

# OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

OPTIMIZING THE BUSINESS RELATIONSHIP WITH THE CUSTOMER OF  
A SMALL COMPANY IN THE SERVICE AREA: A PROPOSAL BASED  
ON SYSTEMIC INTERVENTION

Recebido em 9.7.2021  
Aprovado em 30.9.2021

**Nathália Traversin Figueira Micheline**

*Mestranda em Controladoria e Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: 72053674@mackenzista.com.br

**Alexandre de Almeida**

*Especialista em Tributos e mestrando em Controladoria e Finanças  
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: alxrba@gmail.com

**Fábio Martinho**

*Mestrando em Controladoria e Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: fabiohmartinho@gmail.com

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

## RESUMO

Este relato tecnológico tem o intuito de discutir o potencial impacto resultante da criação de uma solução tecnológica em uma empresa de pequeno porte, do setor de prestação de serviços contábeis e financeiros. Após reuniões com os gerentes de cada departamento, identificou-se a dificuldade da empresa em se estruturar e se organizar para manter um contato fluido com seu cliente. Com isso, propôs-se a criação de uma solução tecnológica. O objetivo da solução é facilitar e melhorar a comunicação dos clientes com os departamentos da empresa, por meio da criação de um sistema com a finalidade de otimizar esse relacionamento. O relato tecnológico sugere que os potenciais benefícios identificados para a empresa em questão poderiam se estender a outras empresas com características semelhantes no mesmo setor da economia. A discussão se pauta nas dificuldades relatadas pela empresa e na experiência dos autores com solução de problemas. Como resultado do projeto de criação do sistema, o artigo irá, adicionalmente, discutir os benefícios derivados da (i) criação de uma base depositória de propostas de serviços e projetos em um sistema eletrônico interno, criando, dessa forma, dados históricos para análise do desempenho das áreas de negócio; e (ii) otimização da qualidade de processos de atendimento, transmissão de conteúdo e contato entre equipes e clientes.

## PALAVRAS-CHAVE

Solução tecnológica. Comunicação com cliente. Processos internos.

## ABSTRACT

This report aims to discuss the potential impact resulting from the adoption of a technological solution in a small business, related to accounting and financial services. Meetings with managers help to identify the company's difficulty in structuring and organizing itself to maintain fluid contact with clients. It was proposed to create a technological solution. The purpose of this solution is facilitating and improving the communication between customers and the company's departments, creating a system aimed at optimizing this relationship. The report suggests the potential benefits identified for the company in question could be extended to other companies with similar characteristics and same economic sector. The discussion is based on the difficulties reported by the company and the authors' experience with problem solving. As a result of the system adoption, the article will additionally discuss the benefits derived from (i) the creation of a depository base of service and project proposals in an internal system,

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

thus creating historical data for analyzing the performance of the areas; and (ii) optimization of the quality-of-service processes, content transmission and contact between teams and customers.

#### **KEYWORDS**

Technological solution. Customer communication. Internal processes.

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

## INTRODUÇÃO

No Brasil, 95% das mais de 18 milhões de empresas são de pequeno ou médio porte (PME), que representam 27% do produto interno bruto (PIB) e 52% dos empregos no país (Moura et al., 2019). Entre as PME, as empresas familiares têm grande representatividade e importância na economia (Pianca & Ferreira, 2017). Com isso, é possível observar um movimento crescente de estudos relacionados a empresas familiares. Elas são de grande relevância no Brasil e no mundo, influenciando a geração de renda e de emprego (Vasconcelos et al., 2017).

A longevidade das PME no Brasil é inferior a cinco anos para mais de 80% das empresas (Moura et al., 2019) e a alta mortalidade de empresas familiares tem causas diversas, como crise econômica, mudanças no ambiente em que estão inseridas, inovação tecnológica, entre outras (Pianca & Ferreira, 2017). Segundo Leethbridge (1997), além das ameaças externas, a empresa familiar tradicional encontra problemas dentro da própria empresa que dificultam sua sobrevivência, como sucessão, abertura de capital e gestão profissional, sendo este último assunto que será mais explorado neste relato.

