

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**Graphis: Inovação em serviços gráficos para o mercado  
corporativo**

**Aluno: Elisabete dos Santos Fernandes**

**São Paulo**

**2019**

**Elisabete dos Santos Fernandes**

**Graphis: Inovação em serviços gráficos para o mercado  
corporativo**

Projeto de Conclusão do curso de  
Mestrado Profissional em  
Administração do Desenvolvimento  
de Negócios da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie.

**Professor Orientador: Dr. Alexandre Nabil Ghobril**

**São Paulo**

**2019**

F363g Fernandes, Elisabete dos Santos.

Graphis : inovação em serviços gráficos para o mercado corporativo /  
Elisabete dos Santos Fernandes

46 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie,  
São Paulo, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Nobil Ghrobril

Bibliografia: f. 36-39.

1. Inovação. 2. Novos produtos. 3. Gestão de pequenas empresas. 4.  
Integração de tecnologias. 5. Teoria do effectuation. 6.  
Empreendedorismo. I. Ghrobril, Alexandre Nobil, *orientador*. II. Título.

CDD 658.878

PAULO HUMAITA DE ABREU JUNIOR

O MODELO DE CORPORATE VENTURE PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS E  
CRESCIMENTO DE ACELERADORAS DE STARTUPS: O CASO  
BLUEFIELDS

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como  
requisito à obtenção de título de Mestre em  
Administração do Desenvolvimento de  
Negócios.

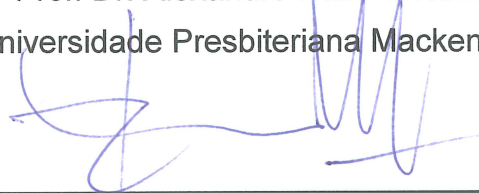
Aprovada em 11 de fevereiro de 2019.

BANCA EXAMINADORA




---

Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Profa. Dra. Vania Maria Jorge Nassif  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

## Resumo

No atual contexto do setor gráfico onde os serviços digitais têm progressivamente substituído a produção tradicional, o desafio das empresas tem sido reestruturar o portfólio de oferta de modo a se modernizarem e atenderem às demandas e exigências crescentes de seus clientes. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a trajetória percorrida por uma empresa gráfica – Graphis – para análise e aproveitamento de uma oportunidade identificada no segmento de locação de equipamentos, culminando na oferta de novos serviços digitais ancorados em um modelo de negócio inovador. Para apresentar a trajetória percorrida pelo empreendedor em seu processo de análise e decisão seguiu-se o protocolo de relato tecnológico de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). O diagnóstico contemplou: visita *in loco* às instalações da empresa, análise de processos e produtos, entrevista com o empreendedor e acesso a relatórios e dados da empresa. Para análise das oportunidades foram utilizadas as ferramentas matrizes BCG e análise SWOT. Para a proposta de solução desenhou-se o modelo de negócios com o uso do Business Model Canvas. Apesar das ferramentas de análise apresentadas ao empreendedor, pode-se identificar que seu processo de decisão diante de algumas alternativas analisadas foi direcionado por sua percepção pessoal de aproveitar a oportunidade identificada de atender à solicitação de um parceiro comercial, que encomendou uma solução sob demanda para cartazamento eletrônico. O trabalho analisa o processo decisório do empreendedor, que encontra respaldo na teoria do *effectuation*, ao apresentar as bases de seu comportamento influenciado principalmente por *feeling*, laços pessoais e minimização de riscos.

**Palavras-chave:** inovação, novos produtos, gestão de pequenas empresas, integração de tecnologias, teoria do *effectuation*, empreendedorismo.

## **Abstract**

In the current context of the graphic sector in which the digital services have progressively replaced traditional production, the challenge of the companies in this area has been to restructure the supply portfolio in order to modernize and feed the increasing demands of their customers. Accordingly, the present work aims to introduce the path taken by a graphic company, Graphis, for analysis and consequently the identification of an opportunity to make the most of the leasing equipment segment, leading to the offer of new digital services anchored in an innovative business model. Marcondes, Miguel, Franklin, and Perez (2017) protocol of technological report was used in order to introduce the course taken by the entrepreneur in his analysis and decision-making process. The observation included: on-site visit to the company, product, and process analyses; interview with the entrepreneur and access to the company's reports and data. With the purpose of offering further opportunities, the BCG matrix tools and SWOT analysis were taken into consideration. In addition, to propose a solution, the business model was designed with the use of Business Model Canvas. Despite the analytical tools presented to the entrepreneur, it was possible to notice that his decision-making process, considering the analyzed alternatives, was guided by his personal perception of taking advantage of the identified opportunity to meet the request of a commercial partner, who ordered an on-demand solution for digital posting. Finally, the work analyzes the decision-making process of the entrepreneur, who finds support in the theory of effectuation, by presenting the bases of his behavior which is mainly influenced by feeling, personal ties and minimization of risks.

**Keywords:** innovation, new products, small business management, technology integration, effectuation theory.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Panorama atual .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivo do trabalho .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Contexto e realidade investigada .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>A empresa e o negócio .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Estrutura organizacional da empresa .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>Realidade do setor .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Tendências no setor gráfico .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Diagnóstico da oportunidade.....</b>	<b>12</b>
	<b>3.1 Mapeamento da situação.....</b>	<b>12</b>
	3.1.1 Métodos e técnicas utilizados .....	13
	3.1.2 Coleta e análise de informações da empresa.....	14
	3.1.3 Entrevista com o gestor e com funcionários da empresa .....	14
	3.1.3.1 Vendas faturamento.....	15
	3.1.3.2 Vendas para a rede Supermercados SuperPreço.....	16
	3.1.3.3 Redução no faturamento.....	17
	3.1.3.4 Análise do portfólio.....	17
	3.1.4 Concorrência .....	18
<b>3.2</b>	<b>Análise estratégica.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Proposta de solução .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>Oportunidade definida .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>A escolha do projeto sob a luz da teoria do <i>effectuation</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Ganhos com a solução.....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Próximos passos.....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Considerações finais e contribuições .....</b>	<b>33</b>
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>36</b>

<b>Apêndices.....</b>	<b>40</b>
Apêndice 1 .....	40
Apêndice 2.....	41
Apêndice 3.....	42
<b>Anexos.....</b>	<b>43</b>
Anexo A – Fotos obtidas em visita a empresas de varejo da região .....	43
Anexo B – Fotos do processo de impressão de <i>banners</i> – cliente SuperPreço .....	43
Anexo C – Fotos da área de controle de impressões de cartazes e etiquetas – cliente SuperPreço.....	44
Anexo D – Canvas do modelo de negócios da empresa Graphis (anterior e atual).....	45



## 1 Introdução

### 1.1 Panorama atual

A Graphis (nome fictício, para preservar os dados da empresa) é uma empresa que atua principalmente com locação e venda de equipamentos de impressão e de suprimentos de informática e serviços de controle de eventos gerados pela utilização de equipamentos. Apesar de atuar em um mercado bastante grande em números absolutos, a empresa percebe que o setor tem passado por grandes transformações nos últimos tempos, com tendência de redução do volume de vendas de equipamentos e aumento da competição com grandes *players*, na venda de suprimentos de informática. Além disso, seus competidores no segmento de locação de equipamentos vêm atuando cada vez mais de forma digital, aprimorando os serviços ofertados aos clientes.

No segmento de venda de equipamentos, o mercado oferece diferentes alternativas para atender às demandas dos clientes. Os fabricantes de equipamentos de impressão têm oferecido novas soluções com melhoria de potência e aumento da capacidade de impressão, disponibilizando multifuncionais *smart*, que trazem soluções de captura e transferência de dados para melhorar a produtividade e reduzir custos (Computerworld, 2016). Isso propicia às empresas atualizar e inserir a tecnologia em seus processos, por meio de equipamentos multifuncionais, que permitem embarcar *softwares* que possibilitam personalizar as funções, baseados na demanda (Inforchannel, 2016).

Em outro segmento de atuação da empresa, o de venda de suprimentos, as dificuldades de competir são também crescentes. Ampliou-se a participação das grandes redes de varejo que oferecem melhores condições de preços, variedade e facilidades para a compra de insumos. A rede brasileira Kalunga, por exemplo, com aproximadamente 150 lojas e faturamento perto de R\$ 1,9 bilhão (2015), oferece aos clientes canais físicos e digitais e uma grande variedade de produtos (Hirata, 2018). A Gimba, outra grande empresa nacional de suprimentos de papelaria e informática, que faturou R\$ 200 milhões em 2017, é uma das maiores distribuidoras de materiais de escritório, de informática, entre outros produtos, atende a mais de mil empresas na modalidade de contrato exclusivo de fornecimento programado, e integra em uma única solução, via *web*, mais de 200 mil usuários, com volume diário de 10 mil transações (Gimba, 2018).

