retornos de clientes falando que hoje a gente atende muito rápido 'nossa hoje vocês estão muito mais rápidos' (*imitando a fala de um cliente*). Antigamente eu tinha parado totalmente de atender cliente e hoje a gente atende, eu mesmo atendo e a pessoa, ela contrata junto comigo, eu implanto, eu atendo e ela... as pessoas antigas falam 'nossa a qualidade de vocês melhoraram' ai quer dizer, nós sem buscar tivemos uma devolutiva positiva e isso mostra que o caminho é mais ou menos por ai e que, claro, é limitado essa capacidade, mesmo que a gente tem ampliado a tecnologia, é limitado porque você acaba ficando prisioneiro, pra te atender você viu como que foi, mas mostra pra gente a necessidade de adaptação de estratégia pra quando precisar vir pessoas de fora pra dentro desse núcleo. A gente vai ter que buscar de uma forma diferenciada a capacitação dessa pessoa pra ela poder agregar valor, pra ela vir e conseguir caminhar junto.

**I – O meio cultural da cidade, você acha que acaba sendo um obstáculo?**

**V –** Sim, acho sim, muito. A gente pode pegar ali e dar uma passeada no pátio da São Lucas no intervalo... você não vê cultura, você vê o oposto disso, você não vê cultura. Você a quebra de valores importantíssimos, parece que os profissionais que estão saindo das universidades agora que são fruto dessa cultura, eles não estão nem ai pra nada. Eles estão lá porque é status estar lá, ai pega isso, essa futilidade cultural e joga isso dentro de uma cidade que ainda é economicamente derivada da agropecuária, que é um choque cultural. Então você vê os funcionários dos nossos clientes, são pessoas... não vou generalizar, mas são pessoas sem propósitos, sem qualificações adequadas, mas que tem títulos. Então a pessoa ela é administradora de empresas, ela é contadora, ela é bacharel de direito, ela é analista de sistemas, ela é... mas ela não é um profissional, então acontece muito, muito mesmo. Eu tenho uma cliente que ela é administradora, pós graduada e ela está fazendo um mestrado, você vai conversar com ela, parece que ela tem um segundo grau mais ou menos feito em um supletivo... porque ela não entende de nada, ela não sabe de nada, é muito complicado trabalhar com ela e é uma pessoa cheia de títulos. Ai você tira uma pessoa jovem, extremamente com títulos assim... que eu com quase 40 anos estou almejando ter títulos e a pessoa ela tá no caminho inverso, ela tem títulos, mas ela não tem valores, não é alicerçado na cultura. E a administração hoje, a gestão hoje, ela... ela vem quebrando esses paradigmas de que você trabalha pra empresas, você trabalha pra você independente da onde você trabalha, é seu currículo, a sua trajetória, é a sua carreira...

**I – É a sua marca...**

**V –** É a sua marca, você é a sua marca, você é o seu cartão de visita. O que você representa pro mercado de trabalho, o que você representa pra área em que você atua, o seu nome, o peso que isso tem. Uma... um deslize seu que venha a gerar ônus em uma empresa, uma pessoa fizer algo que gera ônus, isso já vai caminhar junto

com você pro resto da sua vida, você pode mudar de lugar, pode mudar de cidade, mas uma hora aquela história chega até você. Então as pessoas parece que não se dão conta disso mais, entendeu, eu não entendo exatamente as causas, mas eu vejo que essa futilização da carreira profissional, ela não está sendo muito benéfica em relação ao que está acontecendo com a cultura de forma geral.

**I – Então não está tendo essa conversa do novo profissional com as necessidades do mercado?**

**V –** Exatamente... e o mercado está cada vez mais exigente, então você vê um monte de gente reclamando que não tem emprego e as empresas precisando de profissionais... ai você fala 'ué, mas o que está acontecendo?' ai no final a culpa é do governo (risos) é mais fácil reclamar.

**I – Hoje seu software presta serviço na área fiscal?**

**V –** Na área de automação geral, controle de estoque, controle financeiro, gestão mesmo e emissão de documentos fiscais. Então é automação, mas o que é automação?! Então automação é interação de software com máquina, é você pegar processos que antes eram feitos manual e transformar ele em um processo pré estabelecido com a junção de um software e uma máquina, então como é que passava a compra em um supermercado antigamente?! Ou era calculadora ou era caderninho, então hoje em dia passa em um leitor que está ligado em um CPU que está sendo gerenciado por um software que vai somando e no final emite um documento fiscal, vou colocar assim grotescamente um processo... então nosso software faz isso.

**I – Os clientes se adaptam bem à ferramenta? Tem muitas pessoas que tem dificuldade com coisas relacionadas à tecnologia...**

**V –** Olha, são duas coisas que a gente preza muito, porque tem a parte de análise e desenvolvimento, programação, teste... ai programa e testa, programa e testa, fica ali voltando até ficar perfeito pra você colocar em campo, a gente se preocupa muito com a usabilidade do nosso software porque simples nacional, que é o nosso foco de atendimento, é o nosso nicho de trabalho. Tem pessoas com pouco conhecimento então nosso intuito sempre foi que qualquer um pudesse operar nosso sistema, que a pessoa não precisa ter um nível superior, uma especialização para conseguir lançar uma conta, pagar ou receber. Então assim, em balcão nós temos pessoas praticamente analfabetas que utilizam, e eu não to falando isso... é mesmo... a gente atende em Nova Dimensão e em Jarú e em ambas cidades tem balconistas que são semianalfabetos, a gente dá o treinamento, a gente ensina e eles encontram a peça deles com muita facilidade e elogia a facilidade de atendimento. Então assim é setorizado, no balcão quando a gente está lidando com o módulo do balcão a gente já pensa nessas pessoas... teve uma ocasião que uma pessoa com deficiência visual operou nosso sistema com o software dele, foi uma oportunidade assim... ele nem era cliente, ele só estava onde eu estava implantando e ele perguntou se o nosso software era adequado à pessoas com deficiência... eu falei 'cara, a gente faz de tudo para a pessoa não precisar usar mouse' que é o ponto chave da pessoa com deficiência né, ai eu falei 'então vamos testar'. Ai ele sentou na frente do computador e colocou o software dele para rodar em cima, porque vai falando tudo o que está na tela e ele

cadastrou produto, fez uma venda, ele foi usando assim normal. Então assim a usabilidade é fantástica, as pessoas não tem dificuldade.

**I – E ele adere a outros softwares né então?**

**V –** É, porque o outro software roda por cima, então ele trabalhou muito bem na ocasião e eu do lado com um medo danado de não dar (risos)

**I – Hoje, o que você enxerga como uma dificuldade para empresa, porque estamos no meio da tecnologia e as coisas mudam muito rápido... da mesma forma que surgem de repente, elas morrem de repente... então como você faz para trabalhar isso dentro da empresa?**

**V –** Então a primeira dificuldade eu já te disse, é com relação a profissionais né, muito complicado para você encontrar perfis ideais para trabalhar nesse ramo de automação, seja qualquer setor, setor de suporte, de desenvolvimento, é muito complicado. Porque o cara que trabalha nessa área, ele se acha sempre melhor do que os outros, ele não está nem ai se ele tem que interagir com outras pessoas e ponto, essa é uma grande dificuldade. Outra dificuldade é a questão tributária, porque como a gente atua nesse nicho de pequeno e médio, as empresas tem um custo de adequação muito alto. O custo disso, ele atribui a gente e ao contador porque o contador dá a notícia e a gente automatiza, então é uma grande dificuldade... ai atrelado a isso existem empresas de fora que trazem aquele softwarezinho enlatado, entendeu? Que tem um pacotinho, não paga mensalidade, não tem atualização e tal, mas sai muito mais barato. Essa galera invade a praça, eles tem muito cliente, o preço deles é algo absurdo, não tem competitividade, você não pode nem... nas estratégias a gente nem considera eles como concorrente, eu enxergo como outro produto, eles vendem outro produto. Nosso produto não é só um software, é uma consultoria, é um acompanhamento, é um suporte constante, 24/7, entendeu?! Então é uma dificuldade, porque tem cliente que busca qualidade e solução do problema, ele é um solucionador... a gente vai lá e apresenta as nossas soluções em tecnologia, o cara fica maravilhado, entendeu?! Se ele vai conversar com concorrentes, ele vai analisar funções, soluções, o que mais vai se adequar à empresa dele... mas tem aquele cliente que só procura preço, esse cara que procura preço é um problema, entendeu?! Porque vem as empresas de fora, queima o mercado e a gente fica esperando, esperando... ai o que acontece?! O cara se decepciona, toma uma rasteira, as vezes paga multa de alguma coisa que ele deixou de cumprir e vem procurar a gente pra tentar resolver o problema. Só que quando ele vem procurar a gente pra resolver o problema ele ainda não aprendeu e ele ainda quer pagar o que ele pagava para aquela empresa que tem aquele produto enlatado. Então é uma grande dificuldade hoje no mercado. Então a adequação, o custo de adequação dos clientes é muito complicado devido essa malha de legislação e exigências que todo dia tem uma coisa nova, todo dia alguma coisa sai, todo dia alguma coisa entra... você tem que estar se atualizando e o custo disso pra gente é alto de você ficar se atualizando. Toda semana eu posso dizer assim, tem nova técnica, com novas validações, novas regras, com novas coisas, na nota fiscal que é a emissão propriamente dita... isso é muito ruim, muito complicado porque as vezes passa despercebido alguma coisa.

*\*Entrevistado fala sobre como funciona os tributos e cadastros de itens, sobre como o cadastro mal feito impacta nas leis tributárias e as multas que são consequência desses casos.*

**I – É complexo né?! Mas tem solução (referindo-se às leis tributárias que implicam em multas, quando não são cumpridas no cadastro dos itens)**

**V –** É complexo porque o cara que cadastra ele não quer saber, as vezes ele não está nem ai, ele só quer acabar e colocar o produto à venda. Ai gera uma multa. Eu tive um caso recente de um cliente lá em Jarú que tomou uma multa só por classificação errada de produtos, ele não causou prejuízo aos cofres públicos porque ele é Simples Nacional, quando é Simples Nacional é diferente, só que a empresa tem que classificar adequadamente. O fiscal foi lá, tirou um relatório do banco de dados dele com mercadoria classificada errada e notificou. Ai ‘ah o problema é do sistema?’ não, o sistema não cadastra o produto sozinho, ‘porque ele aceita?’ porque o sistema não é adivinho, parece que é adivinho, mas não é, existem pessoas que precisam atualizar o banco de dados. Esse é o risco do nosso ramo, a pessoa faz um serviço de qualquer jeito, dá problema na saída, que é o faturamento e ela entra em contato com a gente buscando a solução. Tem clientes grandes que quando vai fazer o fechamento do mês, já entra em contato e pede pra gente fazer (referente a conferência de saída e entrada de mercadorias, conferir o cadastro dos itens). Quando o cara é grande e tem 10, 11 anos que é cliente nosso, a gente nem pensa duas vezes em fazer, ai você dá uma olhada nas notas, vê se está tudo certo. Nós desenvolvemos um processo de fechamento do mês, que gera todos os XMLs, o sistema confere pra ver se está tudo ok e manda para o contador.

**I – Acho que o cadastro é o problema de toda empresa...**

**V –** É porque eles fazem de qualquer jeito, o custo pra ter uma pessoa ficar procurando códigozinho é alto para o cliente... lembra que eu te falei das dificuldades, o custo de adequação é difícil. Teve um caso aqui em Ji-Paraná que eu me desfiz do cliente, desfiz mesmo, a gente implantou e passou 3 meses e ele não tinha cadastrado uma nota fiscal de entrada, ele não fazia questão de colocar a saída dele para funcionar e ele queria que nós fôssemos lá, sentássemos e cadastrássemos a loja dele, porque ele não sabe a forma de tributação e não queria aprender, o quanto isso era importante para a empresa dele. E pelo valor que ele estava pagando para gente não tinha o menor cabimento. Eu ia lá rascunhava, ensinava, explicava, fiz tabelas, fiz regras, com calma e não teve acordo... até que chegou em um momento que ele queria reduzir a mensalidade dele em 1/3 porque ele tinha encontrado algo... ai eu falei ‘não, pode ir... vamos rescindir então porque vai ser muito mais lucrativo você lá com outro, o tipo de prestação que você quer não é o que a minha fornece e eu não vou te vender algo que não é a sua solução’ eu vivo de vender solução e se o que eu estou vendendo, não está solucionando, então eu não estou vendendo.

**I – Nesses casos o cliente não te vê como um prestador de serviços...**

**V –** É, ele quer que a gente seja um funcionário dele, muitos perfis são assim. É raro acontecer, é muito raro. Ai isso volta lá no início que a gente estava falando sobre os profissionais, é o que falta, eu acho que nas academias é ensinar os profissionais que

saem dali, ensinar as pessoas a lidar com pessoas. Um analista de sistemas, ele sai da faculdade achando que vai trabalhar com desenvolvimento, com computador que não precisa interagir, não é nada disso. Tudo é conversar, tudo é olho no olho, tudo é conversado com a pessoa. Se não está dando certo é falar não, o profissional tem que aprender a falar não. Porquê hoje nós temos casos de assédio moral, assédio sexual nas empresas... porque as pessoas não sabem mais conversar, não respeitam as pessoas mais como seres humanos e o respeito de ser humano como ser humano é a base da administração disruptiva né, que é impressionante, quando você vê pessoas falando disso, você vê as pessoas falando de humanidade. É você pegar 'ah, você não serve para trabalhar aqui no setor de tecnologia' pegar você crua que não entende de tecnologia e colocar você ali e ficar gritando no seu ouvido que você tem que tratar bem meu cliente, tem que tratar bem meu cliente, você não vai dar certo. Agora eu pegar você e colocar em um setor que você está preparada, que você se sente bem, que você vai potencializar as suas qualidades, olha como é lucrativo para os dois, olha como um investe no outro, a empresa investe no funcionário e o funcionário investe na empresa. As pessoas não veem isso, as pessoas sai da faculdade e estão saindo com uma visão totalmente distorcida do que é o mercado de trabalho.