A teoria da agência trata do conflito de interesses e assimetria de informações, inclusive, no relacionamento entre os membros das organizações, conforme elaborada por Jensen e Meckling (1976). Segundo Moura, Daniel, Gomes e Pereira (2014), quando o agente busca os próprios interesses, este pode empreender ações divergentes dos objetivos do principal e é, justamente, tal desentendimento que caracteriza a tomada de decisão equivocada. Empresas pequenas sofrem com acesso às informações financeiras, assim como a baixa formalização, padronização e confiabilidade, o que pode agravar o cenário (Moura et al., 2019).

A empresa analisada neste relato é uma empresa familiar e de pequeno porte. Identificaram-se problemas de controle interno, comunicação e conflito que prejudicam a tomada de decisão e retenção de clientes ou potenciais clientes. Com isso, o relato pretende analisar os problemas previamente identificados e propor uma solução que minimize os impactos e auxilie na conservação de clientes.

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

## CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADOS

A empresa estudada, por motivos de confidencialidade, será denominada Alfa neste trabalho. A Alfa foi fundada em 1988 e é uma empresa de serviços contábeis consolidada no mercado. Seus clientes terceirizam serviços contábeis, serviços fiscais relativos a obrigações periódicas de natureza tributária direta e indireta, serviços de folha (preparação da folha de pagamento e retenções tributárias e trabalhistas), serviços financeiros, de tesouraria, relativos a pagamentos de faturas dos clientes e legalização e abertura de empresas, entre outros. Alfa situa-se na cidade de São Paulo e conta com um time de 42 colaboradores para atender aos aproximadamente 340 clientes. A alocação do time é feita com base nos regimes de tributação adotados pelas empresas clientes: 66% no Simples, 28% no lucro presumido e 6% no lucro real. O organograma pode ser verificado na Figura 1.

FIGURA 1 – Organograma empresa Alfa



Fonte: Elaborada pelos autores.

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

## METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e estudo de caso com modelo intervencionista, pois, segundo Kawai (2017), na pesquisa intervencionista, ou pesquisa-ação, o pesquisador não é um simples observador, mas tenta ativamente exercer uma influência na organização. Kawai (2017) também indica a caracterização de estudo de caso como reunião de informações numerosas e detalhadas com objetivo de entendimento da situação em sua totalidade.

Conforme descrito no parágrafo acima, para que o entendimento da situação fosse realizado em sua totalidade, efetuaram-se reuniões com os gerentes dos departamentos da empresa, investigando as dificuldades das realizações das atividades e buscando entender as solicitações dos clientes. Essas reuniões foram transcritas e constataram-se as dificuldades compreendidas em mais de uma área, sendo utilizadas para a análise do diagnóstico e identificação da proposta de solução.

## DIAGNÓSTICO

Um diagnóstico a respeito das operações conduzidas pelos departamentos da empresa Alfa – também chamados de áreas técnicas – revelou que os membros da diretoria ocupam mais de um cargo, possuindo múltiplas responsabilidades, eventualmente conflitantes. Muitas vezes, isso causa conflito na tomada de decisão, principalmente quando há inconsistência entre áreas, como financeira e comercial (lucro obtido pelo serviço efetuado a esse cliente *versus* decisão de retenção de um cliente). Ao avaliarem-se os processos internos da empresa por meio de um diagnóstico, foi possível identificar os seguintes pontos: problemas de comunicação das áreas de negócios com clientes, falta de base de dados de propostas e relatórios de entregáveis aos clientes, falta de critérios de avaliação da dinâmica da equipe no que diz respeito à sua comunicação interna na condução dos trabalhos e aos processos de atendimento a clientes e controles internos de qualidade. Além disso, a empresa foca seus esforços de comunicação em ferramentas usuais de mercado, mais precisamente em correios eletrônicos e telefonemas.

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

A comunicação interna, a rigor, é concentrada no envio e recebimento de correios eletrônicos, que geram grande quantidade de conteúdo e ruídos de comunicação, principalmente quando a troca de mensagens abrange várias áreas e pessoas. Algumas mensagens acabam se perdendo, deixando o cliente sem o devido retorno ou descumprindo o prazo determinado por ele. A empresa considera essa prática ineficiente para fins de comunicação e isso passou a representar um custo financeiro significativo devido à necessidade de aquisições subsequentes de espaço para cópias de segurança (*backup*), assim como de sua manutenção. Com isso, a empresa investiu em servidores cada vez maiores e mais caros, absorvendo um alto custo que poderia ter sido destinado a investimentos em tecnologias mais adequadas às suas necessidades.