Dessa forma, o panorama do ambiente de negócios atual evidencia que o setor gráfico tradicional estará cada vez mais pressionado pelo uso de soluções digitais. Serviços complementares ao sistema de locação de equipamentos de impressão, como controle e impressão de documentos, passam por transformações com os avanços cada vez maiores na digitalização de processos e tecnologias embarcadas nos novos equipamentos. Diante dessa oportunidade, a Graphis inseriu em seu portfólio a oferta do controle dos processos pelo sistema MPS (monitoramento contínuo do processo de impressão), gerando valor ao otimizar e inovar processos, permitindo mais agilidade nas operações administrativas e nos processos gerenciais de seus clientes.

Nesse contexto de mudança no ambiente, a Graphis identifica o aumento cada vez maior da inserção de tecnologia embarcada no ambiente de negócios, suscitando a necessidade de analisar potenciais produtos e/ou serviços a serem ofertados ao mercado. Em um ambiente de incertezas, o empreendedor precisa diferenciar e inovar a sua administração, valendo-se das inovações tecnológicas atuais, que se traduzem em condições muito distintas da forma como as empresas eram criadas anteriormente. O ambiente de incertezas torna esse processo muito mais ambíguo, assim como os objetivos estabelecidos (Cherubin, 2002).

## 1.2 Antecedentes

Em busca de mais competitividade, as empresas em geral têm procurado cada vez mais concentrar seus esforços em seu negócio central, terceirizando alguns dos serviços acessórios. Para isso, buscam especialistas na gestão de processos não diretamente relacionados ao negócio principal. Esse processo, conhecido por *outsourcing* – termo em inglês para *out* (fora) e *sourcing* (origem) –, vem se destacando como alternativa para muitas empresas, em áreas como segurança e limpeza, mas, particularmente, em áreas de maior complexidade tecnológica, onde agilidade e atualização constantes somente fornecedores especialistas podem oferecer (Varajão, 2002).

Com isso, essa modalidade traduzida na terceirização de serviços, nesse caso, através da locação de equipamentos, passou a ser uma alternativa para muitas empresas também na impressão de documentos, cartazes e outros materiais gráficos, no gerenciamento de todo o processo de utilização de equipamentos pelos colaboradores e no controle de manutenção e recarga de suprimentos.

A locação de equipamentos de impressão foi impulsionada por fatores de mercado, num contexto em que há o interesse na terceirização de atividades que não são a parte central do negócio, compreendendo a contratação, pela organização cliente, de serviços que tradicionalmente eram desenvolvidos por recursos próprios, e passam a ser contratados de uma organização externa – fornecedora do serviço (Varajão, 2002).

De acordo com Costa (2012), a terceirização pode ser uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional, trazendo vida nova à organização e à sua cadeia processual através da descentralização no exterior de atividades que não são chave no conjunto de competências distintas da empresa.

... uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco de vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer, ainda, pelos possíveis ganhos de eficiência que poderão ser obtidos pela libertação de tempo aos executivos, que poderão dedicar-se mais atentamente às competências centrais da empresa, reforçando-as e aumentando a competitividade dos seus produtos/serviços (Costa, 2012).

Com o aumento da demanda pela terceirização de serviços, indústrias gráficas e empresas de serviço que atuam nesse segmento têm procurado oferecer ao cliente novos serviços e produtos que agreguem valor. Como vantagens principais, oferecem a possibilidade de o cliente reduzir seu investimento na compra e manutenção de equipamentos e mão de obra. Como consequência, agregam mais agilidade e qualidade, além de pagamento por demanda, reduzindo a ociosidade e as despesas de depreciação associadas aos equipamentos de impressão.

Seguindo nessa direção, a Graphis tem procurado, nos últimos anos, ampliar a oferta de locação de impressoras. Todavia, esse mercado emergente também tem levado muitos de seus concorrentes a oferecer serviços similares, o que gera uma competição mais intensa e queda de preços, reduzindo as margens da operação. Dessa forma, a Graphis, na pessoa de seu diretor, definiu como prioridade analisar alternativas para ampliar seu portfólio de serviços, de modo a oferecer aos seus clientes soluções que agreguem mais valor ao negócio.

### **1.3 Objetivo do trabalho**

O objetivo deste trabalho é apresentar a trajetória percorrida pela Graphis para identificação e aproveitamento da oportunidade de oferecer ao mercado corporativo um serviço inovador de cartazamento eletrônico, criando valor pela oferta de uma solução tecnológica que integra o serviço aos processos administrativos dos clientes.

## 2 Contexto e realidade investigada

### 2.1 A empresa e o negócio

A Graphis, sediada na cidade de Sumaré, região de Campinas - SP, estabeleceu-se inicialmente com um capital de R\$ 4 mil reais, oriundos da venda de um carro, e com um sonho de ser empreendedor. A ideia surgiu através de um anúncio, em um programa de TV, de uma máquina que realizava recargas de cartuchos. Seu fundador, com experiência em vendas na área de papel e formação superior em química, com uma rápida e desastrosa experiência com marketing de rede, viu ali um caminho para iniciar seu próprio negócio. Sem a elaboração de um plano de negócios estruturado, análise para a aquisição de recursos e uma execução deliberada do plano de negócios (TASIC 2002), ele abriu a empresa em 2007, com a proposta de atender ao nicho de mercado de recarga de cartuchos para pessoas físicas (B2C – *Business to Consumer*) e, conseqüentemente, clientes foram solicitando a manutenção de impressoras. Os clientes foram surgindo de forma orgânica, sem um processo estabelecido de prospecção e venda de produtos e equipamentos.

Em 2009, a companhia iniciou o atendimento a empresas (B2B – *Business to Business*), adicionando ao seu portfólio a venda de suprimentos originais e locação de equipamentos. A empresa de turismo CVC da cidade de Sumaré foi a primeira a contratar o serviço de locação e compra de suprimentos e, ainda hoje, é cliente da Graphis.

Com demanda crescente, o serviço de locação de equipamentos de impressão foi sendo ampliado. Todavia, alguns serviços foram acordados sem a devida formalização contratual, o que potencialmente gera problemas futuros, por falta de clareza dos direitos e deveres das partes.

Esse fato, que de certa forma ocorre com muitas empresas no estágio de toca-toca ou adolescência – de acordo com as fases identificadas no modelo do ciclo de vida das organizações de Adizes (Adizes, 2004) –, é caracterizado por uma maior preocupação com vendas e faturamento do que com controle, gestão de pessoas e análise de risco.

A Graphis enfrentou, ainda, outros problemas típicos de uma empresa nesse ciclo de pouca maturidade, como a falta de critérios objetivos para contratação de funcionários, muitas vezes realizada por indicação e coleguismo, sem a devida avaliação de competências técnicas e comportamentais necessárias para a execução da função.

Em 2014 a empresa sofreu um revés ao perder um dos seus maiores clientes, o que sinalizou a necessidade de buscar uma carteira de clientes e um portfólio de produtos e serviços mais equilibrados.

Nesse mesmo ano, buscando alternativas para a perda de receita, investiu na ampliação do espaço físico e especializou-se na manutenção de impressoras e recargas de *toners*.

No ano seguinte, inovou no *service desk* por meio da implantação do monitoramento remoto da utilização dos equipamentos do cliente, chamado MPS (monitoramento contínuo dos processos de impressão). Com isso, agregou valor ao serviço, minimizando desperdícios pelo controle do fluxo de suprimentos e funcionamento do equipamento.

O sistema centraliza o controle das operações, programação de suprimentos, visão integrada de estoques e processo logístico, monitoramento do parque de impressoras, suporte, emissão de relatórios gerenciais. Dessa forma, foi possível a ampliação do parque de equipamentos para locação e investimento na contratação de profissional de TI, que monitora em tempo integral, todos os eventos decorrentes da utilização dos equipamentos.

Além disso, a empresa otimizou a organização de dados e segurança das informações e virtualização dos processos administrativos com a contratação de um servidor próprio, o que permitiu um gerenciamento efetivo dos processos internos e possibilitou o acesso remoto aos dados e informações dos clientes quando a equipe está em campo, agilizando o acesso aos eventos dos equipamentos e possibilitando mais rapidez em retornar com informações solicitadas pelos clientes, como, por exemplo, falhas no equipamento.

Em 2015 a empresa fechou um contrato de locação de equipamentos de impressão e sistema de gerenciamento de impressões com a rede supermercados SuperPreço (nome fictício usado para preservar a identidade da empresa), atendendo a um grande número de lojas dessa rede, e com potencial de ampliação do atendimento, para abranger todo o grupo, que hoje corresponde a 29 pontos de venda.

A Graphis tem, atualmente, 90 clientes de locação de equipamentos de impressão e em torno de 450 clientes para a venda de produtos da área de suprimentos de informática, venda e manutenção de equipamentos.