*\*Entrevistado abre um parêntesis na entrevista para falar sobre um pensamento pessoal\**

**V** – Eu tenho uma crítica pessoal, não é estatística não, é pessoal mesmo... eu tenho raiva de startup, eu tenho raiva quando as pessoas falam de inovação, empreendimentos, startup... 'ah, porque ficou milionário com a startup' certo, bacana... tenho raiva mesmo porque a pessoa sai, tem palestras, tem incentivo, bacana... só que não tem palestras preparando as pessoas para falhar, tem palestras preparando as pessoas para ter sucesso como se o sucesso fosse fácil. Na prática, no dia a dia, se não tiver dinheiro no bolso nada acontece. Olha os índices da quantidade de startups e a quantidade que tem notoriedade e sucesso, isso eu vejo como uma preocupação. Porque na faculdade vai lá e fala 'nossa você é inteligente, seu trabalho é top e etc' ai forma um cara e joga o cara aqui pra mim, pra uma empresa de dia a dia, ele chega aqui se achando o máximo porque fizeram isso com ele, só que ele não é. Na hora que você coloca ele pra fazer uma análise de um processo pra ganhar 10 segundos de desempenho em cima do que o cliente já tem, 'nós precisamos ganhar 10 segundos aqui na emissão dessa nota, como você vai fazer ai no sistema?' não, ai o cara já não sabe... ou então fala que é frescura do cliente e não quer fazer ou então fala que ganha pouco pra fazer isso. Em todas as empresas você vê isso, eu lido com umas 300 pessoas, mais ou menos, é o time de todos os meus cliente, é disso para mais... ai você conversa com um e conversa com outro e você vê que vai enraizando essa cultura de 'top' e aquela função básica não executa com maestria. Então a pessoa quer ter um reconhecimento e as coisas fundamentais para ele ter conhecimento, não faz.

**I** – **Eu acho que as vezes o tema não é tratado da forma como deveria e acontece isso...**

**V** – Talvez eu possa estar sendo injusto, faz tempo que não participo de nada em relação a esse tema em específico.

**I – Mas a sua empresa, pode ser considerada uma startup?**

**V –** Eu acho que não, porque nós não tivemos patrocínio externo, não teve nada disso. Eu posso dizer que nós fomos empreendedores por necessidade, então a gente não queria continuar trabalhando para os outros e vimos um nicho de negócio que a gente poderia atuar, tivemos a oportunidade. Foi através do meu sócio, ele viu a oportunidade, ele enxergou ali e falou ‘não, aqui dá pra gente prosperar’, me convidou, eu topei o desafio e a coisa andou. Então não teve influência externa, não teve um projeto que foi desenvolvido para depois ser vendido... nós vendemos primeiro o projeto para depois desenvolver (*risos*).

**I – Eu não sei, fiquei meio dividida... eu acho que pode ser sim...**

**V –** Nunca olhei por esse lado (*risos*), não sei dizer... porque a gente já começou tendo nome, tendo um produto e sempre isso, assumindo compromissos que a gente teria que realizar. Hoje nós temos um processo que a gente segue, tem toda uma etapa que a gente segue religiosamente, mas no início...

**I – Então esse plano de crescimento, esse cronograma de desenvolvimento, você tem?**

**V –** Temos, hoje a gente estamos andando com mais racionalidade porque quero expandir, isso inclusive estou anunciando contratação de funcionários... quero expandir, mas quero expandir mais inteligente e não igual eu já tentei no passado. Eu não quero perder a qualidade, não quero trocar meu nicho de atuação, quero crescer mais dentro da onde eu atuo, com a capacidade e com esta nova ideologia que nós encontramos dentro da empresa e que está funcionando muito bem, mas eu quero crescer. Estou achando meus números muito baixos, números de quantidade de clientes, então a gente tem que pelo menos triplicar isso ai pra ficar mais confortável.

**I – Vocês precisam de mais gente então?**

**V –** Preciso de mais gente sim, então foi uma época de renovação. Essa época ainda vai... aqui dentro eu não quero ninguém, eu quero para fora, de vendedor para trazer mais clientes e esses clientes... com a chegada deles e a permanência deles na carteira, vão possibilitar que eu possa treinar outras pessoas para vir aqui para dentro também.

**I – Você pensa em alguém para ajudar a desenvolver?**

**V –** Mais na área de suporte mesmo, o desenvolvimento por enquanto ainda... é muito fácil falar porque não sou eu que desenvolvo (*risos*), mas o desenvolvimento ainda, pelas palavras do meu sócio, está tranquilo ele desenvolvendo sozinho. É que tudo muito bem estruturado, fica mais organizado trabalhar, então ele mantém tudo numa boa.

**I – O suporte é o que suga mais tempo né?**

**V –** Isso, por isso ele não pega... só quando eu tenho que me ausentar mesmo.

**I – É muita coisa...**

**V** – Sim, trabalho com 3 telas e é o tempo todo atendendo alguém, mas quando a gente pegou e dispensou todo mundo e eu assumi o suporte de novo...

**I** – **Eram em quantos antes?**

**V** – Eram 2 fixos e um rotativo, já chegamos a ter 4 funcionários, já chegamos numa época de ter 4 funcionários porque estávamos com uns projetos grandes e eram 4 pessoas olhando pra minha cara o dia inteiro (risos). Quando eu peguei foi um pouco complicado porque os clientes estavam mal acostumados, mal instruídos, mal atendidos... por mais que eu estava sempre em cima, você não vê... se você não está ali falando com o cliente, passo a passo, todo esse trabalho personalizado, tratando o cliente pelo nome, tal cliente tem tais características e etc, tal cliente gosta de resolver as coisas por si só...

**I** – **Você não tinha esse feedback antes?**

**V** – Não tinha, porque eu tinha perdido esse contato direto. Eu via os resultados, os resultados dos clientes atendidos, estava satisfatório, mas eu não tinha esse contato com o cliente. Quando eu peguei, então foi muito complicado, no início assim foi muito puxado... hoje, do dia 1º ao dia 14 a gente atende uma média de 5, 6 suportes por dia e isso as vezes é mais demorado porque é fechamento como eu estava te explicando. Do dia 15 até a virada do mês seguinte, as vezes passa dois ou três dias sem tocar telefone, sem chamar um chat, sem nada... esse trabalho de instrução que a gente fez, que a gente começou, que a gente reestruturou até a forma de atender junto com o cliente modificou o raciocínio do cliente sem ele saber.

**I** – **Vocês acabaram educando ele?**

**V** – Sim, antigamente o cliente ligava assim ‘conecta aqui’ ai o operador conectava, ai ele ia falar o problema e o operador resolvia. Hoje eu faço conduzindo o cliente, com que ele me ajuda a resolver o problema... então ele participa daquilo ali, eu tenho no final duas situações: no final eu tenho um problema solucionado com agilidade e um cliente se sentindo satisfeito porque foi útil, entendeu?! As pessoas são humildes, eles acreditam que nós somos deuses porque a gente trabalha com computador ‘ah, nossa vocês são muitos inteligentes’ e as vezes é algo simples, quando você faz com que ele participe da solução, que ele raciocine junto com você... no final ele também é um deus (risos) e ele fica muito satisfeito. Você dá a sensação que, primeiro: você se importa com todas as sensações dele, independente de qual que seja... e a sensação de que ele está progredindo, essa sensação é muito boa e traz uma satisfação para a pessoa, ela percebe e entende que a empresa é amiga dela, que as pessoas daqui são amigas dela.

**I** – **Ela se sente parte né?!**

**V** – Sim, parte da solução, do processo, de tudo. Porque eu já vi e eu fico louco quando eu vejo alguém destrutando o outro. Então já vem naturalmente da nossa base de educação tratar bem os outros, ai você vê uma pessoa se colocando acima de outra por questão de inteligência, principalmente utilizando o meu nome, no caso de um operador de suporte.

**I – Hoje, você acha que com o posicionamento que você tem... que a empresa tem, acha que ela ainda precisa inovar em algum aspecto?**

**V –** Sim, precisamos! Eu não queria que o funcionário... eu não quero que as pessoas que trabalham com capacidade intelectual precisam vir para cá. Os meus futuros operadores de suporte, eu não quero que eles venham para cá, quero que eles trabalhem livremente em seus home office, eles vão montar a estrutura deles e eu tenho que estruturar eles de uma forma que eles vão atender bem os clientes de forma personalizada, mas pra isso eu vou precisar organizar os setores e mapear... determinado atendente vai atender determinado cliente. Então eu vou ter que inovar nessa questão, mas isso não é da noite para o dia, eu estudo muito... vai envolver outros profissionais além da gente, mas como eu te disse, o nosso crescimento agora vai ser inteligente. Ele não vai ser de números, de faturamento... eu quero continuar com essa qualidade porque assim eu vou conseguir ter números de quantidade, a rotatividade desses clientes ela é constante... tem clientes que trocam de sistema igual trocam de roupa, isso é natural, não sofremos impacto no nosso mês a mês, na nossa administração. Se eu tenho 300 clientes que me rendem X mensal, é muito melhor do que eu ter 2 que me rendem a mesma coisa porque se um sair eu quebrei. Só que eu quero ter 300 clientes estruturados, fixos e extremamente satisfeitos como eu tenho hoje com a quantidade que eu tenho. Então precisamos expandir, precisamos muito porque a proposta de uma empresa não é caridade, o propósito de uma empresa não é ser amado, o propósito de uma empresa não é nada disso, é ganhar dinheiro, ter lucro... lucro de verdade, lucro substancial, grana. E é o nosso propósito e dá pra fazer isso com inteligência, com qualidade e é essa a essência da empresa que a gente cuida com tanto carinho porque a gente estava perdendo e trouxe de volta, deu tempo de corrigir os problemas e de agora para frente vai ser diferente.

**I – Você falou que para você o ideal seria a pessoa atender de qualquer lugar e tudo mais... isso não sairia das suas mãos?**

**V –** Pois é, mas com as pessoas aqui eu tinha uma falsa sensação de controle, entendeu?! Então por isso que eu te falo que vai ser trabalhoso criar mecanismos que se concretizem. Então a atendente feminina que é muito mais criteriosa, que as vezes atende com mais carinho mesmo, a profissional feminina é mais detalhista. Essa profissional vai ser direcionada a esse nicho de clientes, que precisam ser atendidos com mais detalhes. Agora um cara já mais (faz gesto com a mão que indica agilidade), vai atender o tipo de cliente que gosta de soluções rápidas sem muita conversa. Isso tudo a gente tem que estruturar, essa ideia, mas é possível porque outras empresas já fazem... envolve custo, envolve capacitação, prototipar pessoas em nichos.

**I – Vai ser um desafio por não ser algo muito comum aqui na nossa cidade e você vai ter que treinar bem essas pessoas né?**

**V –** Tudo vem dessa preparação desse profissional que ai vai ter que passar um tempo comigo aqui, para estar se preparando para poder ir atuar em particular. É uma intenção, é boa, a legislação permite isso hoje, está bem tranquilo trabalhar dessa forma, mas é plano.

**I – Em relação à ferramenta, tem esse problema do cadastro do item errado, você acha que talvez se vocês aprimorassem algo nela que ajudasse isso...**

**V –** Não é nossa área de atuação, está ligado, mas é um outro produto, é um outro nicho. Para isso nós precisaríamos ter um departamento fiscal aqui dentro, que vai tratar somente a área fiscal, tratar somente as modificações tributárias e as exigências afins. Então não é a nossa pegada. Se eu fizer isso... meu sistema é travado para evitar erros, então por exemplo num material de construção se eu fizer isso, vai me impossibilitar de atender um supermercado. Então ou até consigo chegar em um meio termo entre os dois, aí eu já estou falando em meio termo, não estou nem falando em excelência... já não vai deixar eu atender um prestador de serviço, então nosso sistema de gestão tem que ser genérico, tem que ser possível atender vários ramos e dentro desses vários ramos ele tem que ter algumas coisas que são liberadas e a intenção é essa... se não fica muito complexo também e a pessoa não consegue operar.

**I – A intenção sempre é crescer dentro do seu nicho de mercado com a maior qualidade possível?**

**V –** Sim, e facilidade também... sempre facilidade. Sempre quando entra uma nova exigência a fica em parafuso, pensando em novas ideias, uma forma de fazer que fique o mais simples possível e que venha trazer uma maior assertividade para o cliente. Que ele não venha a ter problema. Tem que ser simples de operar, mas extremamente poderoso, lá no final que é o arquivo fiscal dele. As pessoas se perdem no meio da tecnologia, acham que por saber programar ou algo do gênero já são inovadoras, o problema é que a inovação deve trazer resultados e muitas vezes o que eles criam não traz resultados, não resolve os problemas dos clientes.

## Apêndice 4 – Entrevista com o gestor P3

### Resumo

Empresa de porte familiar, na transição para a 2ª geração, porém o fundador ainda possui atuação e participação na organização. Na empresa trabalham o pai (fundador), a mãe, o filho mais velho (atual gestor) e o filho mais novo. Todos são graduados na área de contabilidade. O escritório possui um diferencial que é o atendimento voltado apenas para empresas de grande porte. Possui diferenciais sistêmicos que não são comuns para um escritório, devido a automatização de alguns processos. O gestor tem uma visão ampla sobre o futuro do negócio, é ciente das futuras tendências em sua área e busca otimizar os processos. Um dos fatores que considera limitante para a inovação é a cultura do município e de algumas organizações, que acabam por travar esse processo, deixando-o mais lento.