Quando a comunicação é usada externamente para contato com o cliente, o tipo de tecnologia mais usada é o telefone, uma ferramenta que, ao ser utilizada pelo funcionário, resulta, normalmente, em um gasto de tempo maior que o necessário, por não permitir uma comunicação mais objetiva, além de um menor rendimento na execução da atividade. Outro problema identificado é a falta de registro da comunicação em um sistema interno da empresa – o registro depende de o funcionário adicionar o tempo da chamada e seu descritivo em uma planilha de tempo com a indicação de código de faturamento e isso se perde, ao final, por falta de controle e por ser um procedimento manual.

Após a identificação dos pontos relacionados, a equipe focou seus esforços em entender os pontos de atenção e potenciais elementos de risco relacionados à falta de comunicação adequada entre departamentos da Alfa e clientes. Com isso, relataram-se:

1. Dificuldade em conseguir contatar rapidamente o gerente de relacionamento da conta e sua equipe imediata de apoio – como os clientes da Alfa terceirizam suas funções contábeis e financeiras, há necessidade de celeridade no contato entre ambas as equipes.
2. Excesso de correios eletrônicos sem e com anexos na forma de arquivos digitalizados – o fluxo contínuo de correios eletrônicos e seus conteúdos sobrecarrega as caixas de entrada dos clientes e da Alfa e a empresa não tem ferramentas apropriadas para

## OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

avaliar a dinâmica operacional da estrutura organizacional dos departamentos da empresa em nível micro diante dessas colocações.

3. Falta de dados históricos e informações comerciais.
  - a. O departamento comercial não tem controle histórico e corrente da quantidade de propostas colocadas, aceitas e recusadas, assim como dos motivos das recusas.
  - b. Não há um repositório de propostas que permita a pronta identificação desses documentos.
  - c. Os entregáveis do departamento comercial em diferentes formatos (Word, Excel, PowerPoint) também não têm controle de identificação.

Em suma, a falta de controle interno e de comunicação gerou ineficiência gerencial. Isso resultou em prejuízo financeiro para a Alfa. A falta de dados históricos e de identificação de documentos prejudica a avaliação operacional da condução da política comercial do departamento e o planejamento de venda de serviços.

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E RECOMENDAÇÃO

A empresa Alfa, assim como outras empresas de pequeno porte, encara grandes desafios para se manter competitiva, sobretudo em função do avanço constante da tecnologia, surgimento de inovações, demandas do mercado por meio de seus clientes e da capacidade de investimento dos competidores de maior porte.

Essas empresas, devido ao tamanho e ao nicho de mercado em que atuam, apresentam recursos financeiros limitados para investimento. Nelson & Winter (1982) entendem que a inovação é uma capacidade essencial e dinâmica das empresas para sua competitividade, entendida como as rotinas, capacidades, habilidades e experiências necessárias para inovar. Segundo Rezende, Côrrea e Daniel (2013), a capacitação tecnológica constitui a principal variável para um crescimento econômico sustentado. Inovação é definida por Wang, (2004) como um produto, processo ou modelo de negócio que é percebido como novo e requer mudanças significativas por parte dos adotantes.

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

Dado que são problemas complexos que envolvem várias áreas da Alfa, existe a necessidade de controles e soluções que tratem os problemas e a organização de forma integrada ou como um pacote, entendido como um sistema de controle gerencial. O sistema de controle gerencial é composto por rotinas e procedimentos formais, baseado em informações que os gestores usam para manter ou alterar o percurso das atividades organizacionais (Moreira & Frezatti, 2017). Malmi e Brown (2008) destacaram pelo menos três razões para estudar soluções de controles gerenciais:

- a. nenhum controle é exercido de forma isolada;
- b. trabalhar com pacotes de controles de forma integrada nos dá uma visão mais abrangente do problema; e
- c. a criação de ferramentas e controles afetam de forma direta os resultados esperados.

Após um estudo detalhado das dificuldades enfrentadas pela empresa Alfa, e com base no estudo das razões indicadas por Malmi e Brown (2008), entendeu-se a importância da criação de uma ferramenta que controle as informações e a comunicação com clientes. Então, foi sugerida a estruturação de um sistema de tecnologia e de um aplicativo de uso em equipamentos móveis de comunicação – por exemplo, *tablets*, celulares – que integrará os diversos controles gerenciais do negócio de uma forma unitária. Isso será feito utilizando-se a tecnologia como forma de criar esse pacote de controles com o objetivo de:

1. facilitar e melhorar o relacionamento e a comunicação dos clientes com as áreas de negócio da Alfa;
2. criar uma base de propostas e projetos em sistema para auxiliar na estratégia comercial de vendas;
3. otimizar e melhorar a qualidade de processos de atendimento, controles internos, transmissão de conteúdo (diminuindo o fluxo de *e-mails*); e
4. adotar comunicação *on-line* via plataforma para contato entre as equipes da empresa e cliente.