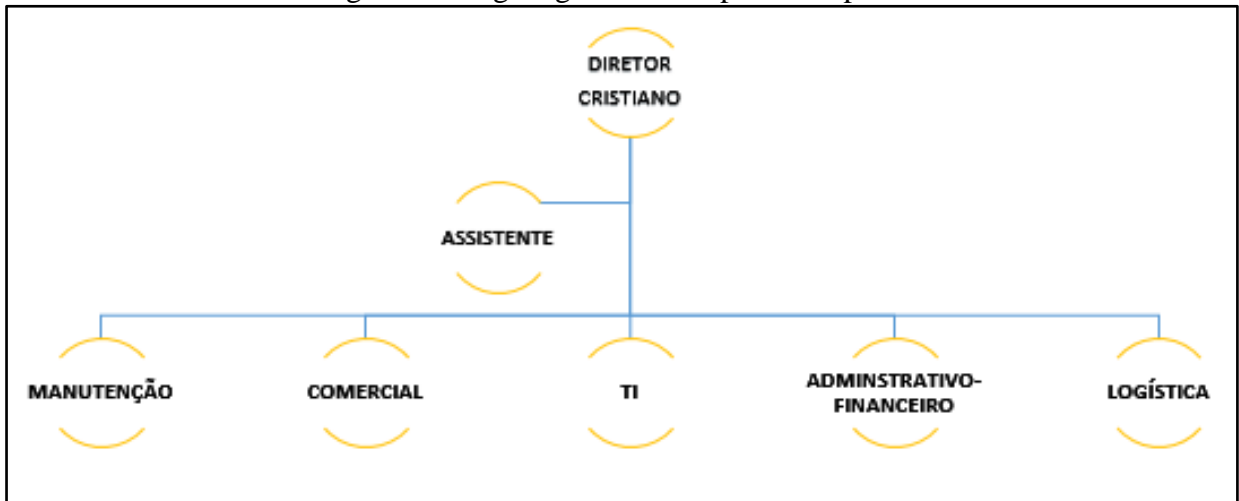
## **2.2 Estrutura organizacional da empresa**

A Graphis apresenta uma organização centralizada, em que o fundador/gestor é responsável pelo comando geral e pela estratégia. Emprega 10 funcionários, com uma média

de duas pessoas atuando em cada área da empresa. Destacam-se, nessa estrutura, departamentos enxutos e equilibrados, de acordo com a atual demanda de negócios.

A estrutura organizacional da empresa está representada na figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa Graphis



Fonte: Elaborada pela autora (2017). Informações fornecidas pela empresa.

A assistente financeira atua em um duplo papel: além das atribuições do cargo, está diretamente ligada ao gestor no apoio aos processos administrativo e de gestão de pessoas.

A colaboradora da área de tecnologia da informação, acompanha remotamente os processos pelo sistema MPS e realiza o monitoramento contínuo do processo de impressão. Não há desenvolvimento interno de tecnologia; o desenvolvimento do *software* de monitoramento é realizado por empresa terceirizada.

A área comercial está dividida em processos de venda de suprimentos e equipamentos e atendimento ao cliente usuário das soluções ofertadas pela empresa: locação e impressão de documentos, que se dividem, mais especificamente, em relatórios gerenciais, materiais de comunicação interna e etiquetas de preços.

Manutenção e logística são as áreas que mais demandam controle e agilidade, atendendo às necessidades dos clientes na manutenção dos equipamentos e reposição de suprimentos, mitigando possíveis inconformidades na utilização dos equipamentos instalados nesses clientes.

Para melhor visualização, esse modelo de negócios da empresa está representado no quadro Canvas (anexo D).

### 2.3 Realidade do setor e do segmento

Segundo dados da Associação Brasileira Indústria Gráfica (Abigraf, 2015) o setor é composto por 19.142 empresas. Dentro desse universo, correspondendo a 97%, 18.611 são micro e pequenas empresas que movimentaram, em 2016, algo em torno de R\$ 46,8 bilhões, com alta concentração em produção de embalagens (48,6%) e publicações (21,6%). A região sudeste é onde se concentra o maior número delas: aproximadamente 9 mil (MTE/RAIS 2016).

Apesar de o setor movimentar uma grande parcela do faturamento na produção de embalagens e publicações, os segmentos nos quais a empresa estudada se posiciona – impressos institucionais, de segurança/fiscais, etiquetas, pré-impressão (etapa em que se usam *softwares* para criação de conteúdo digital voltado à impressão gráfica, controle de cores, controle de custos e produção, e outras etapas que envolvem o momento antes da saída do trabalho para impressão) – correspondem a uma fatia significativa de, aproximadamente, 25% do mercado total.

Considerando que a empresa tem como segmento-alvo o comércio varejista na região de Campinas, esse mercado concentrou, segundo dados da FecomercioSp em 2017, um faturamento em torno de R\$ 4,4 bi –alta de 2,1% em relação à 2016. Além do crescimento de faturamento, analisado pela pesquisa, o relatório da Fundação Seade (2017) mostra que entre as empresas que declararam que realizarão investimentos na região de Campinas estão as redes de supermercados Pague Menos, Savegnago e GoodBom e a Assaí Atacadista, do grupo Pão de Açúcar. Sendo estas informações positivas para a Graphis, no contexto do segmento em que atua.

### 2.4 Tendências no setor gráfico

O setor gráfico tem sido pressionado por mudanças nos meios de comunicação e pela onda de sustentabilidade que envolve a redução na utilização do papel. Em virtude dessas demandas, tenta reinventar-se para permanecer viável. Presente em diferentes materiais e produtos, diversas de suas atividades estão em contato com o papel impresso (Costa, 2015).

Instituições importantes ao redor do mundo estudam as grandes forças no desenvolvimento da sociedade – estado, mercado e sociedade civil –, tendências que, muito provavelmente, afetarão o futuro em todas as áreas nos próximos 10 ou 15 anos. Muitas empresas e organizações usam essas referências em seu trabalho estratégico.

Uma importante referência para a análise do futuro do setor gráfico é o Zukunfts, Instituto de Estudos Futuros, sediado em Berlim. Fundado em 1998, o Instituto é considerado um dos mais influentes *think tanks* da tendência europeia e da pesquisa futura e é a fonte central de informação e inspiração para todos os tomadores de decisão e pensadores.

O Instituto Zukunfts aborda 12 megatendências para este século: nova ecologia, saúde, revolução prata, globalização, a mudança da mulher, segurança, mobilidade, individualização, cultura do conhecimento, era digital, urbanização, força trabalho diversificada (Zukunftsinstitut, 2018).

Todas essas tendências impactam, direta ou indiretamente, no setor gráfico, seja pelas mudanças comportamentais criadas pela globalização e a era digital, com as novas gerações mais conectadas nos meios digitais do que nos meios impressos, propiciando experiências de compras muito mais amplas, seja pela questão da sustentabilidade ambiental e estilo de vida mais saudável, em que os consumidores buscam sofisticação, cuidados com a natureza e bem-estar com produtos que não afetem o meio ambiente. O consumidor passará a tomar decisões de compra baseado na comodidade, custo e benefícios associados aos produtos e serviços, pela sua conveniência e pelo valor percebido neles.

Conhecer as tendências que afetam a forma como as pessoas e as empresas se comunicam, que movimentam a economia e impactam nas empresas, fará toda a diferença para a sustentabilidade do setor gráfico. O desafio será ampliar o entendimento das necessidades dos clientes em diferentes níveis: comunicação, documentação, estoque e logística, traduzido em valor efetivo que será entregue a eles (Zukunftsinstitut, 2018).

Essa área de negócios precisará fazer a transição para novas mídias, entender o funcionamento dessas mídias, adotá-las e ajustá-las ao seu modelo de negócio, sendo mais flexível, mais sustentável e digital, e conectado aos clientes. Faz-se ainda necessária a mudança da visão tradicional do empresário, que deverá olhar seu negócio sob outras perspectivas, incorporando a tecnologia em seus produtos e serviços e gerando, dessa forma, os benefícios que o cliente espera (Costa, 2015).

### **3 Diagnóstico da oportunidade**

#### **3.1 Mapeamento da situação**



### 3.1.1 Métodos e técnicas utilizados

De acordo com Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), a pesquisa aplicada tem a finalidade de servir de base para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias, ou seja, tudo o que possa trazer os melhores resultados para ajudá-los a aumentar a competitividade da organização, visando obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes. E, para tal, antes de qualquer análise e proposição, é essencial que se faça um bom diagnóstico.

Neste trabalho, para desenvolver o diagnóstico, optou-se inicialmente por uma abordagem exploratória que contemplou as seguintes ações complementares: a) contato inicial com o empreendedor, visita *in loco* às instalações da empresa e entendimento de sua história, estrutura, processos e produtos; b) entrevista em profundidade com o empreendedor para compreensão da sua percepção de problemas e oportunidades do negócio; c) entrevista com os funcionários para compreensão das atividades desenvolvidas; d) acesso a dados da empresa e informações complementares.