### Entrevista:

#### **I - Conta um pouco pra mim, como começou a empresa?**

**R** - Bom, na verdade o escritório, o fundador é meu pai e no caso... no início foi meio que... houve... ele trabalhava com outro contador e esse contador ia assumir uma empresa maior e... e na verdade não ia continuar com as empresas e passou para o meu pai, então vieram os primeiros clientes e a partir desses primeiros clientes... isso foi, acho que em 94 mais ou menos, ano em que eu nasci então você vê que não teve como eu estar na fundação né (*risos*). E... e a partir daí começou, acho que no começo eram 2 pessoas mais ou menos, meu pai e mais uma pessoa e assim foi indo, então... começou no 'quem indica' né, houve essa transição das empresas para o meu pai e assim foi tendo as empresas, assim em um escritório de contabilidade normal assim de Ji-Paraná mesmo.

#### **I - Então 94, já tem 25 anos de atuação no mercado mais ou menos?**

**R** - Sim, mais ou menos é... que já tem atividade.

#### **I - São quantos colaboradores hoje?**

**R** - São 8, mais meu pai e minha mãe dá 10, mas são 8 funcionários (*incluindo ele e o irmão*).

#### **I - Hoje a prestação do serviço, como ela é feita? me explica um pouquinho sobre isso, vocês vão até as empresas, você se relacionam mais por e-mail, telefone...**

**R** - Então, normalmente a gente... não sei se você já passou por outros escritórios de contabilidade ou a gente é o primeiro?

#### **I - Vocês são o primeiro.**

**R** - Ah, normalmente os escritórios contábeis em Ji-Paraná eles atendem empresas de menor porte, então normalmente é aquela cultura onde o boy passa na empresa e pega a movimentação da empresa e leva para o escritório. No nosso caso, a gente tenta atender clientes um pouco maiores só que em menor quantidade. Então normalmente em cada empresa a gente tem como se fosse... se não é funcionário nosso, no sentido assim dedicado exclusivamente pra gente, ele trabalha boa parte do tempo dele organizando nota fiscal, movimento financeiro, documento de funcionário pra mandar pra gente e o serviço é desenvolvido normalmente... tem coisas que vem físico e tem coisas que é feito via integração sistema da empresa e

sistema nosso. Então hoje tem muita coisa que a gente consegue integrar, então a gente gera um arquivo em alguns tipos de formatos e nosso sistema recepciona essa informação sem haver digitação, só tem a conferência depois, pega o documento só pra olhar e... basicamente é isso.

**I - Então no caso, geralmente tem uma pessoa nas empresas clientes que ela é meio que exclusiva de vocês?**

**R -** É, porque assim, tem empresas que normalmente tem a pessoa deles lá que funciona como intermediador. A gente tem pessoas dentro da empresa que a gente trata com essa pessoa. Por exemplo a gente não fala com todas as pessoas da empresa, a gente tem esse correspondente lá e normalmente quando a gente... por exemplo a gente tem um novo cliente e quem vai ser a pessoa de contato, então a gente define lá quem vai ser essa pessoa, alguns casos a gente até contrata uma pessoa pra empresa e coloca lá dentro pra fazer essa intermediação entre a empresa toda a documentação, fazer essa triagem, é como se fosse uma triagem, e manda a documentação pra gente. Então basicamente é assim, então tem coisas que tem de ser manual, quando você vai fazer o registro de um funcionário, há a possibilidade da empresa fazer um pré cadastro pra gente, mas a gente não utiliza essa forma, eles preenchem só uma ficha com os dados básicos e manda a documentação pra gente e a gente faz o cadastro aqui. Na questão por exemplo a parte fiscal, que é a parte de nota fiscal, é... como posso explicar... você é da área de administração ou contábeis?

**I - Administração**

**R-** É porque na contabilidade a gente tem 3 grandes áreas, então tem a parte de departamento pessoal que é o RH, mas o escritório na verdade é o departamento pessoal, calcular folha de pagamento, férias, rescisão e tal. A parte de escrita fiscal que lida com documentos fiscais, nota fiscal, documentos de transporte, nota fiscal de consumidor... e tem a parte da contabilidade em si que lança a vida da empresa, então ela lança despesa, receita e faz essa contabilização. Na parte da escrita fiscal e a parte da contabilidade ela é bem integrada, no sentido, a gente consegue avançar muitas etapas sem colocar a mão em documentos, só na parte da conferência.

**I - Ela é bem informatizada?**

**R -** Isso, ela funciona melhor. A parte de departamento pessoal é uma parte normalmente mais subjetiva e normalmente mais manual.

**I - Essa parte informatizada ela é totalmente no sistema de vocês?**

**R-** É assim... a gente... por exemplo nós temos que lançar movimentos financeiros da empresa, pelo fato dos nossos clientes já ter um certo porte eles já têm um sistema que ele faz o controle dele lá, então a gente pega a informação do sistema do cliente e joga pro nosso sistema porque alguém algum dia vai ter que digitar a informação, então a gente não digita, eles digitam, então a gente pega a informação lá e joga no nosso sistema. Então extrato bancário do cliente, a gente pega o arquivo... eles geram o arquivo lá no sistema do banco e mandam o arquivo para gente e aí a gente já tem uma série de parâmetros que definem o que é tarifa bancária, o que é recebimento de título, o que é fornecedor e o sistema já vai fazendo bastante coisa automatizada.

**I – Pelo tempo da empresa, você nasceu aqui né, desde sempre...**

**R –** Então, mas eu comecei a trabalhar aqui em 2010, então ano que vem faz 10 anos... mas desde sempre a gente está aqui.

**I – Desse tempo que você está na empresa, quais foram e se houveram as principais mudanças que trouxeram mais impacto, por exemplo mudança no sistema que trouxe um impacto muito grande até para os colaboradores. Se houve...**

**R –** Bom, em 2010 quando... eu vou contar... *(entrevistado fica confuso, busca respostas objetivas)*. Quando eu entrei em 2010 a gente tinha um funcionário que estava aqui tinha 15 anos, então eu era auxiliar dele e ele concentrava muitas atribuições e boa parte dos processos estavam dentro da cabeça dele. Então ele saiu em 2013 e eu tinha 3 anos de escritório, a partir de 2013 também foi o ano que a gente mudou de sistema, a gente usava um sistema X e mudou para o sistema Y que a gente usa até hoje. Esse sistema, ele permite que a gente faça esse monte de integração, essa automatização. Então 2013 foi ano que a gente fez essa migração do sistema, em maio de 2013 e foi onde abriu um pouco a visão, foi 'oh a gente estava na caverna né e agora a gente está vendo o quanto de possibilidade a gente pode ter'. Então foi a transição e 2014 a coisa começou a rodar bem bacana. Então 2013 foi um marco assim, mudamos bastante coisa. Final de 2016, começo de 2017 foi um ano que a gente começou a tentar desenvolver um planejamento estratégico... também foi onde atentou pra tentar fazer mapeamento de processos e tal, só que começou e parou... e agora a gente está tentando de novo fazer esse procedimento, mas assim o ano que houve mais mudanças assim eu posso dizer que acho que foi 2013 pela saída do funcionário e também pela mudança de sistema. O sistema foi em maio e o funcionário saiu em setembro.

**I – E os colaboradores, qual foi a reação? Porque como você falou mudou para um sistema que ampliou a visão de vocês... você nessa época já estava como gestor?**

**R –** Então foi a transição, ou eu tinha que assumir ou eu tinha que assumir, não tinha muita opção *(risos)*. Então não tinha opção, mas assim o responsável sempre sendo meu pai, então aí foi uma época que a gente teve que conversar muito até alinhar. Então esse alinhamento durou basicamente até 2015 pra sedimentar bem assim, ficar bem tranquilo. Aí você perguntou a reação dos colaboradores...

**I – É, os colaboradores e os clientes... assim, os colaboradores sentiram, mas os clientes também sentiram as mudanças?**

**R –** Clientes de início não, esse sentir acho que foi por volta de 2016. Quando você entrou no escritório? *(Perguntando ao irmão que estava na sala)*

"eu vou fazer 5 anos ano que vem..." *(resposta do irmão)*

Foi em 2015, é então acho que foi por volta aí de 2015, 2016 que foi quando a gente começou fazer essas integrações, certas integrações e aí a gente começou a falar para o cliente 'olha você precisa gerar um arquivo pra mim, olha você precisa fazer isso aqui' alguns sistemas a gente teve que pedir para o programador *(setor de TI da própria empresa cliente)* criar um campo lá no sistema pra gente fazer um mapeamento entre o sistema do cliente e o sistema nosso... não sei até onde eu preciso explicar *(risos)*, mas...

Qual é a área do trabalho mesmo, que você tinha me falado?

**I – Inovação e liderança**

**R –** É só pra eu saber onde eu foco as respostas... a gente precisa ter uma comunicação, por exemplo a empresa ela trabalha na linguagem dela, do jeito deles e a gente tem o formato contábil. para gente conseguir comunicar uma coisa na outra

sem eu ter que ficar colocando a mão... na contabilidade a gente tem alguns grupos de conta, então tem a fornecedores, despesas, impostos, então cada fornecedor a gente achou uma referência dentro do sistema para cadastrar o nosso código que a gente lança na contabilidade, então precisou conversar com o programador, com o dono da empresa e falar 'olha a gente precisa fazer esse mapeamento pra gente poder otimizar isso e aquilo' outro sistema a gente teve que falar 'olha você precisa criar uma coluna no relatório pra gente conseguir fazer essa automação'. Então essa mudança eles sentiram, mas não muito porque foi mais interno 'ah, preciso que você entre no seu internet banking e gere um arquivo chamado OFX que é um formato que, todo banco gera esse formato e nosso sistema consegue ler esse formato' 'ah mas porque você pediu isso, você nunca pediu isso' mas é bem mais leve do que os colaboradores, então os colaboradores quando você vai fazer uma atualização no sistema é mais ou menos assim... ta aqui o iPhone, você pega um Android e fala 'ah, mas o iPhone faz assim' 'ah, mas não antes não precisava fazer aquilo' é melhor fazer o contrário, você sai do Android e vai para o iPhone ai você fala assim 'ah, mas antes eu conectava o celular no computador e conseguia acessar minhas pastas, mas esse sistema novo não faz isso' é assim, então toda migração, toda... seja numa indústria, comercio ou prestação de serviço vai ter esses conflitos, então até... isso deve ter durado mais ou menos uns 8 meses pelo menos, para os funcionários até acalmar. Isso porque o sistema antigo era muito ruim e o novo era muito bom, se fosse mais ou menos ou pouca coisa melhor talvez ficariam anos falando. Tanto que a gente utilizava antes 3 sistemas, a gente migrou 2, um ficou. Então em 2013 a gente migrou. O outro em 2018 a gente tentou migrar também para o mesmo sistema que a gente usa... não deu certo, que é a área de departamento pessoal que é a área mais manual. Talvez mais manual até pelo fato do estilo que é aquele serviço ali que é meio estranho. Tanto que a gente tentou migrar as 3 áreas e só conseguiu 2, então a gente migrou e houve todo esse conflito e tal, mas depois a pessoa vê e começa... todo sistema ele precisa de uma configuração, atualização, melhoria, melhoria, então hoje ele está assim, não tem muito mais o que melhorar porque a gente visualiza assim, tem coisas que ele não faz direito, mas assim em comparação com outras realidades que a gente vê ele é bem desenvolvido.

**I – Até pela questão da integração com o sistema da empresa, que é muito importante. Empresas grandes assim, você tem que ter um cuidado.**

**R –** Sim, exatamente... aí tem empresas, tem uma situação que a gente trabalha com empresas que é tão maior que é mais fácil a gente trabalhar com o sistema deles. Eles que lançam a contabilidade, não é nem a gente, a gente só faz a conferência. Então a gente tem 3 empresas que é todo o sistema deles, então a gente nem tem que lançar, pega só o movimento, todas as notas, tudo pra fazer a conferência e correção de um lançamento ou outro.

**I – Mas ai no caso eles lançam. E isso é alguém deles ou de vocês?**

**R –** É essa pessoa que a gente treina, porque assim as vezes você fala assim 'ah lançar contabilidade é meio complicado' mas não é... a pessoa pega lá uma conta de energia, ela pega e paga, o sistema a gente configura se pagou no caixa, no banco ai ele já lança tudo certinho. Então a gente cria códigos para a pessoa lançar.

**I – Então é tudo codificado né?**

**R** – Isso, aí em casos que tem que fazer o rateio por centro de custo ou departamentos, depende do nome, mas aí já é tudo pré configurado também. Quando chega na contabilidade, já chega mastigado.

**I** – **Na época então vocês tiveram que treinar bastante os funcionários?**

**R** – É, então no momento da migração a própria empresa de software já tem as horas de treinamento, aí eles tem um portal EAD de vídeos então se precisa gerar um relatório e não sabe como faz, tem lá um vídeozinho explicando, então é um processo. Então até hoje tem coisas que a gente não sabe usar porque não precisa usar, tem coisas que a gente nem sabe se seria bom, mas que tem lá e quando surge necessidade a gente procura na base de conhecimento que tem, aí se tem beleza e se não tem, aí tem o suporte também que faz esse contato. Então nos primeiros meses o pessoal ficou bem em contato com a gente, depois uma vez por mês e agora uma vez por ano praticamente o cara aparece aí, mas é bem tranquilo.