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

## Comunicação

Para que as funcionalidades de comunicação da ferramenta proposta sejam eficazes, Alfa deverá fornecer dados sobre os principais tópicos de dúvidas de seus clientes. A Alfa atua com clientes que apresentam dúvidas recorrentes e similares sobre implementação de processos durante um período médio de seis meses e que podem ser mapeados e colocados dentro da ferramenta. Deve ser feita uma avaliação das particularidades de cada área de Alfa e o mapeamento das informações mais solicitadas pelos clientes de cada uma dessas áreas. Com isso, será realizado um processo para que as informações mais solicitadas estejam disponíveis de forma automática (extraída do *enterprise resource planning* [ERP] da empresa) e sejam salvas tempestivamente no repositório determinado para cada cliente. Regularmente deve ser revisto o mapeamento, para identificar se as solicitações dos clientes continuam as mesmas, ou se a necessidade das informações foi alterada ao longo do tempo.

Bedford e Baladouni (1962), em seu artigo sobre a abordagem na teoria da comunicação, desenvolveram a proposta de um *framework* para processo de comunicação contábil. Dentro desse contexto, na sua avaliação, para que ela tenha significância e fidelidade, o canal de comunicação utilizado para transmissão de sua mensagem deve ser apropriado e eficaz para que os diversos usuários dessas informações possam ser bem-sucedidos na utilização dela.

Assim, o canal proposto é o desenvolvimento de um aplicativo que deverá conter uma página de perguntas repetidas frequentemente (*frequently asked questions* [FAQ]) que os clientes possam acessar. A ferramenta deve conter respostas para a maior quantidade de perguntas feitas pelos clientes, o que acarreta a diminuição da necessidade de contato dos clientes com colaboradores da empresa, tornando-os mais focados em seus objetivos. Caso o cliente não encontre suas respostas na opção de perguntas frequentes, estará disponível um formulário para contato, por meio do qual o cliente poderá enviar uma mensagem eletrônica para a área responsável pela ocorrência da pergunta/problema. Será configurado um medidor de *service level agreement* (SLA), para garantir que o cliente seja atendido no tempo ideal. Se o tempo de atendimento estiver acima da meta

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

estabelecida, um *workflow* entrará em atividade disparando um comunicado para o gestor da área e sua equipe, a fim de que se possa tomar as devidas ações, conforme um protocolo de execução previamente acordado entre todos. Essa ferramenta será utilizada posteriormente como métrica de satisfação.

Além disso, a ferramenta contará com um chat *on-line*, que é um instrumento estratégico de comunicação com clientes, proporcionando economia de custos e menor tempo entre recebimento e envio de mensagens pela área técnica.

Também estará disponível aos clientes um *chatbot*, que é um *software* que gerencia a troca de mensagens. Ele poderá ser acessado pelo *site* e pelo aplicativo da Alfa. O aplicativo também contará com instruções *on-line*, que serão repassadas ao cliente por meio de vídeos explicativos e tutoriais sobre cada área de negócio, e com uma ferramenta de realização de *webinars* com transmissão ao vivo via internet, pré-agendadas para explicação de conceitos e eliminação de dúvidas. A Alfa convidará os clientes a assistirem aos vídeos, a fim de que entendam os conceitos e dirimam dúvidas. Essa funcionalidade da ferramenta proposta se mostra importante para diferentes áreas de Alfa, para promoção da empresa, realização de treinamentos internos e externos e estímulo do relacionamento entre as equipes da empresa e dos clientes.

Verificou-se que muitos dos contatos realizados pelos clientes com os departamentos são para solicitação de informações a respeito da própria empresa. Como a empresa Alfa é responsável pela terceirização dos serviços, ela é detentora de grande quantidade de informações sobre os clientes. A solução encontrada seria fazer um estudo para identificar quais informações são mais solicitadas pelos clientes e preparar relatórios automáticos com frequência pré-estabelecida para serem disponibilizados para os clientes, antes que eles sejam solicitados. Isso reduziria a quantidade de comunicação direta entre o cliente e a empresa, deixando a informação já disponível ao cliente.