De acordo com Ludke e André (1986), essa abordagem metodológica, de caráter exploratório, é adequada para esse tipo de situação, quando se objetiva explorar a variável de estudo tal como se apresenta e seu significado no contexto em que ela se insere.

Para a entrevista em profundidade, foi preparado um roteiro semiestruturado, com o objetivo de obter informações mais completas sobre o modelo de gestão, estrutura, processos, além de principais problemas enfrentados, oportunidades vislumbradas e desafios futuros.

Uma vez conhecidos os processos organizacionais e o portfólio de produtos, e considerando analisar alternativas estratégicas para o crescimento da empresa, entendeu-se que era fundamental também analisar a evolução dos resultados nos últimos períodos. Para isso, foi necessário acrescentar a coleta de dados quantitativos. Para tanto, o empreendedor disponibilizou planilhas com as informações solicitadas, com dados dos últimos exercícios.

Esse levantamento de dados foi seguido por uma análise de mercado, na qual se avaliou a oferta dos concorrentes locais e regionais, principalmente aqueles com negócios correlatos a segmento de locação e venda de equipamentos de impressão, área de maior crescimento da empresa nos últimos tempos.

### **3.1.2 Coleta e análise de informações da empresa**

O levantamento de dados e informações iniciou-se com o entendimento da estrutura, dos processos organizacionais e dos principais produtos da empresa, seguido de uma avaliação das barreiras e oportunidades a partir da perspectiva do fundador/gestor. Em seguida foram analisados dados históricos de faturamento, complementados por uma análise do mercado, barreiras e oportunidades e entrevista com os funcionários.

### **3.1.3 Entrevista com o gestor e com funcionários da empresa**

Para a entrevista com o empreendedor, que é também o fundador e principal gestor da empresa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, visando principalmente colher as suas percepções acerca de problemas e oportunidades da empresa.

No Apêndice 1 é apresentado um resumo da entrevista mais aprofundada realizada com o empreendedor em dezembro de 2017.

Foram coletadas mais informações sobre o portfólio de produtos, faturamento da empresa, gestão, estrutura organizacional. Para consolidar as informações apresentadas durante a entrevista, foram cedidos documentos contendo informações financeiras segmentadas por portfólio de produtos do negócio.

Em suma, pode-se concluir com a entrevista que o empreendedor está insatisfeito com o desempenho atual do negócio e que, atualmente (final de 2017), o faturamento da empresa está baseado principalmente em um nicho de mercado suscetível ao crescente avanço da tecnologia, que está migrando para um estágio muito mais digitalizado.

Apesar de as organizações, principalmente as empresas de pequeno porte, ainda gerarem impressão de documentos e produtos de comunicação, há uma tendência cada vez maior de digitalização e inserção de novas tecnologias. Como decorrência, o investimento em impressoras e suprimentos ligados a esse tipo de equipamento vem diminuindo substancialmente.

Nesse ambiente de negócios muito mais digitalizado, as empresas têm investido menos em compra ou locação de equipamentos de impressão que atendam às suas necessidades, optando pela utilização da terceirização dos diferentes serviços para empresas do respectivo segmento (Carli, 2012). Por outro lado, empresas do setor varejista que ainda se utilizam de etiquetas, *banners* e cartazes, em grande parte escritos manualmente, para a comunicação de

produtos e ofertas no ambiente interno e externo, buscam possíveis inovações para esses processos.

Também, foi realizada uma entrevista com os funcionários, apresentando um quadro de funções e responsabilidades de cada um deles. A assistente financeira afirmou que a implantação do controle dos eventos oriundos da utilização do equipamento pelo sistema MPS contribuiu para a melhor acuracidade dos dados e controles financeiros e administrativos, reduzindo as falhas na cobrança dos serviços prestados aos clientes, e otimização na compra de suprimentos e controle da manutenção dos equipamentos. Possibilitou, ainda, melhor controle de custos referentes aos deslocamentos da equipe.

A funcionária da área de TI que realiza o controle de utilização dos equipamentos que estão nos clientes, através de, painéis de monitoramento, confirma que a instalação desse sistema agilizou o atendimento ao cliente na eventual ocorrência de alguma falha durante a utilização do equipamento. Ela realiza também o acompanhamento do período de reposição de *toners* e papéis, garantindo que o cliente não terá nenhuma interrupção nos serviços.

A área comercial é dividida em venda de suprimentos e equipamentos e venda de serviços. O responsável pela venda de suprimentos reconhece que há dificuldade em fechar uma venda, pois os clientes têm muito mais acesso a consulta pelos meios digitais para comparação de preços e hoje em dia, grandes empresas fazem ampla oferta de produtos com preços competitivos. O responsável pela área de vendas, locação e serviços, que tem experiência na área de tecnologia, tem se dedicado, juntamente com o gestor, à análise de novas oportunidades de negócios. Esse funcionário está à frente da pesquisa realizada em diversas empresas da região (Apêndice 2), com a perspectiva de mapear possíveis necessidades e lacunas de serviços que não são supridas internamente, como, por exemplo, controle de estoque eletrônico, aprimorando a gestão de promoções e o controle e divulgação de ofertas.

Os demais funcionários realizam tarefas técnicas, como manutenção dos equipamentos de impressão e entrega de produtos.

### **3.1.3.1 Vendas e faturamento**

A Graphis apresentou, no ano de 2017, um faturamento em torno de R\$ 1,9 milhão, proveniente da locação de equipamentos de impressão, venda de suprimentos, impressoras, manutenção de equipamentos e impressão de documentos.

Esse faturamento está concentrado principalmente na locação de equipamentos (*outsourcing*) e impressão oriunda do equipamento, bem como na venda de suprimentos. O faturamento relativo à venda de equipamentos (*hardware*) é baixo e tem caído nos últimos anos.

A empresa tem atualmente (final de 2017), 90 clientes de locação de equipamentos, em sua maioria de pequeno e médio porte e localizados na região metropolitana de Campinas, composta por 20 municípios – Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo – e tem em torno de 450 clientes para a área de suprimentos de informática, venda e manutenção de equipamentos.

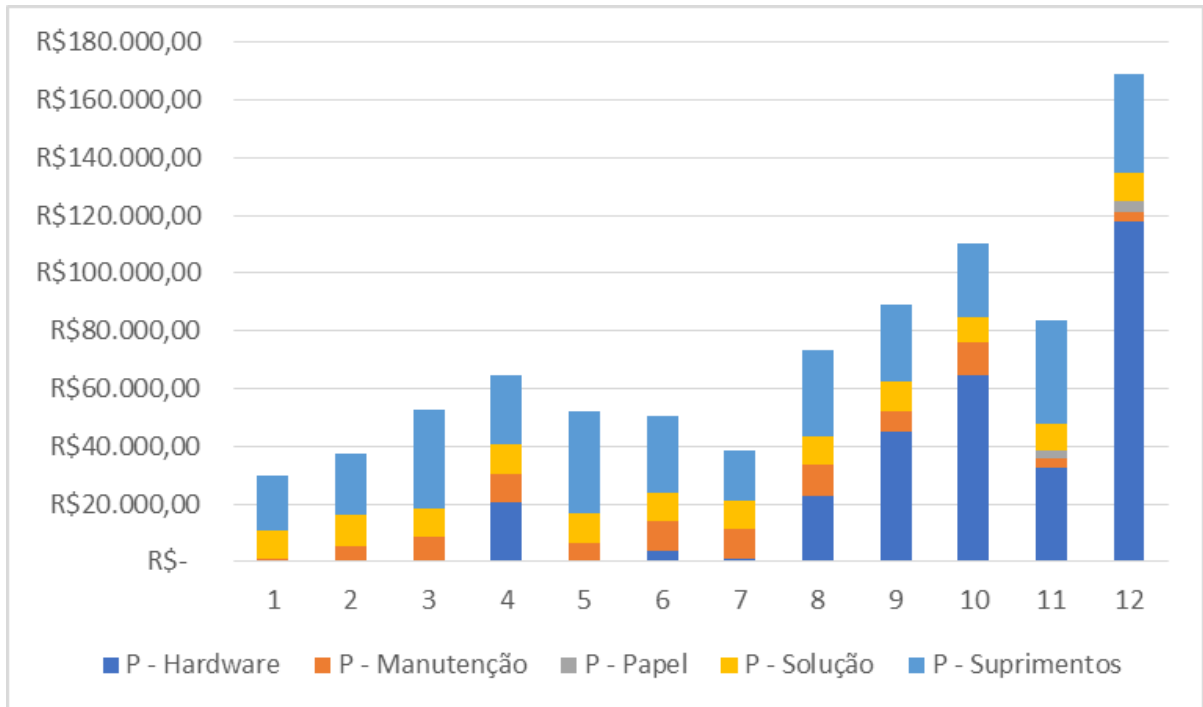
Atualmente, seu maior e melhor cliente é a rede de supermercados SuperPreço, para o qual a Graphis oferece um conjunto amplo de serviços e produtos, incluindo locação de equipamentos para impressão de etiquetas de preços para o ponto de venda, relatórios gerenciais de controles dos processos de impressão (número de impressões, recargas, manutenção), venda de suprimentos e também venda de equipamentos de impressão para departamentos internos (administrativo, RH, comercial, ponto de venda).