**I** – **Foi um grande avanço esse novo sistema, você acha que hoje vocês conseguiram reduzir custo, nas atividades da empresa isso impactou de que forma? Vocês estão mais rápido, estão produzindo mais com menos pessoas...**

**R** – Sim, por exemplo a gente hoje estamos com 8 funcionários, mas já estivemos com 10... só que aí... assim essa etapa que a gente está fazendo agora de mapear os processos é justamente para saber quão eficiente está sendo o ciclo, porque a contabilidade tem uma rotina, então todo mês tem um ciclo, cada trimestre tem um ciclo e cada ano fecha outro ciclo. Só que a gente não sabe exatamente quão eficiente está sendo... a gente não consegue mensurar, por exemplo a gente tinha empresas que a gente demorava 5 dias para fazer um procedimento X, hoje a gente faz com meio dia porque não lança mais nada, então as vezes errava um valor e tinha que ficar lá achando a diferença. Hoje é tudo mais automatiza, então melhorou? Melhorou, quanto? Então é tudo muito relativo, a gente não tem isso mensurado. A gente tem até visto software pra isso e tal, de mensuração, de controle de tempo, mas por enquanto pelo nosso porte e o custo que é esse tipo de software, não é viável. Mas a gente tem tentado trabalhar, nessa segunda tentativa de planejamento estratégico aí que envolve a parte de mapeamento dos processos e análise dos processos. Toda essa etapa, a gente não conseguiu saber quão eficiente está sendo, a gente sabe que melhorou porque é perceptível, mas a gente não sabe quanto tempo. Então quanto tempo? Não sei, mas a gente sabe que está sobrando. Porque se eu te falar que você tem 1 mês pra fazer essa pesquisa, você vai gastar talvez 29 dias e meio e vai entregar no último dia a noite... então o funcionário é desse jeito, o funcionário se você falar que ele tem 1 mês pra fazer essa tarefa ele vai gastar ali 28, 29 dias... ele não vai gastar uma semana. Então essa mensuração, quando a gente tiver isso mais ou menos alinhado, aí a gente vai ver que a gente tem um espaço aqui de 5 dias no mês, então nesses 5 dias eu vou ver o que eu posso fazer 'ah, eu posso ir atrás de um novo cliente' então é aí que eu vou ver... porque hoje se você olhar todo mundo está fazendo alguma coisa (*risos*). Então é muito relativo esse controle, então é meio complicado saber exatamente como está sendo, mas a gente está vendo por exemplo antes tinha movimentos que antes... aquelas caixas de arquivo morto era um mês de movimento da empresa e hoje uma caixa daquela cabe 3 meses, porquê? Porque antes a empresa tinha que mandar cada duplicatinha, cada coisinha e agora é tudo em PDF, só o arquivo digital e o arquivo em OFX. Ai fica arquivado e a gente arquiva o relatório dos pagamentos, então é tudo mais fácil... e até as empresas mesmo normalmente elas vão automatizando os processos dela lá também.

**I – Então depois que vocês conseguirem mapearem os processos, ter bem claro o que vocês precisam e o que não faz sentido, é que você vai conseguir ter uma visão mais ampla para ver o que precisa melhorar...**

**R –** Sim, vai ser meio complicado fazer isso aí certinho funcionar, mas a ideia é essa...

**I – Vocês mesmos que estão mapeando?**

**R –** Na verdade é assim, em 2016/2017 quando a gente começou, tem um professor nessa área de planejamento estratégico que deu umas orientações para a gente... teve umas aulas mensais e foi fazendo, organizando e tal, foi quando a gente teve que criar missão, visão, valores e etc, todos esses blá blá blá assim (*risos*). Foi quando a gente teve que definir nossas atividades e nossos indicadores, aí tinha vários itens, só que a gente percebe que os itens cruciais pra gente no momento é a questão dos processos e a questão do marketing, são as duas áreas que a gente quer caminhar inicialmente. Então o processo é, em tese, mais fácil porque é mais objetivo... o marketing é mais, você pode fazer um marketing mais ou menos (*risos*) e um marketing mais bom é mais complicado. O processo ele é um processo, é um desafio mais trabalhoso, mas eu acho que ele é mais fácil de fazer. Então são as duas áreas que a gente tem buscado trabalhar e o problema nosso é... do marketing é qual o cliente que a gente quer atingir, porque a gente não quer atingir qualquer cliente. E não é assim tão fácil as empresas que a gente quer alcançar, então a gente fica com dificuldade de mirar esse marketing a gente tem uma outra área, que é um projeto secundário, que é desenvolver novos serviços para oferecer, talvez não só esse serviço de escritório, de contabilidade que toda portinha faz a mesma coisa... então tem essa outra área aí para verificar.

**I – E porque você vê essa necessidade de ter novas áreas de atuação?**

**R –** O objetivo é muito claro né, a empresa ela existe para dar lucro, para alcançar esse lucro... a atividade normal do escritório, ela tem sido muito difícil de se vender, porque ela dá dinheiro, mas ela não está sendo... se você não vende o seu serviço não adianta que não dá retorno. Então a gente vê essas novas áreas mais como, inicialmente, como uma forma de atrair o cliente para que a gente consiga vender o outro serviço. Esse é o objetivo, porque talvez seriam serviços temporários, tipo assim, para você fazer uma consultoria ali em alguma área, por exemplo a área de custos, então seria ali um serviço de 2 a 3 meses, 4 meses, 6 meses. Ai a empresa vê assim 'ah, aquele escritório ali tem algo a oferecer'...

**I – Seria mais uma porta de entrada?**

**R –** Sim, então por isso. A ideia nossa não é diminuir a equipe, porque está sobrando tempo a gente poderia tirar uma pessoa, mas a ideia é usar o conhecimento que a pessoa já tem pra gente investir nessas novas áreas. Teria que formatar esses novos serviços, pelo menos um de cara, para a gente ver conseguir entrar em certas empresas, certos ramos, que a gente não tenha, seria mais fácil a gente entrar.

**I – Vocês atendem fora de Ji-Paraná também?**

**R –** Só filial, mas as matrizes são todas aqui em Ji-Paraná.

**I – Como esse público alvo é mais específico, por ser grandes empresas, vocês pensaram em procurar grandes empresas fora de Ji-Paraná ou não considera viável no momento?**

**R** – No ramo da contabilidade, a conversa com o empresário é muito traumática, então para o cara trocar de contador tem que ter acontecido alguma coisa muito séria. Primeiro que a gente nem pode, acho que o código de ética veta isso, você chegar e oferecer seu serviço, você não pode fazer isso de cara. O cliente pode vir até você, mas você não pode fazer isso. Então tem essa restrição, essa parte ética legal que dá uma restringida e 90% dos nossos clientes, eles vem através do boca a boca, então acaba que a gente fica restrito, a gente teria que ter contatos nessas outras localidades para que fizessem essa divulgação, mas talvez através desses novos serviços seja mais fácil alcançar outras cidades, talvez.. talvez sim e talvez não, mas é possível. Talvez se abra o leque de clientes, é uma possibilidade.

**I** – **Você já tinha ouvido falar sobre disrupção?**

**R** – Ah, essas palavras assim a gente ouve (*risos*).

**I** – **Você conhece o termo?**

**R** – Vou falar o que eu acho que é e se tiver errado você corrige, acho que disruptivo é algo diferente, é algo talvez muito fora da caixa vamos dizer assim, não sei se é algo próximo a isso. Mas qual que é a definição aí do Aurélio? (*risos*)

**I** – **É exatamente isso, criar algo inovador, seja um produto ou um serviço que causa essa ruptura no mercado, muda os rumos do mercado, por ser algo muito inovador e diferente. O que você pensa a respeito disso, dentro da sua área, te impacta hoje de alguma forma ou você vê que isso vai te impactar no futuro?**

**R** – Então, a gente sem muito... até se parar para pensar um pouco a gente já conseguiu automatizar muita coisa, mas dá pra automatizar mais coisa ainda e vendo aí na internet da vida, tem muitas empresas oferecendo essas sistemas de automatização, então esses tempos até surgiu um negócio, um serviço do Santander se não me engano que você não precisaria ter um contador, você abria sua conta lá e parece que eles faziam a contabilidade para você. Aí tipo eles fariam esse serviço, vendo os pensadores aí, os filósofos da contabilidade falando sobre o futuro... eles falam que os escritórios eles têm que se tornar empresas de tecnologia e não de serviços contábeis porque o futuro é isso. A empresa na verdade ela não tá ligando muito para a contabilidade em si, ela quer terceirizar o serviço que para ela fica mais caro fazer aí ela manda para o escritório, esse é o objetivo final do empresário, aí eles dividem em alguns níveis a contabilidade. Essa contabilidade básica que a gente faz aqui, ela é totalmente possível de ser automatizada, aí tem a contabilidade... um nível que a gente até exerce um pouco, é como se fosse uma consultoria em si, você tentar fazer algumas análises de indicadores dentro da empresa que possibilite a ela melhorar a gestão, então já é meio que com a administração mesmo, você tentar fazer umas análises da empresa e mudar os rumos ali.

**I** – **Até porque a contabilidade fornece todos esses relatórios né? Sobre a saúde da empresa para que o empresário tome decisões sobre o que ele vai fazer...**

**R** – O que as pessoas esquecem de falar na teoria é que essas informações nunca estão catalogadas direito, nunca está, então esse trabalho até a gente conseguir formatar essas informações para que a empresa consiga ver direito, isso aí dá muito mais trabalho do que a analisar a informação. Então essa parte de análise, ela vai demorar um pouquinho mais pra ser automatizada porque ela também dá pra fazer, você pode formatar um gráfico e se passar daqui você emite um alerta tal e se passar dali um alerta tal, então tem essa parte. E tem uma terceira parte que é a parte de

você poder sugerir negócios para o cliente, é a parte mais futurística, esse tipo de serviço vai demorar mais. Então a tendência nossa pra não morrer na automatização dos processos é ter esses serviços diferenciados para não sofrer com o desenvolvimento tecnológico dessa forma ai.

**E** – É porque, eu posso participar do negócio ai? *(irmão falando)*

**I** – **Claro, pode sim**

**E** – Lá em Curitiba tem um escritório que recebe milhões de investimento e eles praticam contabilidade online, qualquer pessoa do Brasil pode abrir com eles. Eles estão oferecendo por exemplo, o serviço de abrir empresa gratuitamente, então eles vão pegar os documentos, passam na junta comercial, fazem todo o procedimento, só que é para micro e pequeno empreendedor. Então assim é para uma grande parcela, a maior parte dos empreendedores, mas quando tem uma empresa grande eles já não atendem porque precisa de mais contato né, então é totalmente automatizado, totalmente rápido as questões deles, só que é para micro e pequenos empreendedores né.

**I** – **Como vocês atendem grandes empresas, elas já têm os sistemas delas né, algumas já tem até o sistema de TI delas, tudo isso... você falou que os grandes pensadores falam que os escritórios virariam empresas de tecnologia, você acha que vocês ficariam diretamente ligados, assim, mais ainda com esses setores das empresas?**

**R** – É, acho que a ideia é essa mesmo, mas é algo... é porque é assim, igual esse escritório que faz tudo online aí, é tudo online para eles, mas aí alguém da empresa tem que ir lá e lançar tudo, então a cultura das empresas aqui em Rondônia não é essa, a cultura é o escritório faz tudo. Então isso aí daria para aplicar aqui, o sistema ele tem até umas situações que a pessoa faz o registro para você, o funcionário, você vai lançar tudo... só que o povo não está acostumado com isso, então não funciona isso aqui... teria que haver uma mudança até de cultura, mas a tendência é interligar mais ainda mesmo, essa conexão estar cada vez mais próxima.

## **Apêndice 5 – Entrevista com gestor P4**

### **Resumo**

Empresa tipicamente tradicional na cidade de Ji-Paraná, atua no mercado há 36 anos. Seu gestor tem 57 anos, é técnico em contabilidade pois na época que montou o escritório não era necessário ser bacharel para exercer a profissão e o CRC era cedido aos que também possuíam formação técnica. A empresa foi criada inicialmente com 3 sócios, mas conforme os anos se passaram, 2 sócios optaram por se desligar. Dessa forma, somente o atual gestor decidiu manter o negócio. Um dos pontos que mais chama atenção em sua história é o fato da empresa ter passado por 2 transformações que mudaram totalmente os processos, sendo uma delas a adoção de máquinas informatizadas, os computadores. O gestor fala um pouco sobre como ocorreram esses processos e fala sobre as suas expectativas.

### **Entrevista**

**I - Conta um pouquinho para mim como começou a empresa, como que o senhor visualizou o nascimento dela?**

**V -** O nascimento da empresa, nós em 1978, tivemos nosso primeiro emprego e na época meu pai falou 'olha eu tenho 3 destinos para você né, ou se torna contador, ou monta uma autopeças e a outra nem me recordo mais' e na hora eu pensei assim 'não, autopeças não... eu vou para o escritório' e aí eu fui para o escritório de contabilidade. Na época eu era boy, trabalhei um ano e pouco de boy e depois surgiu a oportunidade de trabalhar dentro do escritório, na área de expediente. Aí iniciou uma vida contábil, logo associado ao escritório já ingressei em um curso técnico. Na época era técnico, formação técnica em contabilidade, terminei o segundo grau e aí ingressei no curso técnico. Quando eu cumpri 5 anos nesse escritório, a gente já saiu com a formação do curso técnico concluída que era 3 anos o técnico na época. Eu concluí ele e na época o conselho expediu o registro CRC para técnico e a gente solicitou e em seguida nós já idealizamos um escritório. Eram 3 ideias (referindo-se que no início eram ele e mais 2 pessoas sócias no escritório). Assim a sociedade já não existe mais, hoje eu estou sozinho no escritório. Mas éramos 3 e aí nós precisávamos para alguns casos especiais de bacharel, aí tinha um colega nosso que estava fazendo aí ele entrou junto pelo diploma de bacharel dele, aí começou o escritório. Então esse projeto nasceu depois de um trabalho em um escritório em contabilidade e lá dentro com a parceria a gente projetou esse escritório e aí começamos ele, num medo terrível de não dar conta, mas aí a gente já tinha uma caminhada boa em escritório e isso passou segurança. A gente começou devagar e fomos, acredito que a gente poderia ter sido mais ousado nessa caminhada, nessa trajetória aí de 30 e poucos anos, mas estamos aí hoje com o escritório montado, com uma clientela que nos respeita e a gente não abre muito espaço para muita coisa né, então a gente fica em um ritmo um pouco, meio que, não tão acelerado né. Assim, muita coisa... tem que fazer as coisas corretas né, não pode fazer coisa errada né e fica muito focado aqui dentro né, talvez falta um pouco mais de marketing, um pouco mais de ousadia para tentar abraçar um espaço maior e de repente formar parceria. Como eu te falei, no início foi parceria, hoje eu estou sozinho. Se a gente estudasse esse momento parceria e sozinho eu digo que hoje se a gente tivesse mais parceiros eu digo que a coisa poderia ter andado mais. É que hoje sozinho, se concentra muito em você. A questão da responsabilidade técnica, o serviço técnico ele precisa ser dinâmico e você não consegue você só atender a todo mundo. Então hoje, as vezes você ser uma referência, mas o cliente quer uma atuação mais rápida, então se tivesse

divisões e seção né e tivesse parceiros, estaria melhor. Mas não me arrependo, estou bem, a equipe está boa e o projeto foi esse, começou dessa forma.