Para que a referida troca de informações seja realizada de maneira segura, o aplicativo contará com um repositório em que serão arquivados todos os documentos enviados e recebidos entre a empresa Alfa e o cliente, mantendo-se, adicionalmente, o histórico dos contatos realizados e reduzindo-se a quantidade de correios eletrônicos entre as partes.

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

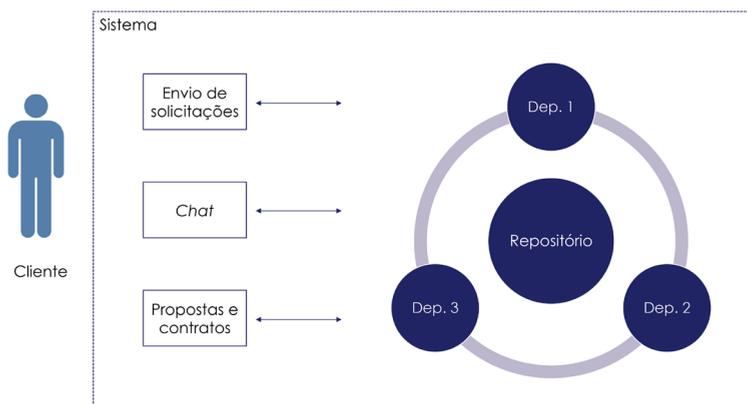
## Histórico e controle de propostas

A ferramenta, em harmonia com o atual sistema de informação da empresa Alfa, deverá melhorar o controle interno, solucionando os problemas de falta de histórico de propostas realizadas para potenciais clientes, contendo as seguintes funcionalidades:

- recebimento das solicitações pela equipe comercial da Alfa;
- cadastro de prospectos com número de identificação;
- análise das solicitações pelas áreas técnicas da Alfa;
- retorno do diagnóstico da equipe técnica para prospecto;
- cadastro de proposta com número de identificação;
- cadastro de projeto com número de identificação;
- arquivo de propostas e projetos/memorandos assinados.

O repositório deverá conter a solução de procura por palavra-chave (#), o que facilitará na procura de propostas já realizadas. Assim que houver o aceite da proposta por parte do cliente, o cadastro dele será iniciado a partir de um *workflow* existente no sistema principal da empresa Alfa.

FIGURA 2 – Esquema de troca de informações



Fonte: Elaborada pelos autores.

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

## CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Conclui-se que o desenvolvimento da ferramenta tecnológica proposta poderia, em suma, trazer uma série de benefícios para Alfa, tais como:

- a. sistematização e consolidação de processos internos (atualmente dispersos em diferentes soluções) em uma única ferramenta;
- b. transparência na relação cliente e área interna para apoio à resolução das dúvidas;
- c. facilidade e rapidez no atendimento, visto que o cliente terá à disposição ferramentas de autoatendimento *on-line* – por exemplo, FAQs, *chatbot* etc. –, bem como formulário eletrônico de contato que direcionará os pedidos à área e ao profissional responsável pela solução da dúvida;
- d. criação de *workflows* de trabalho, de aprovação e de supervisão de processo, o que representará substancial melhora no processo de qualidade interna e de *compliance*;
- e. criação de práticas de SLA para atendimento ao cliente, melhorando, dessa forma, o tempo de retorno aos clientes;
- f. disponibilização de ferramentas de comunicação *on-line*, incluindo *webinars* (transmissões ao vivo/gravadas), gerando maior proximidade entre a empresa Alfa e seus clientes, além de proporcionar um atendimento diferenciado;
- g. implementação de controle de processos dos clientes ativos;
- h. geração de diversos relatórios com informações estratégicas de apoio à tomada de decisão, atualmente não existentes; e
- i. consolidação de documentação em nuvem, possibilitando controle do histórico de propostas e projetos, que servirão de referência para propostas e consultas futuras.

Como a Alfa já tem intranet implementada, ela pode avaliar a integração da plataforma proposta com a intranet. A viabilidade técnica será analisada pela empresa desenvolvedora da ferramenta. Isso demandará o envolvimento do setor de tecnologia da empresa. Os papéis e as responsabilidades dos envolvidos serão definidos em tempo de projeto para futura implementação.