### **3.1.3.2 Vendas para a rede Supermercados SuperPreço**

O cliente SuperPreço consome diversos produtos e serviços da empresa, como suprimentos, equipamentos e locação e, pela sua importância em termos de volume, é aqui analisado separadamente.

Com 29 lojas na região, representa atualmente para a empresa um percentual de 44,77% do faturamento e R\$ 850 mil em valores, no montante total de vendas e serviços do portfólio da Graphis (figura 2). A venda de *hardware* apresentou um valor de R\$ 309 mil (abertura de novas lojas e atualização de equipamentos); a venda de suprimentos representou R\$ 329 mil; a manutenção de equipamentos totalizou R\$ 87,5 mil; a venda de papel, R\$ 6,5 mil; e o valor referente aos contratos de serviços sobre as soluções, locação de equipamentos e monitoramento, representa R\$ 117,3 mil mensais.

Figura 2 –Cliente SuperPreço– Faturamento – Ano 2017



Fonte: Elaborado pela autora a partir informações fornecidas pela empresa.

### 3.1.3.3 Redução no faturamento

Tendo como base os últimos três anos, os valores do faturamento da empresa totalizaram \$ 1,74 milhão em 2015, 1,6 milhão em 2016 e \$1,89 milhão em 2017. Destaca-se que em 2017 houve uma venda pontual de equipamentos para a rede supermercados SuperPreço, de R\$ 309 mil, dada a renovação de ativos e ampliação do número de lojas. Subtraindo-se essa venda eventual, verificamos que o faturamento da empresa mostrou sinais de declínio nos últimos três anos, o que reforça a percepção do gestor sobre a necessidade de ampliar o portfólio de oferta de serviços de maior valor agregado.

### 3.1.3.4 Análise do portfólio

A análise do portfólio da empresa é insumo para a avaliação da importância relativa de cada área da organização.

Em 2017, o faturamento anual do segmento de locação de equipamentos representou 25,51% das vendas globais, dos quais 17,1% provenientes do segmento de impressão e 8,5% do segmento de locação de equipamentos.

Venda de papel, *hardware* e suprimentos, juntos, corresponderam a 25,15% do faturamento anual da empresa, sendo que a venda de suprimentos, isolada, representou 18% e manutenção de equipamentos representou apenas 3,8%.

Vendas para a rede supermercados SuperPreço representaram 44,7% do faturamento total em 2017. A amplitude do grupo com grande número de lojas representa uma oportunidade de faturamento para a empresa, mas ao mesmo tempo, um risco associado à excessiva concentração da carteira em um único cliente.

Além dos percentuais que o faturamento de cada área representa, a análise deve levar em conta as margens em cada segmento (mais baixas em vendas de *hardware* e suprimentos, por exemplo) e as tendências de evolução das vendas com o tempo. Entendemos, portanto, que a estratégia corporativa deve ser elaborada com base não somente na fotografia do presente, mas, principalmente, numa perspectiva de mudança de mercado e potencial de crescimento de novos produtos e serviços inovadores que poderão ser incorporados ao portfólio atual.

#### **3.1.4 Concorrência**

Para complementar a análise de informações, mapeamos inicialmente alguns concorrentes da empresa no segmento de locação e venda de equipamentos e suprimentos. A descrição das empresas é apresentada na tabela comparativa a seguir (tabela 1), com informações coletadas na *homepage* das empresas, cujos endereços eletrônicos são apresentados no Apêndice 3. A tabela foi elaborada obedecendo ao seguinte critério: empresas consolidadas no setor com vasta experiência no mercado.

Tabela 1 – Análise empresas do setor

<b>Empresa</b>	<b>Descrição</b>
<b>Scanprint</b>	Atua há mais de 20 anos no mercado de <i>outsourcing</i> de impressão e soluções para gestão documental para redes de varejo e atacadistas. Está localizada na cidade de São Paulo, no bairro do Tatuapé. Desenvolveu uma solução digital e via internet de criação de cartazes para o usuário final, a Cartaz Fácil. Não revende suprimentos de informática e papelaria em geral.
<b>Reis Office</b>	Foi criada em 1984, na cidade de Guarulhos, e atua na comercialização de suprimentos e de equipamentos para escritório, soluções para áreas de tecnologia de impressão, transmissão e digitalização de documentos e em soluções e <i>outsourcing</i> de equipamentos e assistência técnica.
<b>Simpres</b>	Atua com <i>outsourcing</i> de impressão e gestão de documentos. Fundada em 2001, conta com mais de 100 mil equipamentos instalados por todo o país e com nove filiais. Em São Paulo, está na Capital e em Valinhos. Atende ao público corporativo de grandes e médias empresas.
<b>Rastoy</b>	No mercado há 14 anos, começou suas atividades com manutenção de impressoras e multifuncionais, migrando para revenda, importação e distribuição de peças. Hoje atua com <i>outsourcing</i> de equipamentos e venda de suprimentos, e manutenção de equipamentos. Está localizada em São Paulo, na região do ABC.
<b>KM do Brasil</b>	Sediada em Campinas, com mais de 25 anos de atuação no mercado de <i>outsourcing</i> e soluções de impressão, é especialista no desenvolvimento de soluções cem por cento customizadas para os clientes. Atua também com revenda para o consumidor final e venda de equipamentos de impressão e suprimentos de informática. Não revende artigos de papelaria.

Fonte: Elaborada pela autora (2017), a partir de dados coletados nos *sites* das empresas citadas (referências no Apêndice 3).

Como visto, os concorrentes da Graphis estão, em grande parte, concentrados em São Paulo e região: Scanprint, Reis Office, Simpres e Rastoy. Apenas um é da região de Campinas: KM do Brasil. Todas as empresas citadas têm vasta experiência, com mais de 10 anos de atuação, tanto no segmento varejista como para empresas em geral, atendendo em canais físicos e em canais digitais.

Há uma movimentação dessas empresas rumo à digitalização e ampliação da oferta de serviços e produtos, destacando-se o serviço de *cloud* (nuvem) nos processos de armazenamento e envio de informações, coletores e leitores de dados, cartazamento eletrônico para os processos de comunicação interna, *banners* para a comunicação externa e consultoria em serviços de tecnologia, sinalizando que os concorrentes estão usando cada vez mais a tecnologia para oferecer novos serviços.

### 3.2 Análise estratégica

O diagnóstico elaborado sinaliza mudanças no mercado, principalmente a substituição de soluções gráficas tradicionais por negócios baseados nas tecnologias digitais e a oferta desses

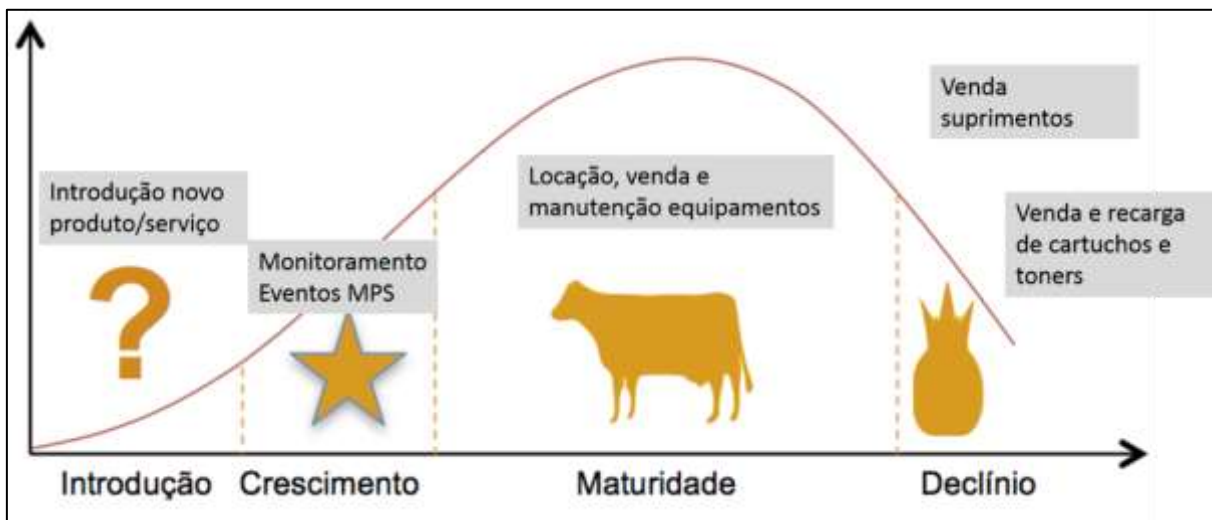
serviços por outros concorrentes. Diante desse cenário, qual é a saída para a empresa, em termos de redirecionamento estratégico?