**I - Então a ideia de montar o escritório surgiu depois que você começou a trabalhar em um escritório né?**

**V -** Exatamente!

**I - E também por influência do seu pai né?**

**V -** Na verdade é que assim, no começo não, com relação a montar um escritório próprio não... na verdade meu pai sempre nos.... ele sempre na nossa criação, quando chegava nos 14, 15 anos ele deu um jeito de encaminhar qualquer um pra fazer alguma coisa, ele não queria que ninguém ficasse em casa. Então a gente foi para.... Ai eu, tipo assim, como ele viu que nós estávamos parados, ele foi e correu atrás né, aí ele arrumou canto para nós, ai ele falou 'você tem esse e esse' ai eu falei 'não, eu vou para o escritório'. Lá no escritório era uma coisa que, quando eu entrei eu acabei gostando do ambiente né, não do office boy, mas quando eu ia na parte do escritório lá dentro eu gostei, aí a gente acabou criando um carinho, amor por aquilo ali. Eu digo até que a gente está no escritório até hoje porque você, de uma certa forma, você gosta do que você faz. Porque hoje escritório de contabilidade ou você gosta do que você faz ou você pode cair fora.... Esse entendimento, essa concepção, na minha vida profissional ela já vem desde muito tempo que isso aqui sabe, você tem que gostar porque se não gostar não funciona, você vai se enrolar e se você gostar você vai executar porque você gosta do que está fazendo. Então você acaba se consolidando dentro do mercado porque você faz a coisa bem... procura fazer a coisa bem feita, procura ter a qualidade no seu serviço né e por isso que essa caminhada está longa. Mas se a gente não gostar de onde a gente está, onde a gente entrou... a gente já tinha desistido né?!

**I - É verdade! hoje a prestação do serviço ela é feita... tem o boy né e além disso vocês se comunicam através de algum... no caso a empresa com os clientes, se comunicam através de e-mail, sistema, alguma coisa do tipo?**

**V -** Hoje o canal que é muito utilizado, que é uma ferramenta que entrou no mercado e se usa muito, apesar de não ser um modelo de segurança a gente usa muito e-mail, mas o whatsapp hoje é uma coisa que o cliente usa muito essa ferramenta...

**I - Eles procuram vocês através dele?**

**V -** Muito, muito! A gente tenta ainda se resguardar pelo e-mail né, que seria uma das coisas mais seguras né, mas a gente usa... são duas ferramentas que é o e-mail e o whatsapp. Nós não temos hoje uma página da internet do escritório, que é uma das coisas assim, já há muito tempo já se diz pra gente construir. A questão muitas vezes nem é você construir, você tem que construir e você tem que monitorar. Então você tem que ter alguém possa acompanhar isso e saber o que você coloca e o que você não coloca. E é isso que muitas vezes aqui a gente tem, vem nesses últimos anos com essa tecnologia, inovação que vem avançando a cada momento né e a gente acha que está diminuindo o seu volume de serviço, em contabilidade você não diminui o seu volume de serviço, você aumenta mais volume. Porque é engraçado que quando se falou de informática e tecnologia disse que contador está com seus dias contados, isso já há muitos anos....

**I - É... tem muitas teses que falam isso...**

**V** - É, é isso aí... e se você ver hoje ninguém está aguentando mais fazer no escritório de contabilidade os registros e os envios de arquivos do que os órgãos hoje estão implantando, quer dizer, então a tecnologia ela veio, mas simplesmente não se tem um banco de dados padrão hoje que fosse unificado para todas as entidades. O governo teria um padrão onde o Estado, município, né, a área empresarial pudesse acessar tudo aquilo ali. Não, cada um tem um arquivo diferenciado, cada um tem o seu, a sua forma de ler e de interpretar e isso faz com que você hoje gere um arquivo diferente para cada um deles. Então nosso volume de serviço, ele não diminuiu. Para você ter uma ideia, na época, antes de começar a parte tecnológica mesmo, eu vou voltar lá há mais de 20 anos atrás, 25 anos. As escritas eram feitas manuais ainda e a gente fazia muito isso, na época a escrita fiscal, a pessoa fazer a escrita fiscal manual, não com volume de notas que as empresas hoje tem, mas vou te dizer aí 40% desse volume, ele fazia manual, uma pessoa e a pessoa dava conta de 20 a 25 empresas. Hoje com informática, com importação de arquivo, uma pessoa da escrita fiscal não consegue dar conta de 25 empresas com boa qualidade. Então você vê o que a informática, tecnologia veio, mas o volume de informações eles são muito volumosos e o que você depende, você hoje tem sistemas variados né, agora cada cliente vai para o sistema que cabe no seu bolso e o que cabe no seu bolso não é o que nos atende, é uma problemática sabe?! E é complicado. Hoje, escritório, trabalhar com arquivo de cliente, sabe, pensa num cliente, uma loja de materiais de construção onde ela fatura 400 mil reais e ela tem um sistema e muitas vezes o sistema não é robusto, as informações são alimentadas de uma forma não muito claras e essas informações vem para o escritório para você.... Agora se vira aí, é difícil, não é fácil! Por isso que eu falo, a tecnologia chegou, mas não nos aliviou do peso do serviço, nosso peso está monstro ainda.

**I - As coisas ficaram mais burocráticas e não melhorou os processos... é complicado mesmo. Já tem 36 anos no mercado né?! É muito tempo...**

**V** - Isso!! É muito tempo, é uma caminhada que eu digo assim... eu poderia dizer que dessa caminhada eu poderia ter refletido um pouco melhor hoje e ter sido mais ousado, mas não me arrependo dela não, a gente caminhou devagar, mas a gente subiu aos passos, tivemos alguns aborrecimentos e sempre tem o lado bom e o lado ruim né, a gente colhe esses dois e não é só flores aqui não. A gente se depara com responsabilidade profissional de parceiros que você contrata e as vezes falham e você responde por isso, mas eu digo que eu não me arrependo, hoje eu sou muito feliz por isso que estou no escritório ainda né. Eu tinha um projeto que com 55 anos eu ia desacelerar, eu estou com 57 né, estou vendo que vai mais uns 5 (anos) ainda....

**I - Nesse período, é muito tempo de empresa, quais foram as principais mudanças que você acompanhou e implantou nesse tempo?**

**V** - Ah, as principais mudanças que a gente acompanhou é que a gente iniciou no escritório com 3 sócios e uma escrita manual, uma escrita fiscal nada digital era escrita mesmo, um fechamento de um livro de entrada e saída a caneta, uma máquina datilografia que você colocava as fichas razão, depois entrou a dataruf e aí veio outro sistema e aí veio a informática e aí você foi se introduzindo. Então foi assim, a gente tem uma caminhada que a gente vem de várias fases né, várias fases assim que a gente teve que entrar nela né porque não tinha como, ou você adere ou você está fora. Mas sempre procurando aderir a elas com bastante segurança, a gente não consegue ainda transmitir um arquivo como a gente gostaria de transmitir porque o cliente hoje não tem a ferramenta adequada que nos possa alimentar disso.

**I - O senhor acabou acompanhando toda essa fase de implantação de computador...**

**V - Sim!**

*\*Entrevistado fala sobre algumas máquinas antigas usadas pela contabilidade\**

**I - É engraçado porque muitas dessas máquinas que o senhor está falando eu nunca vi pessoalmente....**

**V -** É, tem outras também, mas nem todas eu usei. Eu vejo assim, é como se o contador sempre tivesse que estar ali, tem que estar sempre presente porque é ele que consegue administrar esses dados com mais precisão (*referindo-se as informações que as máquinas são capazes de gerar*).

**I - Como os colaboradores são separados aqui? Cada um tem o seu departamento?**

**V -** Nós separamos em três áreas, a área fiscal, área pessoal e contábil, temos o expediente que abraça outras áreas, mas em termos técnicos pessoal, fiscal e contábil. O fiscal ele faz a parte fiscal, escrita, entrada, saída, apuração, inventário, concilia o registro das notas. A parte pessoal faz o registro, admissão, demissão, controle, fichas de ponto, obrigações trabalhistas e previdenciárias, parte pessoal.

**I - De todas as empresas clientes?**

**V -** Tudo, aí são pessoas responsáveis pela escrita fiscal e pessoas responsáveis pela área pessoal. e aí nós vamos na contabilidade, que aí tem o chefe de departamento e o auxiliar, nós temos hoje dois que são aqueles que fazem o controle básico de registro e os outros vão conciliando, mas na verdade todo mundo pega no pesado mesmo, mas são 3 contadores e 2 pessoas no auxiliar da contabilidade, 3 pessoas na escrita e 3 no departamento pessoal, 1 no expediente e 1 na parte de legalização e abertura de empresa, parte de relacionamento com o comércio, aí não seria um serviço técnico, mas divisão contábil em termos de parte técnica é pessoal, fiscal e contábil.

**I - São quantos colaboradores no total?**

**V -** Nós estamos com 18, envolvendo boy, envolvendo faxineira... 18 funcionários.

**I - Até que não é tanto né...**

**V -** Não, eu falo assim presente aqui no escritório né. Nós temos um terceirizado que é uma outra... não considera aqui dentro porque os terceirizados que a gente fala a gente deixa eles lá, no escritório em si são esses colaboradores.

**I - Então tem uma outra empresa?**

**V -** É, nós temos um cliente de porte grande que a gente atende, aí tem uma estrutura lá dentro dela com 5 pessoas que trabalham lá.

**I - São exclusivas do escritório?**

**V -** É, são funcionários nossos que estão dentro da empresa prestando serviço para a gente lá, aí tem o contador, duas pessoas no pessoal e duas pessoas no fiscal.

**I - O senhor tem contato direto com essas pessoas?**

**V** - Sim, eu tenho acesso remoto, direto... é uma equipe bem confiável então a gente confia muito, a gente não pode deixar de estar olhando, mas eles são uma equipe independente que fica lá. Ai cada mês, a gente tem a política de fechar o balanço e apresentar para a diretoria, então a gente faz isso.

**I - Aí no caso eles apresentam... antes eles apresentam para o senhor?**

**V** - Sim, eles fecham, trazem e a gente discute e já levamos os pontos que a gente quer comentar, que seja de atenção para a diretoria, que chama a atenção ao contador como analista.

**I - Então essa apresentação já é feita pelo senhor?**

**V** - Sim, a apresentação é nós que fazemos, mas eles acompanham. Eu levo eles juntos né porque na verdade eles estão dando a cara ali todo dia e eu sou terceirizado, mas não dou a cara todo dia, então na apresentação eles estão juntos comigo.

**I - Com as empresas clientes, como é o relacionamento com eles? É colhida algum tipo de feedback para saber como está o atendimento?**

**V** - Olha, nós já tivemos uma proposta de trabalho feita nesse sentido aqui dentro, ela foi muito boa, ela teve um resultado que não foi ruim, foi satisfatório, alguns pontos chamaram a atenção que tinha que melhorar. Como eu digo, a gente vive uma dinâmica de pressão tão grande e muitas vezes a mal organização que gera seja um outro ponto, não acompanha e você não consegue muitas vezes aumentar sua equipe para que você pudesse implantar vários passos que poderia ser muito bom para você. Então a gente tenta fazer o que, nessa organização que a gente vive, essa valorização que a gente tenta e insiste do profissional, pela qualidade que o nosso serviço é prestado, a gente luta muito que o mercado é muito difícil de dar. Você visita um cliente que é 1.400 reais e ai vai um colega e visita por 800 e você muitas vezes não consegue crescer porque você implanta isso, mas o colega não implanta isso. Ai fica muito difícil você lidar com isso, mas a gente vê ai e sabe que a gente poderia ter avançado mais em termos de medir mais a nossa relação. A gente percebe assim que há uma satisfação, mas dizer que a gente acompanha isso mensalmente não. Não temos essa ferramenta de acompanhar, de valorizar, 'deixe sua sugestão'. É muito importante! A gente nessa caminhada eu olho que a gente precisa se organizar um pouco mais, os próximos passos que estão ocorrendo nessa mudança de gestão de serviços profissionais que estão entrando, o próprio governo com essas inovações que estão criando em termos de reforma, a gente tem que encontrar uma forma da gente montar um TI e uma área que seja uma área de comunicação social que a gente possa buscar essas informações melhores lá com o cliente, que a gente possa medir melhor a nossa... né.