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

## CONCLUSÃO

Um controle interno robusto é fundamental para a gestão das organizações. Este relato tecnológico apresentou o potencial impacto positivo resultante da adoção de uma solução tecnológica a ser desenvolvida nos moldes sugeridos e adaptada às necessidades de uma empresa de pequeno porte, que atua no setor de prestação de serviços contábeis e financeiros, assim como os benefícios dela decorrentes.

Segundo Malmi e Brown (2008), para que os controles afetem diretamente os resultados esperados, deve-se criar ferramentas e trabalhar com pacotes de controle, pois nenhum indicador deve ser exercido de forma isolada. Com isso, a ferramenta proposta permitirá melhorar o controle interno. Hoje, a falta desse controle afeta a comunicação interna e com clientes ativos. Empresas poderão avaliar melhor o desempenho das áreas de negócio devido ao fácil acesso ao histórico da comunicação e à troca de informações dentro da área. Haverá a conscientização sobre políticas de *compliance* e de qualidade e empresas menores terão a possibilidade de controlar o histórico de propostas e conteúdo de projetos. Espera-se que ocorra diminuição do conteúdo eletrônico, ocasionando, portanto, uma significativa redução no custo de aquisições de espaço para *backup* e eliminando sua manutenção. Os valores investidos em servidores poderão ser destinados a investimentos em tecnologias mais adequadas às suas necessidades, ou seja, uma melhor e mais eficiente alocação de recursos.

Este relato está limitado para a empresa estudada Alfa, porém, pode ser usado como ferramenta para implantação de ferramentas similares em outras companhias. Além disso, ele pode influenciar estudos futuros para empresas de outros setores ou de outros portes.

## REFERÊNCIAS

- Bedford, N. M., & Baladouni, V. (1962). A Communication Theory Approach to Accountancy. In *The Accounting Review* (Vol. 37, Issue 4, pp. 650-659).
- Correa, C. R., Rezende, A. A. de, & Daniel, L. P. (2013). *Os impactos da política de inovação tecnológica nas universidades federais – uma análise das instituições mineiras*. [https://doi.org/http://dx.doi.org/JO.J\] J32/rea.20J2.64](https://doi.org/http://dx.doi.org/JO.J] J32/rea.20J2.64)

NATHÁLIA TRAVERSIN FIGUEIRA MICHELINE, ALEXANDRE DE ALMEIDA, FÁBIO MARTINHO

- Jensen, Michael C., & William H. Meckling. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *Journal of Financial Economics*, 72(10), 1671-1696. <https://doi.org/10.1177/0018726718812602>
- Kawai, R. M. (Universidade M. de S. P. (2017). Indicadores de Desempenho em um Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 123-138.
- Leethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista Do BNDES*, 1(1), 185-199.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2017). O PAPEL DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NA TRANSIÇÃO ENTRE ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 110(9), 1689-1699. <https://doi.org/10.4270/ruc.2019xxx>
- Moura, A. L. de, Santos, D. F. L., & Conceição, E. V. (2019). *Proposed Model of Financial Management Applied To a Small Business*. 36-68.
- Moura, F. V. De, Daniel, A. F., Gomes, J. N., & Pereira, J. J. (2014). Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras. *XI Congresso USP de Iniciação Científica Em Contabilidade*. [www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org)
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolution Theory of Economic Change. In *The Elgar Companion to Post Keynesian Economics, Second Edition*. – Belknap Press of Harvard University Press – Cambridge. <https://doi.org/10.4337/9781849803182.00059>
- Pianca, O., & Ferreira, F. (2017). a Importância Do Planejamento Sucessório Em Empresas Familiares Do Município De Aracruz – Es. *Administração de Empresas Em Revista*, 1(11), 29-51. <https://doi.org/10.21902/AdminRev.2316-7548.v1i11.2260>
- Vasconcelos, A. C. V. H., De Oliveira, M. F., & Fernandes, V. D. C. (2017). O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 203-226. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.11992>

OTIMIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL COM O CLIENTE DE UMA EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE NA ÁREA DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA BASEADA EM INTERVENÇÃO SISTÊMICA

Wang, Pp. (2004). Connecting the parts with the whole: toward an information ecology theory of digital innovation ecosystems. *Review Literature And Arts Of The Americas*, 55(1), 1-22. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15864>