De acordo com Abell (1993), empresas que querem introduzir inovações de produto e serviços, mas que têm grande parte da sua receita baseada em negócios tradicionais, devem estabelecer uma estratégia dupla: enquanto mantêm a operação e a estrutura atual rodando, para garantir o faturamento, mesmo que em decadência, investem em produtos inovadores e em uma estrutura mais adequada, com a expectativa de ampliar progressivamente a receita com a nova linha desenvolvida. É o caso da Graphis, que precisa preservar a geração de caixa com os produtos e clientes atuais enquanto se prepara para uma nova linha de serviços inovadores.

Para entender melhor a estrutura atual de oferta da Graphis em cada um dos segmentos em que atua, bem como sua importância relativa para manter um portfólio equilibrado, optou-se por utilizar uma ferramenta de diagnóstico estratégico denominada matriz BCG.

A matriz BCG (figura 3) é um modo de análise criado em 1970 por Bruce Henderson para a empresa de consultoria americana chamada Boston Consulting Group (de cujas iniciais vem a sigla BCG). Essa matriz permite que a empresa tenha uma visão de seu portfólio de produtos nas diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Figura 3 – Matriz BCG – Ciclo de vida do produto



Fonte: Elaborada pela autora. Adaptado de Arbache Consultoria (2016).

Na análise do faturamento da empresa nos diferentes segmentos em que atua, verifica-se que o portfólio de produtos e serviços apresenta uma grande fragilidade, estando grande parte do faturamento desse segmento em fase de declínio ou maturidade.



O sistema MPS, que monitora remotamente os eventos nos equipamentos, está sendo implantado em todos os equipamentos alocados nos clientes, o que permite otimização do controle de custos, *performance* e entrega de suprimentos, e manutenção ágil em caso de falhas no sistema. Essa ação não está diretamente ligada à geração de caixa, mas apresenta alto valor agregado.

A análise do cenário de negócios da empresa, construída a partir do portfólio de produtos e serviços, apresenta-se na fase de maturidade; locação, venda e manutenção de equipamentos de impressão são os serviços mais importantes para o faturamento da empresa e, não obstante sejam os determinantes da fragilidade do negócio, ainda são representativos na lucratividade e na geração de caixa.

A venda de suprimentos de informática está na fase de declínio. O faturamento do segmento de papel e suprimentos apresentou uma redução, no ano de 2017, determinada pela concorrência mais acirrada de empresas especializadas, tanto em relação à variedade de produtos, quanto em relação às condições de pagamentos – redução essa observada em planilhas de vendas e informações dos clientes.

Para maior robustez da análise da melhor estratégia na introdução de um produto ou serviço que viabilize a sustentabilidade do negócio, buscou-se uma ferramenta que reunisse informações que possibilitassem a análise para o desenvolvimento dessa estratégia.

Segundo Johnson, Kagermann e Christensen (2016), a matriz SWOT trata das principais questões do ambiente empresarial e da capacidade estratégica de uma organização, que tendem a causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia.

Ao analisar as oportunidades no ambiente externo e as forças no ambiente interno, construiu-se a matriz SWOT, representada na figura 4, para análise da melhor estratégia para a introdução, no portfólio da empresa, de um novo produto ou serviço que viabilize a sustentabilidade do negócio levando em consideração o atual portfólio, detalhado na matriz BCG (figura 3).

Analisando os cenários interno e externo da empresa, apresentados nos quatro quadrantes da análise SWOT da Graphis (figura 4), priorizou-se a análise cruzada dos ambientes de Forças internas e Oportunidades do ambiente externo para propor uma nova estratégia de diversificação, em face da análise das demandas dos clientes e do ambiente de negócios dos concorrentes.

Figura 4 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Mediante informações coletadas na entrevista com o empreendedor, apontamos alguns dados que serão analisados para futuras estratégias de introdução de novos produtos, melhoria de produtos e de processos na construção da análise SWOT. No quadrante das forças no ambiente interno, levantou-se como fator importante para análise a empatia do empreendedor com os clientes, que proporciona bom relacionamento e confiança nas relações comerciais. O mercado na região de Sumaré, onde está a maioria dos clientes, sofre baixa pressão das empresas concorrentes, que se concentram em São Paulo. Apesar de o contexto da tecnologia estreitar distâncias, a confiança nas empresas locais ainda é um forte diferencial. Também contribuem para o cenário, na força do ambiente interno, o baixo custo operacional da empresa, relacionado a valores de salários, infraestrutura e locomoção da equipe. A crescente preocupação com a informatização de processos e controles gerenciais é relevante para o sucesso das próximas ações de crescimento da empresa.

No quadrante Oportunidades do ambiente externo, detectou-se o crescimento regional do varejo em faturamento e número de lojas, conforme pesquisa apresentada anteriormente, a qual indica o aumento do faturamento (2,1% em 2016) e a ampliação da rede varejista através de investimentos em novas lojas e chegada de novos concorrentes à região (4,8% de um total de US\$ 119,4 milhões somente na região de Campinas).

A análise das variáveis apresentadas nas ferramentas Matriz BCG e análise SWOT aponta para a oportunidade de se criar um novo produto ou serviço, uma área de negócios com uma vertente mais tecnológica, que gere condições de competitividade frente aos concorrentes e aproveite uma demanda de crescimento regional das empresas de varejo.

Dessa forma, a diversificação pode ser vista como uma estratégia de desenvolvimento corporativo, uma opção com a qual as empresas podem adquirir certa presença em diversas atividades (Rodríguez, 1998). No contexto de tratar a melhoria da lucratividade como resultado da participação da empresa em outros mercados ou segmentos de produtos, Hall Jr. (1995) relata que a diversificação é normalmente utilizada na estratégia para expandir mercados, aumentar as vendas e, conseqüentemente, a lucratividade das empresas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) descrevem que algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio a fim de reduzir o risco do negócio. Singh, Mathur, Gleason e Etebari (2001) acreditam que a diversificação pode ser influenciada pela baixa *performance* e crescimento limitado, onde a empresa busca, então, novas opções visando melhorar o faturamento e ampliar sua atuação em determinado nicho de mercado.

## **4 Proposta de solução**

### **4.1 Oportunidade definida**

O empreendedor entende que o atual momento de transformação no ambiente de negócios, onde a dinâmica da gestão precisa ser conduzida de forma mais criativa e inovadora, valendo-se das inovações tecnológicas que se traduzem em uma mudança no ambiente competitivo, precisa traduzir-se em estratégias dentro da própria empresa.

Considerando ainda a base de clientes da empresa e sua reputação e acesso a eles, o empreendedor percebe uma oportunidade para a Graphis explorar no seu mercado de atuação outras formas de serviços e está ciente de que, para isso, precisará avaliar seu portfólio de produtos e serviços, como também ampliar a atuação para nichos de mercados não explorados.

Em função disso, a empresa tem buscado aproximar-se mais de alguns de seus principais clientes para entender melhor suas necessidades em diferentes níveis – comunicação,

documentação, estoque e logística –, o que precisa ser traduzido em ofertas que agreguem valor efetivo que será entregue a eles.

Outra questão fundamental é o crescimento e ampliação, na região, das empresas de varejo, criando mais possibilidades de ampliar a carteira de clientes.

Na figura abaixo, apresentamos algumas possibilidades de oportunidades de produtos e/ou serviços no mercado, analisadas com base nos produtos ofertados pelos concorrentes diretos (Tabela 1), apresentadas resumidamente, no quadro a seguir:

Figura 5 – Análise para desenvolvimento de oportunidades

<b>ONDE</b>	<b>Análise Oportunidade Atuação mercado Concorrentes</b>	<b>Quem Segmento clientes</b>	<b>Como Ação no Portfólio Produtos/serviços</b>
<b>Segmentos substitutos</b>	Cartazamento eletrônico	Agrega valor às MPE* de varejo no controle e comunicação PDV (ponto de venda)	Desenvolvimento e implantação de software de gestão
<b>Na cadeia de compradores</b>	Plataforma cartaz pronto	Mercadinhos e Lojas Pets	Assinatura /cartazamento eletrônico
<b>Produtos e serviços complementares</b>	Ampliação dos serviços de TI-Cloud	MPE* em geral	Processos de controle estoque por meio eletrônico
<b>Outros grupos estratégicos</b>	Plataforma de compras online	MPE* em geral	Estruturar plataforma de compras eletrônico

Fonte: Elaborada pela autora (2018). \*Micro e pequenas empresas

Nas empresas de varejo, a comunicação interna ou externa no ponto de venda é, normalmente, realizada através de cartazes de divulgação de produtos e ofertas de preços. No *mix* de marketing a comunicação no ponto de venda, é um processo determinante de contato com os clientes no momento da compra. Empresas com sistemas de controle de estoque, operacionalizam através de softwares de gestão o acesso aos produtos em carteira. Conforme a política de ofertas, as empresas selecionam itens e quantidades de produtos a serem ofertados, gerando uma lista de opções que serão impressas e distribuídas no ponto de venda.