**I - O senhor citou sobre as reformas do governo, recentemente eu ouvi dizer que se a reforma tributária acontecer muitas coisas serão digitalizadas. Até citaram pra mim que em breve os escritórios de contabilidade vão virar escritórios de informática. Qual a sua opinião a respeito?**

**V** - Eu vejo que, é como se eu falo... por isso que eu digo que eu não sei em que tempo tudo isso vai ocorrer. Eu só sei dizer que desde quando a minha caminhada dentro do escritório, tudo o que é proposto pela informática, desde os pcs lá atrás, as datasrufs quando elas entraram, sempre a proposta era essa. a tecnologia vai afastar cada vez mais o contador do seu cliente porque é uma coisa que veio pra tirar (tom de deboche). isso ai não aconteceu em nada, porque até hoje o contador não dá conta

do que eles querem né, então se vai existir algo nessa mudança, nessa reforma tributária, previdenciária e trabalhista, se o governo pensar em um plano de ação para ele ter realmente um volume de informação único que atende a todos os setores, eu creio que talvez o contador possa fazer o papel que ele sempre foi criado pra fazer isso, que é realmente poder dar o suporte ao empresário em termos de gestão... tributária, classificação de contas, entendeu?! Ter mais tempo pra fazer isso.... é por ai, eu não vejo... eu vejo que parece que falam isso e não sei quando é que vai ter isso ai. Porque as coisas não se comunicam, você não se comunica com o município, não é o mesmo com o estado e o estado com a receita. Essa comunicação ainda está muito longe, tem que ter uma uniformização senão você não consegue. Para que você pudesse diminuir o seu volume tem que ser uma informação só e outra você tem que jogar uma ferramenta para o empresário para ele te alimentar com essa informação se não... como é que você vai ter?! Ai você gera uma base de dados e ai vários profissionais carimbados vão construir aquilo ali e muitas vezes o que um constrói é diferente do outro... é cheio de probleminhas.

**I - Diante de tudo isso, como o senhor tenta se posicionar no mercado? O senhor tenta implantar algo ou prefere esperar para acontecer para poder sentir como vai ser?**

**V -** Não, a gente tenta se colocar um pouco mais a frente e a gente vê como o momento hoje da nossa gestão contábil, como empresário contábil, ele nos exige isso. Hoje a gente tem que montar um time melhor e mais rápido e tentar implantar algo melhor para desafogar um pouco o nosso peso. então a gente tem que pensar assim, eu digo que assim que a gente diante dessa valorização profissional, do volume de cliente, a gente não está conseguindo encontrar tempo para gente conciliar tudo isso e a gente precisa criar um ambiente, ter uma pessoal qualificada para nós para gente poder pensar o que a gente poderia agilizar melhor aqui dentro, mas eu sei que um TI aqui dentro é muito necessário, um TI que possa trabalhar a informação, que possa ajudar a coleta de informação do cliente para com o escritório e trabalhar essa informação aqui dentro. Essa é uma ferramenta que eu tenho pensado seriamente em um espaço não muito longo de ter aqui dentro do escritório. Porque hoje, você com o TI e ter uma pessoa trabalhando essa informação você consegue agilizar muito processo dos demais aqui que é da escrita, que muitas vezes ficam travados por ter que fazer alguns encaixes, o TI faria tudo isso e isso daria tempo para os técnicos analisarem melhor as informações. É muita correria para o técnico e o TI poderia ser um lapidador, ele poderia deixar a coisa mais pronta para o técnico, para o técnico poder conciliar as contas.

**I - O senhor acompanha os que os concorrentes fazem? Por exemplo se eles estão oferecendo um serviço novo, como eles estão fazendo... como o senhor reage?**

**V -** Olha, na verdade o que acontece, por isso que eu falei do TI e por isso que eu falei que muitas vezes quando você tem uma parceria que você pode dividir e se avançar um pouco mais com alguém pode pensar em um projeto melhor aqui dentro, dar um pulo a mais para o escritório. Eu vejo assim, que existe já no mercado alguns profissionais inovando, com um modelo diferenciado de escritório contábil e de coletar informação. É muito positivo, vamos dizer assim, o nosso trabalho tradicional não está desmerecido, mas nós podemos hoje avançar em um ponto melhor e mais agilidade, mais praticidade. Eu só vejo assim, não fiz isso, ainda, eu só vejo muitos profissionais hoje com interesse que implantam alguma coisa só que quando você vai ver lá na

base como tudo isso está, a gente vê que tem uma baguncinha bem bacana também. É muita conversa para um sistema que não é totalmente bem auditado, certo. Só que eu vejo assim, que a gente tem que hoje buscar um mercado mais... temos que buscar hoje uma forma de trabalhar diferente, é como eu digo as equipes estão muito sobrecarregadas em razão da falta de um TI que pudesse agilizar a informação e eu vejo que daí a conciliação é feita com mais tempo e a segurança para nós é muito melhor. O investimento em um TI que pode ser oneroso hoje pode ser um alívio lá na frente, então isso aí é uma coisa que eu preciso trabalhar, já deve ter uns 6, 7 anos que eu pensei nisso aqui dentro sabe?! De ter uma sala de TI, onde essas pessoas pudessem ir nas empresas, buscar os arquivos, trabalhar os arquivos e quando fosse para a escrita fiscal já fosse bem mastigado, certo?! Os códigos, as amarrações, os NCM né, aquilo que chama a atenção já tivesse sido lapidado lá.

**I - Conforme o tempo passou o senhor viu que cada vez se torna mais necessário o TI?**

**V -** Cada vez mais necessário e a gente está ficando sufocado porque não tomou essa iniciativa, a gente tem que tomar essa decisão. Eu pretendo não demorar muito para que isso aconteça, porque ou você entra ou você também vai se colocando meio que distante né porque o seu colega ele está colocando uma maneira de pensar... então a gente tem que imaginar que esse é o caminho mesmo e é mesmo.

**I - Até pelo o que o senhor falou né, tem muita gente que oferece esse serviço, as vezes um vem e oferece mais barato... então é uma questão de ter um diferencial né?!**

**V -** Olha eu vejo que nós profissionais, desde a época de quando o conselho entrou em Rondônia, trabalhei 10 anos na frente do conselho aqui no estado, uma das coisas que a gente buscava era valorização profissional. Sempre buscamos isso, um honorário que fosse mais justo pelo serviço bem aplicado. Hoje a gente vê assim que isso se perdeu e essa valorização deixou de existir, hoje você muitas vezes trabalha com uma empresa que tem um volume de notas significativo, tem uma receita significativa e ela tem honorário de 300 reais e você tem uma pessoa da escrita, uma pessoa da contabilidade e uma pessoa do pessoal, como é que você consegue conciliar isso? Não há conciliação. Esse novo modelo é um novo modelo que se pode aplicar quando você tem um programa que seja padrão e que atenda tudo e que você não vai ter trabalho quase, pouco né e você consegue nisso, nesses 300 reais, ter uma rentabilidade de 60%, 50% para você empresa. Então você tem uma margem muito boa, mas não é isso que ocorre hoje não. Então a gente vê que a gente perdeu muito a valorização profissional e a nossa profissão ela tem esse grande problema, as demais também, a gente vê esses médicos, dentistas tradicionais que eles foram perdendo espaço para os outros médicos e existe um novo plano de ação hoje dentro das empresas, porque as empresas hoje oferecem muitas franquias na parte odontológica, com custos muito baixos e muitas vezes a qualidade de serviço não é a mesma qualidade que aquele médico tradicional faria. Só que a gente vê que a gente que a gente precisa, eu falei, a gente precisa ver que esse TI é uma ferramenta que veio para nos ajudar bastante. Só que eu vejo que a gente perdeu muito a valorização profissional como profissionais. Se você pensar a profissão do contador em si, ela é muito nobre, você conciliar dados, analisar dados, oferecer sugestão, atender cliente, dá uma segurança fiscal para o cliente. Ai muitas vezes você vê que tem cara... para você ter uma ideia, tem pessoas dando palestras hoje muitas vezes de uma forma e quando você vai na empresa do cara, não tem nada a ver a empresa com o que ele

fala. Cara eu me deparo com situações assim. Ou então quando nós profissionais de contabilidade temos que valorizar o nosso serviço e essa valorização eu vejo que se perdeu e vem se perdendo e hoje não tem um mercado muito positivo pra melhorar isso não. Então a gente tem que avançar em outras áreas, como é que eu posso trabalhar com a mensalidade um pouco melhor, mais em conta e com menor custo para nós. É trabalhar o tal do TI, em vez de uma pessoa da escrita fiscal trabalhar pra 25 clientes, pode trabalhar pra 35, 40, mas precisa da ferramenta para isso.

**I - Se tornar mais eficiente né. Hoje o escritório tem algum foco, por exemplo um perfil de empresas definido para trabalhar?**

**V -** Não, uma das nossas políticas que alguns escritórios fazem é não trabalhar com lucro real, isso é uma coisa que não existe mais. Hoje o modelo tributário é o lucro real para as empresas que faturam significativamente, não compensa o presumido, nem o simples. Hoje nós estamos implantando o lucro real, é difícil porque é uma contabilidade pesada, ela depende de dados pesados para ela, mas a gente não abre mão da contabilidade do lucro real e a gente está implantando. Nossos clientes é o pequeno, médio e grande né. A gente não tem um nicho, estamos com todas as áreas.

**I - O senhor considera que seria interessante o senhor ter outra empresa muito grande que precise de mais pessoas dentro dela, assim como o senhor já tem uma. Acha que é interessante ter outra assim?**

**V -** Eu digo assim, se fosse um parceiro desse que eu tenho, ele é um parceiro que me valoriza. Se eu tivesse uma outra empresa, um parceiro que me valoriza como esse, dois parceiros me cobriria toda a rentabilidade do meu escritório hoje. Então pensando por esse lado, eu monto uma equipe, monta uma estrutura e você tem uma rentabilidade hoje que representa quase 50% do escritório. Então hoje trabalhar com grande empresa, primeiro não é fácil ter esse tipo de contrato que eu tenho e dificilmente eu vou encontrar um outro com essa mesma predisposição, não vai ter, mas se eu tivesse com certeza, eu constituiria mais uma equipe com 5 pessoas e colocaria lá dentro dando o suporte, você fecha uma conta muito boa. Seria ótimo, mas eu percebo que isso foi uma coisa que a gente construiu há muito tempo e se consolidou.

**I - A maioria das grandes empresas já possuem pessoas qualificadas dentro delas ou sistemas que fazem integrações né?**

**V -** Sim, as grandes empresas não ficam em escritórios, ou elas montam esse modelo e terceiriza e você monta equipe e coloca lá dentro, mas para trazer dentro do escritório não tem como. Você pega uma empresa de 10 milhões por mês de faturamento e traz para dentro do escritório, não tem como. Existem estruturas, escritórios grandes hoje pesados fazendo isso, mas aí é um TI muito organizado onde ele capta as informações do cliente e joga dentro da sua estrutura e lá faz tudo, mas aí já algo mais robusto, deve ter dentro do escritório um TI bem pesado para fazer isso.

**I - Acredito que tenha algum sistema que integra o sistema da empresa com o sistema do escritório...**

**V -** Tem sim, mas é uma coisa mais robusta né e eu vejo assim, hoje eu vejo que tem grandes centros que já estão caminhando para isso né. O cara tem uma grande estrutura contábil e já monta um grande centro tecnológico ali dentro e já verifica um programa que cruze as informações ou se não ele vai lá e implanta esse programa

que é o que alimenta ele, existe no mercado hoje e o mercado está muito ligeiro para isso né, a gente está sabendo que tem coisas muito grandes surgindo na parte contábil. Eu só fico assim curioso, porque muitas vezes eu vejo que muita proposta assim não sei como é que ficam as amarrações, como fica o atendimento, como fica o corpo a corpo do empresário.

**I - O senhor já ouvir falar em liderança disruptiva ou inovação disruptiva?**

**V - Não**

*\*a aluna explica os termos ao entrevistado\**

**I - Agora que o senhor tem conhecimento sobre os termos, o senhor acha que o senhor poderia aderir? Vejo que o senhor está atento sobre muitas coisas....**

**V -** Eu digo assim, a visão a gente tem, a questão é que você teria que ter parceiros, aí eu volto naquela questão dos parceiros, que fossem concentrados em realmente, nessa linha, e que fosse uma parceria duradoura. Que fosse uma coisa a construir com a vida. Porque a partir do momento que você pensar nesse projeto, é um projeto que você não tem como recuar. Você tem que entrar nele e implantar sua ideia e pegar as suas falhas, os seus pontos críticos e cruzar informação e ver o que o cara quer e mudar a sua formação. Se eu entrar em um negócio desse eu vou perder os restos do meu cabelo muito rápido. Projeto a gente tem, eu tenho uma visão, só que hoje a gente vê que tudo isso é possível, mas sozinho você consegue fazer isso. Então hoje eu preciso de uma parceria e a nossa área, contábil, a gente fica muito preso, é muito difícil quando você só lançar isso. Seria interessante ter 2 ou 3 pessoas com esses mesmo pensamento, mas teriam que ser pessoas com pensamento tecnológico.

## **Apêndice 6 – Entrevista com o gestor P5**

### **Resumo**

Publicitária de formação, com 31 anos decidiu empreender após a apresentação de um trabalho acadêmico em seu MBA. O aplicativo está disponível na playstore para os celulares com o sistema operacional Android, a entrevistada ressalta que ainda não fez divulgação na mídia sobre o aplicativo pois está aguardando a disponibilidade para IOS também e ressaltou que seu crescimento até agora foi 100% orgânico, o que é muito bom para medir a aceitação do público e colher feedback.