O supermercado SuperPreço apresentou uma demanda de ampliação dos serviços de criação de cartazes promocionais e de integração desse processo com seus sistemas gerenciais. Isso abriu uma janela de oportunidade de parceria para a criação de um novo serviço que segue exatamente a tendência do mercado, qual seja, a oferta de serviços integrados a novas mídias digitais e conectados aos clientes.

As mudanças tecnológicas e o acesso dos clientes aos meios digitais imprimem nas pequenas empresas uma forte necessidade de dinamizar os processos administrativos e,

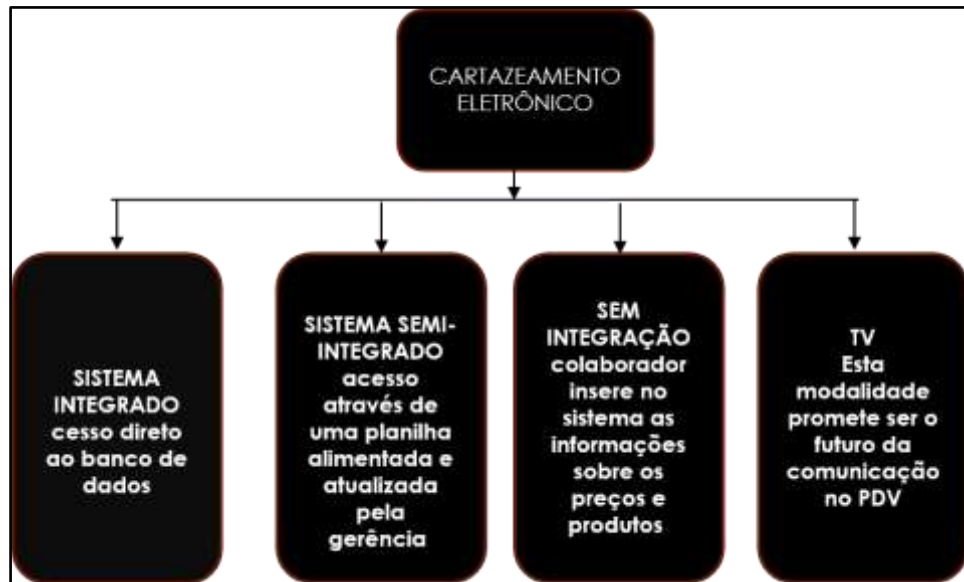
consequentemente, trazem uma redução de custos proporcionada pela informatização. Ao digitalizar o processo de divulgação de ofertas e promoções no ambiente interno e externo das lojas, permite-se que as empresas atendam às expectativas de seus clientes com uma melhor identidade visual e clareza nas informações, bem como a otimização do processo de execução do trabalho, hoje realizado manualmente na maioria das empresas, e que demanda a contratação de profissional especializado para executá-lo, seja ele temporário ou efetivo (CLT). Segundo Luiz Carli:

Uma das principais vantagens que o cartazamento eletrônico pode trazer é a comunicação uniforme, pois permite a padronização da comunicação do ponto de venda, sendo especialmente interessante no caso de redes de lojas. Com ele, o consumidor terá uma única percepção visual ao visitar qualquer unidade do grupo, transmitindo uma mensagem uniforme ao consumidor, não havendo variação de padrão de fontes e da forma de comunicação de loja para loja (Carli, 2018).

O sistema de cartazamento eletrônico, pode ser gerenciado por uma plataforma digital, totalmente interligada ou por um sistema semi-integrado. No sistema semi-integrado não há a existência de um software de gerenciamento de dados. A gerência ou setor responsável, aciona o colaborador responsável pela impressão de cartazes e envia planilha com produtos pré-selecionados que serão ofertados, conforme política de ofertas da empresa. Em empresas que não tem nenhum sistema de controle, as informações de ofertas de produtos, são simplesmente adicionadas, em planilhas ou outros diferentes arquivos de gestão e impressas em papel sulfite nos formatos A3 ou A4 ou nos tamanhos adequados as necessidades e espaços disponíveis para a inserção da comunicação. O sistema integrado é o processo mais dinâmico e eficiente de gerenciamento de divulgação e controle dos estoques dos produtos divulgados, garantindo a padronização da comunicação. Bem como, os controles de gestão de fluxo das mercadorias, desde o estoque até a finalização da venda no caixa. Hoje, grandes redes de varejo estão migrando para integração direta em televisores instalados nos pontos de vendas internos, por exemplo, área de laticínios, carnes e panificação.

Para melhor entendimento do processo de cartazamento eletrônico e suas especificidades, apresentamos o fluxograma abaixo:

Figura 6 – Fluxo do Processo de Cartazamento Eletrônico



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A Graphis, então, propôs à rede supermercados SuperPreço um projeto piloto de cartazamento eletrônico mais integrado que, de um lado, lhe permite, alavancar um outro segmento de negócios alinhado com aquilo que o empreendedor entende ser o futuro da organização e exigirá pouco investimento em equipamentos, pessoas e estrutura adicional para viabilizar a entrega de um serviço digital e integrado aos sistemas do cliente. Por outro lado, esse projeto piloto permitirá ao cliente integrar e modernizar a comunicação visual interna e externa, em todas as lojas de sua rede (Anexos B e C).

Poderemos consolidar com a parceria para este projeto, a estratégia de desenvolver e comercializar no mercado regional o cartazamento eletrônico, estruturando a equipe de vendas e desenvolvendo estratégias de *marketing* dentro do contexto do mercado alvo. No cenário econômico, as pequenas empresas necessitam inserir seus processos no ambiente tecnológico, visando reduzir custos e atender consumidores cada vez mais conectados.

O sistema de cartazamento eletrônico atenderá, futuramente, essas pequenas empresas de varejo que, ainda utilizam o cartazamento manual. A Garphis investirá na modernização do atendimento do portfólio de produtos – locação e suprimentos através de uma plataforma mais

moderna e amigável, processo de reestruturação do departamento de vendas, ambos os processos em andamento – agilizando os procedimentos internos e a dinâmica de relacionamento com os clientes.

#### **4.2 A escolha do projeto sob a luz da teoria do *effectuation***

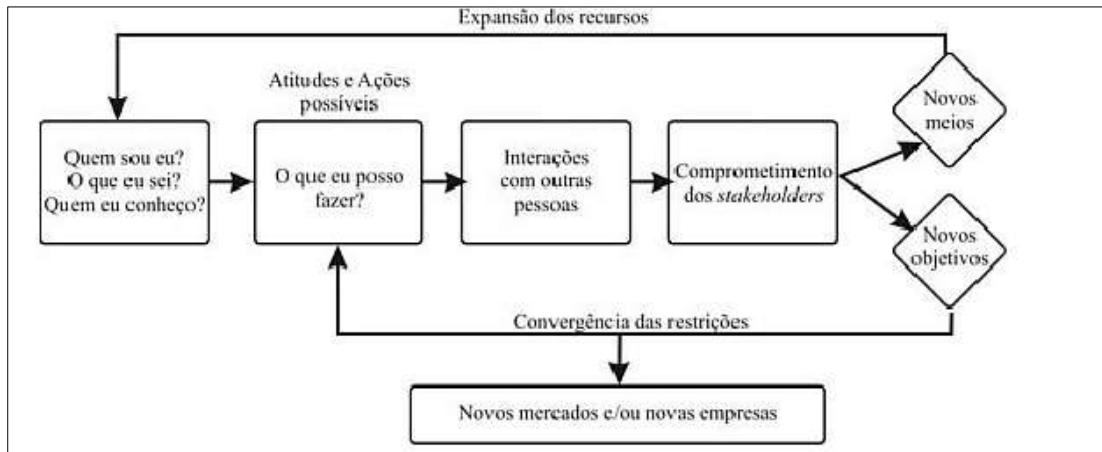
A lógica de criação de empresas enfatizada no modelo de *effectuation*, desenvolvido por Saras Sarasvathy (2001) vem discutindo a forma como o empreendedor se organiza na estruturação dos negócios.