### **I - Como surgiu sua ideia?**

**P** - A ideia surgiu em sala de aula, eu fazia gestão empresarial pela FGV aqui, minha turma era de Cacoal, mas eu acabei pagando algumas matérias aqui e coincidentemente era meu último módulo, eu já tinha entregue meu tcc e tudo. Era meu último módulo, era gestão da tecnologia da informação. E aí o módulo inteiro a gente tinha que desenvolver uma solução para um problema real, mas usando a tecnologia como base. Meu grupo identificou a logística como um problema real, a gente inicialmente pensou em Ji-Paraná mesmo, Rondônia, nossa realidade aqui. E aí a gente pensou o que a gente poderia trazer de tecnologia e a gente foi analisando, então, ah, pensando na logística as vezes a gente tem que enviar uma encomenda e precisa que chegue logo e aí a gente não tem muita opção porque Rondônia está meio afastado do Brasil... do resto do mundo. A gente precisa mandar alguma coisa daqui para Cuiabá que teoricamente é perto né, mas demora 15 dias e a gente começou a debater sobre isso. E como a gente pode resolver isso com a tecnologia?! Ai a gente percebeu que por um lado a gente está distante, tem essa demanda e por outro a gente tem muitas pessoas nas estradas o tempo inteiro. A gente tem uma rodovia só em Rondônia que liga o estado inteiro, então acaba que a gente fica refém das estradas. Ai a gente pensou "caramba a gente tem uma grande demanda de quem quer enviar, mas a gente também tem uma grande oferta de quem está na estrada, então um pode atender o outro" a gente decidiu criar isso, colocar uma plataforma online que possa conectar a pessoa que quer enviar com quem pode levar, quem está indo viajar e pode levar. A gente apresentou o trabalho em sala de aula, uma sala com 40 empresários, assim 40 pessoas e a maioria começou a falar "caramba isso é muito legal se existisse eu usaria" aí o outro "eu também usaria" e todo mundo dizendo que também usaria, aí a gente falou "caramba! O negócio é real". A gente saiu de lá no domingo e decidiu tomar um café pra ver a viabilidade daquilo lá né, incentivado pelo professor também. E de lá a gente resolveu fazer um plano de negócio e vamos analisar, amadurecer. E assim foi, a gente fez um plano de negócio em fevereiro de 2018, em março a gente fez uma outra reunião pra ver se a gente acreditava mesmo no negócio porque ter a ideia é uma coisa, ter viabilidade econômica é outra. A gente conversou mais um pouco em cima do plano de negócio, viu que tinha viabilidade e em abril de 2018 a gente abriu um CNPJ, fez um contrato de sócios e começou a formalizar as coisas. O primeiro pontapé foi formalizar aquela sociedade, abrir um CNPJ e a gente começou a analisar mercado, fazer pesquisa de intenção de uso, enfim, analisar concorrente, pra depois começar a desenvolver o aplicativo. A gente tem 1 ano e meio trabalhando a ideia, desenvolvendo a ferramenta deve ter uns 10 meses. A gente começou lá na ideia mesmo.

**I - Primeiro tem que conhecer o ramo né, saber sobre a demanda, conhecer os concorrentes...**

**P** - Sim! Mas essa não é a realidade de muita gente lá! Quando as pessoas pensam em tecnologia "ah, a ideia é massa, mas como eu faço para criar o aplicativo?!"

**I** - **Porque é caro também né?!**

**P** - É, mas assim, não pensam em desenvolver muito o mercado, analisar e tal, as pessoas já querem ir para a prática desenvolver o aplicativo mesmo. Hoje conversando com gente dessa área de tecnologia eu encontrei muita gente que cometeu esse erro "ah, tive uma ideia legal, como é que eu faço para desenvolver o aplicativo?!" Tipo, já foi para a prática sabe?! E acho que, graças a Deus, que a gente conseguiu fazer por outro caminho, ser um pouco mais maduro... porque se a gente tivesse colocado em prática a primeira ideia que a gente teve não era o que está hoje. a gente foi amadurecendo e vendo o que a gente precisava corrigir e melhorar antes de programar, antes de ter o aplicativo, porque senão você faz e corrige, aí tira do ar e nisso você vai cansando um pouco, mas a gente conseguiu fazer dessa maneira.

**I** - **Então ele já está disponível né?**

**P** - Sim, já está disponível na playstore. A gente já desenvolveu uma versão para IOS, demora algum tempo para a apple liberar, pelo menos uns 40 dias, mas já está disponível a versão para android e a gente desenvolveu depois que a gente entrou no mercado, com o feedback dos usuários que a gente precisava desenvolver uma versão para PJ (pessoa jurídica). Porque a pessoa jurídica não tem a mesma necessidade da pessoa física, a pessoa jurídica tinha outras necessidades que a pessoa física não tinha e que a gente precisava desenvolver um produto que não estivesse atrelado ao dispositivo pessoal do gestor da empresa. Então a gente desenvolveu uma versão para PJ que ela é web, ele consegue acessar pelo computador. Porque o que acontece, o gestor tinha o aplicativo no celular, mas aí ele não estava na empresa e não resolve a demanda, ele estando fora da empresa ele precisava ser contatado por alguém. O que a gente faz hoje, o gestor pode continuar acessando pelo aplicativo, mas ele cria uma conta na versão web que ele pode cadastrar usuários, então dentro do CNPJ dele ele pode cadastrar vários funcionários dele de uma ou mais lojas né e essas pessoas podem cadastrar encomendas. Ele vai conseguir ter um painel disso tudo no aplicativo, mas ele consegue liberar a equipe dele para trabalhar e cadastrar demanda sem ele estar presente.

**I** - **Então hoje tem essas duas vertentes, tanto PJ quanto pessoa física?**

**P** - Isso! Que lá no início a gente imaginava que seria a mesma coisa, que o que a gente estava desenvolvendo para pessoa física atenderia a pessoa jurídica aí com os feedbacks dos usuários e conversando com os empresários a gente percebeu que seria melhor se... atendia a necessidade, você entende?! Atendia, mas a gente queria oferecer uma experiência melhor.

**I** - **Querida ser um diferencial né?**

**P** - Sim, um diferencial.

**I** - **E como funciona hoje o serviço? Como funciona o aplicativo?**

**P** - Então, a gente entrou no mercado pesquisando muita referência né, aplicativos iguais que oferecem o mesmo serviço a gente não encontrou, não vou nem dizer que não tem, a gente não encontrou né porque tanta coisa que tem aí disponível. Os semelhantes eles são geralmente ferramentas e aplicativos que eles desenvolveram uma ferramenta para o motorista e uma ferramenta para o remetente e a gente

identificou que o nosso público é o mesmo, a mesma pessoa que vai mandar, semana que vem ela pode viajar e querer levar. Então a gente colocou tudo em uma única plataforma, então no mesmo aplicativo a gente tem um menu principal que tem 3 botões: quero mandar, quero levar e as cidades que eu tenho interesse, basicamente. Então eu posso entrar lá e querer levar uma encomenda, então vou cadastrar a encomenda que eu tenho... de Ji-Paraná para Ariquemes eu quero mandar uma caixa até amanhã. do outro lado eu tenho pessoas que se cadastraram como cidades de interesse, então toda vez que eu cadastrar uma encomenda de Ji-Paraná para Ariquemes você vai receber uma notificação e aí você vai dizer se está afim de levar, se você pode... se você é uma pessoa que costuma viajar você vai deixar lá habilitado e aí vai receber as notificações, aí você olha lá "ah, amanhã eu não vou, eu vou na sexta, vou fazer uma proposta aqui par sexta-feira" aí a pessoa que vai viajar pode fazer a oferta dela. Aí na base da notificação a pessoa vai ver as propostas que ela tem, ela pode receber mais de uma proposta por exemplo e ela vai escolher aquilo que é melhor pra ela, tanto em relação a prazo, preço, enfim.... Dentro do aplicativo a gente também qualifica os usuários, então a partir da encomenda finalizada o remetente avalia o transportador e o transportador avalia o remetente e cria-se assim um círculo de qualificação.

**I - Então a pessoa que está levando entrega na casa de alguém ou em algum ponto de coleta?**

**P -** É, a gente deixou isso na verdade aberto proposital porque a gente identificou na nossa pesquisa lá atrás de intenção de uso, o que a gente identificou que o remetente, a pessoa que vai mandar e possivelmente a pessoa que vai receber lá na ponta, ele está disposto a se locomover até o transportador, ele está disposto a isso! Porque ele tem pressa, porque ele entende que aquela solução para ele é viável para ele naquele momento e é mais interessante do que a outras. Então ele está disposto a se deslocar tanto para levar a encomenda até o transportador quanto para buscar a encomenda lá na ponta, mas a gente também percebeu que o transportador, em algumas vezes, também está disposto a busca... então o que a gente fez?! A gente preferiu não amarrar isso no começo, a gente deixou em aberto para que as duas pontas possam definir. Então na hora de cadastrar a encomenda a pessoa define, coloca o endereço de retirada e entrega, mas eu também libero um chat para que as pessoas conversem. A gente preferiu não amarrar isso e ver como os usuários vão se comportar, se é isso mesmo que a gente identificou lá atrás e ir adaptando isso com junto com o usuário, se a gente perceber que o usuário não quer isso a gente muda, se a gente achar que é isso mesmo que o usuário quer a gente mantém, mas foi uma decisão pensada. A gente quer desenvolver essa ferramenta, essa solução junto com o usuário, então eu quero deixar um espaço para eu moldar isso, porque se eu já amarro isso no começo depois para mudar é mais complicado no âmbito do desenvolvimento sabe?! De programação mesmo.

**I - Hoje vocês são em quantos?**

**P -** Na sociedade?

**I - Em tudo...**

**P -** Ah ta!! Na sociedade nós somos em 6 sócios, desse time, assim a gente é muito diverso e assim é uma coisa muito legal que a gente achou... eu sou da área de comunicação, eu tenho um sócio que é da área jurídica, tem um outro que é da área de administração e tenho 3 que são desenvolvedores, da área de tecnologia mesmo, segurança da informação, desenvolvimento... então isso dá para a gente uma visão

assim, mais ampla da coisa desde o começo, sabe?! E hoje nós temos em torno de 250 usuários cadastrados já e que já estão girando, fazendo negócio. Ainda é um faturamento baixo né para o que a gente quer, mas estamos há pouco mais de 60 dias na playstore, ainda é um crescimento orgânico, agora que a gente vai começar a investir em divulgação e tal. Então até aqui a gente cresceu orgânico, para gente foi muito importante crescer, ainda é pequeno, mas... porque a gente está muito próxima do meu usuário, mas a gente foi ajustando o que a gente precisava, mesmo com 250 usuários, para lá na frente a gente estar mais maduro.

### **I - E hoje vocês atendem qualquer cidade?**

**P** - Quando você coloca na playstore você não tem como limitar por estado né, você coloca por país, então teoricamente ele está disponível para o Brasil inteiro, mas eu não tenho divulgação ainda então as pessoas nem sabem que ele está disponível, mas ele está disponível. Se por um acaso coincidir uma oferta e uma demanda ele atende. Todas as cidades do Brasil, todos os municípios já estão lá, estão disponíveis, teoricamente ele atende o Brasil inteiro, mas eu ainda não tenho usuários disponíveis para isso, mas a ferramenta está pronta.

### **I - Hoje os usuários são mais Ji-Paraná?**

**P** - Rondônia na verdade, tenho usuário cadastrado de Ji-Paraná a Vilhena na verdade, o eixo da BR e algumas cidades fora também já tenho.

### **I - Por ser 6 sócios, vocês nem precisaram de funcionários né?**

**P** - Assim, como a gente tem essa mão de obra dentro de casa vamos dizer assim, hoje a gente consegue desenvolver tudo. A gente imagina que quando a gente for precisar de mão de obra vai ser quando a gente tiver em um volume grande porque o trabalho que eu tenho para desenvolver um aplicativo que atende 10 pessoas, é o mesmo que atende 10 milhões.... Claro você tem que melhorar banco de dados, tem que ter uma estrutura ali um pouco melhor, mas o grosso da coisa eu atendo a mesma coisa. Então a gente acredita que com o volume a gente vai precisar melhorar isso para dar mais agilidade e tal, mas é isso aí é startup né, você consegue crescer exponencial sem ter que aumentar em tamanho.

### **I - Agora que vocês já lançaram, como vocês sentiram a aceitação do povo? Analisando Rondônia, a cultura é diferente, porque o próprio Uber chegou a pouco tempo...**

**P** - Mas antes já tinha Urbano Norte, tipo assim, a ideia... a ideia a galera comprou, qual é a minha dificuldade hoje?! Hoje eu preciso crescer em número de usuários porque se a pessoa cadastrar hoje uma encomenda e ela não receber uma oferta de uma pessoa que vai levar, talvez amanhã ela não esteja disposta a cadastrar no meu aplicativo. Então hoje eu preciso crescer em número de usuários, mais do que encomendas, eu preciso ter usuários cadastrados para que na hora que alguém cadastrar alguma coisa eu tenho quem atende, porque eu não tenho frota minha, eu não tenho motoristas meus, não é como o Uber que você chama e o cara está lá esperando alguém chamar. A nossa solução não, eu quero aproveitar o fluxo, por um lado isso é muito legal porque as pessoas se veem nisso, falam "cara é a minha realidade eu viajo toda semana, sou representante comercial" então por um lado as pessoas se identificam muito com isso, toda vez que a gente conversa com alguém e as vezes não é a pessoa, mas ele sabe de alguém que usaria o aplicativo. então isso é muito legal, a identificação da galera está sendo muito legal e a dificuldade é isso, a

gente está nesse ponto que a gente não tem tanto recurso quanto a gente gostaria, financeiro né, pra gente investir em divulgação... então essa é a dificuldade que a gente tem, mas a gente percebeu e por isso que a gente aposta e acredita muito nesse negócio que toda vez que a gente leva a ideia para alguém, dificilmente eu encontrei pessoas que falam assim "ahh, legal, mas..." muito pouco assim, muito pouco mesmo.

**I - Até no sentido de confiança também não teve? Porque geralmente as pessoas mais tradicionais confiam pouco na tecnologia**

**P** - Ah, sempre tem aquela pessoa que pergunta "e se acontecer alguma coisa?", mas eu vejo assim que até por essa força que o Uber tem e esses serviços de compartilhamento que estão crescendo, isso joga a nosso favor porque as pessoas estão se acostumando a pegar um Uber, um urbano norte... elas já estão dispostas a pelo menos pensar na possibilidade. E o que joga a meu favor também que a gente identificou, que as cidades de pequeno e médio porte, não só em Rondônia, mas em todo o Brasil e eu ousou a dizer que em todos os estados, a gente meio que já faz isso na camaradagem porque todo mundo sabe da dificuldade do outro, então hoje muita gente já faz a título de favor... o que a gente identificou lá atrás quando a gente fez a nossa pesquisa de mercado, de intenção de uso, que as pessoas já fazem... qual é a nossa proposta?! Trazer um ambiente seguro, um ambiente regulado que as pessoas possam se encontrar mais fácil, mas se você parar para pensar as pessoas já estão dispostas a correr o risco.

**I - Acho que até mesmo para educar né?! Porque as pessoas já fazem sem saber que fazem...**

**P** - Isso, educar!! E ela faz sem enxergar que ela já pratica isso, as vezes ela pede já, as pessoas vão para as redes sociais e perguntam "alguém ta indo daqui para Cacoal?" (*Um exemplo*) e essa é a realidade, cara, da maioria das pequenas e médias cidades do Brasil. Então se você parar para pensar, eu fui buscar tudo isso no IBGE para poder fazer o nosso plano de negócio, o Brasil tem nem, sei lá, acho que não passa de 200 cidades que são consideradas de grande porte...

**I - Nossa!**

**P** - De quase 6.000 municípios...

**I - É muito pouco...**

**P** - A gente não tem 10% que são cidades de grande porte, então nós somos um país de cidades de pequeno e médio porte. Se você somar as de grande e médio, não passa de 200... nossa realidade é uma realidade de um país de cidades pequenas né e que estão ali no entorno, que precisam mandar encomendas em um raio de, sei lá, 400 km... porque se o cara quer mandar para o outro lado do Brasil ele já está disposto a esperar. Agora se ele quer mandar uma encomenda para uma cidade que está aqui a 100 km ele quer rapidez, ele quer praticidade. É isso o que a gente quer atender. E outra coisa grandes cargas versus encomenda expressa, se o cara quer mandar um caminhão de mudança ele sabe que pode demorar, ele já está predisposto a isso. Agora se ele vai mandar um envelope... (*pausa para contar uma história pessoal sobre uma encomenda expressa e pequena que tentou enviar via táxi uma vez*).

**P** - A gente identificou que para quem vai mandar, a prioridade dele não é preço, a prioridade dele é prazo, mas para quem vai levar, preço... o valor para ele 15 reais, 20 reais para ele no final do dia fazem diferença.

**I - No aplicativo a gente paga para levar?**

**P** - O que a gente fez... a gente simplesmente intermedia isso, mas de uma forma que beneficia quem vai levar em relação a preço. Por exemplo, você cadastra a sua encomenda e precisa trazer a sua encomenda de Ouro Preto para Ji-Paraná, aí a gente vai pegar uma base de cálculo e vai dar uma sugestão de preço, baseado nas dimensões que você cadastrou e na origem x destino. Vamos supor que você quer mandar um envelope e a sugestão de preço que eu vou te dar é de 15 reais, vamos supor.... Aí vai chegar para o transportador assim "encomenda tal, tal, tal... sugestão de preço 15 reais" só que o transportador pode dizer "ah não, 15 reais... posso cobrar 10 porque geralmente ela manda por 12" ou ele pode dizer assim "não, estou saindo agora... se ela quiser é 20" ele pode fazer a oferta que ele quiser, então não é a gente que fecha o preço... não é o aplicativo que fecha o preço, quem dá o preço é o transportador. O transportador fala "eu quero 15 reais" o que a gente entendeu... se eu descontar 3 reais, 5 reais dele faz diferença para ele, então eu não desconto do transportador, o que eu faço, eu passo para você... quem paga é quem vai mandar, porque 2 reais, 3 reais para você que quer prazo não faz diferença, mas para quem vai levar se eu descontar 3 reais dele já faz diferença. Então a gente fica com essa intermediação, mas quem está pagando é o remetente. Porque a maioria desses aplicativos de mobilidade descontam do motorista, só que o motorista ele geralmente pega mais de uma corrida por dia, então ele tem volume, então para ele vai ser pouco porque ele ganha no volume. O meu transportador não, talvez ele não tenha tanto volume. Só que aí quando o transportador fala "beleza, eu faço por 15 (reais)" para você vai chegar 17 (reais). Porque você não precisa saber disso, para você tanto faz se eu vou passar, se ele vai me dar, se você vai me dar, você quer saber quanto você vai pagar... então você não vai saber que para ele chegou a sugestão de preço e quanto ele fez, você vai saber quanto é a proposta final dele, já com tudo incluído. Eu quero ser uma opção para os dois, para quem vai enviar e para quem vai levar porque se não for bom pra ele, ele não vai levar mais comigo. Eu não quero ser a única opção, eu quero dar mais uma opção para a galera. Outra coisa que a gente identificou também, hoje tem uma fatia de encomendas que você não consegue levar por transportadora ou correios (*referindo-se a equipamentos eletrônicos de uso pessoal, onde geralmente pede-se a nota fiscal para transportar essas mercadorias*) ... então tem uma fatia de mercado aí que não está sendo atendida e a gente quer ser uma opção para essas pessoas.

**I - Percebi que vocês acompanham bastante o mercado né...**

**P** - Não tem jeito! Não tem jeito...

**I - como vocês se posicionam quando identificam que estão lançando algo similar que pode competir diretamente com vocês, atendendo a necessidade do cliente de forma igual ou até melhor....**

**P** - Eu entendi o que você quis dizer... uma coisa que a gente aprendeu até por ser de base tecnológica é a rapidez, então... errar logo para errar pequeno, a gente não tem esse tempo para amadurecer o negócio e daqui 1 ano ver... Nesse 1 ano o mercado já mudou 5 vezes. Então assim, o nosso DNA, a gente nasceu assim, a gente tem uma ideia e já vamos testar. Se em 4 dias eu ver que o resultado é zero eu já busco

outra solução, aí eu já testo logo e busco implementar logo. De uma forma meio empírica até que eu comecei fazendo e depois eu vi que essa é a realidade de mercado... quando a gente teve a primeira versão beta assim do aplicativo e vamos testar, o que eu fiz... juntei uma galera que são meus amigos e falei "vocês precisam me ajudar! Vamos cadastrando coisa aí e vão me falando o que vai dando de problema" um dia eu juntei 4 pessoas na mesma sala e falei "vai baixando o aplicativo" e fomos cadastrando coisas. Então eu comecei a criar grupos de teste com aqueles perfis para testar a minha teoria e o meu aplicativo. Lá atrás na época de teste, eu conversei com muita gente, pessoas que eram meus amigos, pessoas que eu nunca vi na vida, pessoas que eram da área, pessoas que não eram da área, gente jovem, gente velha, gente que eu achava que seria meu público e gente que eu achava que nunca seria meu público... eu conversei com muita gente para testar se a minha tese, a minha teoria de negócio funcionava, falava com aquelas pessoas. Ai quando a gente já tinha o produto, foi a mesma coisa, chamei uma galera que tinha android e vários aparelhos diferentes, com várias versões e funcionalidades diferentes para ir testando e me reportando os bugs. A gente agora está na fase de IOS, então agora eles estão testando, aí eu falo "vai testando aí e vai me mandando problema" porque eu quero problema para resolver. Porque se o problema não aparecer agora ele vai aparecer lá na frente quando eu estiver com 1 milhão de usuários... foi a mesma coisa para PJ e eu fui conversar com os meus amigos pessoais que tem empresa e pedi para eles analisarem para ver se atenderia eles. Assim que a gente foi melhorando e desenvolvendo o que a gente tem hoje. Então assim, mercado tem que testar logo, tem que ter referência e tem que testar... e pode ser que alguém, sei lá, algum concorrente lança alguma solução ou alguma ferramenta nova que seja igual a minha, mas eu posso ter uma percepção diferente da dele... na verdade eu não tenho muito medo de concorrência, eu acho concorrência muito legal porque eu busquei referências de outras empresas. É saudável, eu não acho ruim e eu acho que a gente tem um mercado tão gigante e eu tenho aprendido que a gente que é de base tecnológica tem que começar global porque é tudo tão rápido e o mundo hoje não tem barreiras. Você acha que eu não tenho concorrência global?! é claro que eu tenho e sempre vou ter, mas não pode ter medo, a gente tem que acompanhar porque a gente está disputando ali, pra mim é uma concorrência muito saudável, tanto os meios tradicionais quantos as empresas de base tecnológica que estão surgindo e sinceramente, queria muito poder compartilhar com eles as coisas que a gente está desenvolvendo, acho que isso é muito saudável e isso é uma cultura do meio tecnológico, você compartilhar mesmo com uma pessoa que você acha que é seu concorrente.

### **I - Como o mercado tradicional lida com você?**

**P** - O mercado tradicional é aquela coisa assim "vamos fechar as portas para ninguém ver o que a gente está fazendo" a área digital, a área de tecnologia tem que ser o contrário, eu tenho que falar para as pessoas o que eu estou fazendo para ver se elas aceitam e para desenvolver cada vez mais. Então não adianta porque meu negócio é usuário e a internet é uma terra sem leis, por enquanto né... então está começando a colocar alguma coisa no papel agora. Então se eu vou crescer exponencialmente, eu vou falar com muitas pessoas, 1 milhão de pessoas, sei lá, diariamente que vão ter contato com a minha marca, eu preciso saber o que essas pessoas estão pensando. Claro que tem coisas que são muito intrínsecas a gestão que você não vai abrir ao mercado, mas as suas ferramentas e o que você vai entregar precisa ser, porque senão você não vai conseguir testar e não vai conseguir ter feedback e não vai

conseguir ajustar e você vai passar 1 ano trabalhando em uma ferramenta e você vai para o mercado e o mercado não quer aquilo.

**I - Hoje, as empresas mais tradicionais ou até mesmo os prestadores de serviço tipo táxi, essas coisas que também poderia levar, eu acredito que muitos já devem te conhecer...**

**P -** Alguns... a gente visitou associações de táxi, conversei com muitos maloteiros e a gente percebeu que eles não são meus concorrentes....

**I - Isso era o que eu ia te perguntar... como eles reagem com o seu serviço?**

**P -** A princípio eles ficam tipo assim "an, ta, o que eu tenho a ver com isso?!", mas eu consegui entender e mudar a minha abordagem. Eu já mostro para ele que meu aplicativo é uma ferramenta de trabalho para ele, porque se o maloteiro tem o aplicativo instalado no celular dele, ele vai conseguir ter muito mais volume de entrega. Ele é que é meu usuário, é exatamente para ele que eu fiz essa solução. O taxista, eu fui conversar com eles e mostrar que na verdade eu não sou concorrente dele, ele pode ser o usuário que vai levar a encomenda. Então eu não preciso tratar isso como sendo um concorrente, mas eu já tive taxista que virou para mim e falou "eu não preciso do seu aplicativo, isso não é pra mim e isso não é confiável" e quando você vai olhar, geralmente é aquela galera que é mais antiga, que é mais velha, que ainda não está adepta as redes sociais, que não usa muita coisa pelo celular, que não acessa conta de banco. Mas gente, quem acessa conta de banco pelo celular, quem usa redes sociais e quem já ouviu falar no Uber, essa pessoa ela já está aberta a entender que o negócio, existe o risco de qualquer negócio, mas que é uma solução a mais para ele.

**I - Aqui em Ji-Paraná, devido a cultura, você encontrou um pouco de resistência?**

**P -** Sabe que não... assim, pouca resistência porque o rondoniense, vou falar de Ji-Paraná porque é onde eu moro, mas eu poderia aumentar isso para o estado inteiro. São pessoas que viajam, são pessoas que já foram pelo menos uma vez a cada dois, três anos, já foi para fora e nessa viagem ele já usou um Uber, já pediu comida por delivery, já comprou passagem pela internet alguma vez, ele já usou a internet de alguma maneira para atender uma necessidade dele, então ele já está predisposto a pelo menos ouvir e entender. a gente não encontrou tanta barreira, pelo contrário, a maioria das pessoas e eu posso te falar que a grande maioria ficam muito animadas sabe?! E se identifica, ou de um lado ou do outro, ou como remetente ou como transportador. Mas porque Rondônia tem esse perfil, estatisticamente, ele pode não viajar de avião, mas ele vai de carro ou ele tem parente lá fora, então ele está com um pézinho lá fora. Isso não é uma realidade de todos os estados, mas Rondônia é assim.

**I - Eu acredito que você já deve ter ouvido falar sobre a disrupção né, qual seria a sua opinião sobre esse termo? Você acha que influencia no desempenho ou sobrevivência de alguma empresa?**

**P -** Total, sem dúvida! Eu trabalho desde os meus 16 anos, tirei 1 ano empreendendo, estou há pelo menos 14 anos no mercado tradicional, tirando 1 ano e meio no mercado de tecnologia empreendendo. O mercado tradicional precisa pelo menos não ser avesso a mudança, porque ainda tem empresas que são avessas, que acham que isso nunca vai chegar nelas e que são intocáveis e eu estou falando de empresas que são MEI, EPP, LTDA, SA, enfim de todo tamanho que ainda está assim "sou eu que

domino, minha empresa está assim há 30 anos, não é agora que vai mudar" só que acontece que a tecnologia vem com força total, não dá para voltar atrás, então uma hora isso vai chegar neles. A disrupção nisso tudo, para mim, particularmente, o que fica, não importa se você é pequeno, médio ou grande, quanto tempo você está no mercado, a disrupção traz isso para gente é você aprender a ouvir o seu consumidor. Eu sou da área de comunicação e a gente vinha de uma era do marketing que a empresa falava e você obedecia, hoje em dia não é assim, hoje em dia o usuário, o consumidor tem voz. Não dá para ignorar as pessoas que estão insatisfeitas, todo mundo é influenciador em algum nível, ou dentro da casa dele ou nas redes sociais. Não gostar é diferente de estar insatisfeito, eu posso não gostar porque não tem a ver com o meu estilo, etc., mas estar insatisfeito significa que eu tentei usar e aquilo não me atendeu. Agora antigamente as empresas não davam o devido valor para isso e hoje em dia não tem como ignorar isso, não importa se você é líder de mercado, se você está há 30 anos, o que for, se você não aprender a lidar com isso você vai ter sérios problemas.