Até recentemente, procedimentos e atitudes padronizadas eram primordiais para o sucesso do negócio e o empreendedor planejava cada detalhe do futuro negócio, levando em conta um horizonte de muitos anos. A ferramenta mais empregada era o plano de negócio tradicional e as estratégias eram delineadas em um horizonte de 3 a 5 anos (Drucker, 1959). Porém, no cenário atual, a forma como as empresas são criadas é muito diferente das condições encontradas anteriormente. Hoje, o empreendedor precisa gerenciar de forma mais dinâmica, criativa e inovadora, dado o contexto das novas tecnologias, tornando o processo mais incerto, assim como os objetivos determinados (Cherubin, 2002).

Segundo Sarasvathy (2001), os modelos clássicos de decisão consideram um determinado efeito como dado e se concentram na seleção de meios (causas) que possam produzir os efeitos desejados. O modelo *effectuation* de decisão considera um conjunto de meios (causa) como dados e se concentra na seleção (escolha) entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de meios.

O fluxo apresentado a seguir é descrito no passo a passo dos quatro princípios do estudo da teoria do *effectuation*: o que se tem, perdas aceitáveis, alianças estratégicas, exploração de contingências (figura 7).

Figura 7 – Ciclo de ação do empreendedor



Fonte: Adaptado de Read e Sarasvathy, 2005, p. 53.

Pela lógica *effectual*, durante o processo decisório os empreendedores avaliam quanto eles suportam perder, experimentam diferentes estratégias e utilizam combinações dos recursos disponíveis. Nesta abordagem, propõe-se que o propósito do negócio seja diminuir as incertezas e riscos de certas estratégias, e não necessariamente, maximizar os retornos financeiros potenciais (Sarasvathy, 2001a). No processo de *effectuation*, o empreendedor precisa responder três perguntas (Sarasvathy, 2001b): (a) Quem ele é: quais são seus gostos, suas habilidades e suas competências; (b) O que ele sabe: qual a sua formação, educação e experiência; (c) Quem ele conhece: quais as suas redes sociais e profissionais. A partir desses três aspectos, os empreendedores começam a visualizar e desenvolver possíveis efeitos que podem ser criados com estas informações. De acordo com a lógica do *effectuation*, o empreendedor faz parte do contexto em que suas decisões são tomadas; dessa forma, ele não é independente, ele é parte de um ambiente dinâmico, envolvendo múltiplas decisões (Sarasvathy, 2001b). Desta forma, é uma ferramenta para a resolução de problemas quando o futuro é imprevisível, os objetivos não são muito claros ou são amplos, e quando o ambiente não é independente das decisões (Sarasvathy, 2004). Conforme descrito pela lógica do *effectuation*, o empreendedor tem papel principal na criação do negócio, que envolve múltiplas decisões, interdependentes e simultâneas. Mas, essa ação não é planejada, segundo avalia Sarasvathy (2001), de forma coerente e estruturada, defendendo, essa autora, a ideia de que esse processo não é linear. O modelo *effectual* é definido em quatro princípios destacados no contexto da empresa estudada.

No tocante à identificação do empreendedor, as oportunidades acessíveis são identificadas a partir de recursos existentes: sua identidade, seu conhecimento, suas redes de relacionamento, sobre os quais o empreendedor pode agir imediatamente. Os empreendedores



começam por quem eles são, pelo que eles conhecem e quem eles conhecem, de forma a imaginar coisas que eles comecem pelo que tem. Isso reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem controlar, ao invés de prever (Sarasvathy, 2008). Isso pode ser identificado no empreendedor da Graphis, que acessou o seu cliente mais próximo e propôs uma possibilidade de testar um novo produto num cenário de incerteza, quanto a um novo mercado e uma nova tecnologia, e uma parceria para promover as validações necessárias para a criação desse produto.

No que diz respeito às perdas aceitáveis, o empreendedor determina algum nível de perda e experimenta tantas estratégias quantas possíveis, dada a limitada reserva de recursos disponíveis. Ao analisar, a lógica *effectual* pela proposta da Graphis, e ao discutir esse cenário, houve o entendimento do empreendedor sobre a fragilidade do seu atual modelo de negócio. Analisar os diferentes cenários, munido de informações relevantes do setor, das tendências sociais, tecnológicas e econômicas, e dos ambientes micro e macro, formará um arcabouço relevante para formular um Plano de Ação, em um processo mais linear, que promova o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio, buscando através de informações externas ao negócio, dados que apoiem e estruturam a formulação da estratégia. Toda a análise realizada leva à seguinte direção: a empresa precisa oferecer produtos e serviços mais digitais, utilizando as tecnologias já disponíveis.

Em relação a este ponto, há um cenário altamente competitivo das empresas que atuam no segmento de locação e os eventos decorrentes desta oferta de serviços. A Graphis enfrentará competição e precisará de soluções mais inovadoras, que tragam uma proposta de valor reconhecida pelo mercado.

No estudo que fizemos, outro comportamento se alinha no tocante às alianças estratégicas e pré-comprometimentos com parceiros como forma de reduzir ou eliminar incertezas, verifica-se outro princípio da lógica *effectuation* aplicada ao caso da Graphis, aproveitando o ótimo relacionamento com os clientes locais, em detrimento do alcance que os meios eletrônicos viabilizam. O valor do contato direto e a rede de relacionamentos dos negócios locais são diferenciais a serem inicialmente considerados pela empresa, confirmando os aspectos descritos por Sarasvathy (2008), de forma que a oportunidade para ampliar o portfólio de produtos e ou serviços da empresa, vá se ajustando aos objetivos. Assim, esses *stakeholders* vão, por meio de frequentes negociações e renegociações, modelando a proposta. Alguns produtos explorados pelos concorrentes, como locação de coletores e leitores de dados (como por exemplo leitura de código de barras), cartazamento eletrônico, plataforma de

comércio eletrônico e consultoria de tecnologia, foram analisados para possível introdução no portfólio da empresa.

Ao analisar as possibilidades de produtos e serviços apresentadas pelo mercado e as demandas dos clientes, a Graphis verificou um nicho de negócio digital que seria um diferencial da empresa a ser ofertado ao seu maior cliente, representado por 29 lojas na região, que utiliza o serviço de locação de equipamentos para a impressão de etiquetas de preços. Dessa forma, há a proposta desse parceiro de comprometer recursos para viabilizar o projeto, que define dois ciclos de desenvolvimento de uma nova proposta de serviços: formação de um novo modelo de negócios e um novo mercado: (1) um ciclo expansivo que aumenta os recursos disponíveis, diminuindo os riscos e (2) um conjunto convergente de restrições sobre os objetivos da rede de parceiros (Sarasvathy, 2008).

O cartazamento eletrônico é um diferencial para a melhoria da comunicação com o cliente e dá mais visibilidade nas ações de promoção. Em lojas que utilizam cartazamento manual, minimizará custos gerados por erros de escrita e pela utilização de um funcionário especializado para sua execução (anexo A).

Foi proposto iniciar um projeto piloto nas quatro novas lojas do cliente SuperPreço, migrando a impressão para cartazamento eletrônico de etiquetas e *banners* de comunicação de preços e promoções. Com a parceria desse cliente no projeto piloto, há uma grande oportunidade de minimizar os riscos e promover a validação técnica da solução, aproveitando-se do momento de crescimento da rede, implantando nas novas lojas uma comunicação interna e externa mais amigável e de qualidade gráfica inovadora (anexo C).

Cabe aqui, novamente, uma reflexão crítica com relação ao fato de existir, atualmente, uma grande dependência da Graphis (40% do seu faturamento) em relação à rede supermercados SuperPreço. Apesar de ser uma relação comercial antiga e de confiança, essa aposta de desenvolvimento do projeto aumentaria ainda mais, em um primeiro momento, a concentração das vendas na rede de supermercados em questão. Qual é o risco associado a essa empreitada?

De fato, esse tema é controverso. Uma corrente da literatura advoga que a concentração da base de clientes aumenta o risco operacional das empresas (Dhaliwal, Judd, Serfling e Shaikh, 2016). A perda de um grande cliente pode prejudicar os negócios e a condição financeira da empresa e até levá-la à falência. Por outro lado, empresas que têm intenso relacionamento com grandes clientes podem reduzir custos de *marketing* e transação, resultando em um melhor desempenho, ficando, entretanto, em posição de certa fragilidade e de menor poder de barganha na negociação de preços com o cliente (Patatoukas, 2012).

Irvine, Park e Yildizhan (2016) mostram que a relação entre concentração e lucratividade baseadas no cliente é uma função do ciclo de vida do relacionamento: isso é significativamente negativo nos primeiros anos do relacionamento, mas se torna positivo quando o relacionamento amadurece.

Sob essa perspectiva, a exploração de contingências, embora seja sabido que a alta concentração de vendas em um único cliente traga alguns riscos, neste caso a ponderação é que as vantagens superam os riscos no curto prazo. Mas é certo que a Graphis precisará buscar ampliar e diversificar sua carteira no médio prazo, ajustando seu modelo de negócios e criando outros serviços inovadores.

### **4.3 Ganhos com a solução**

O projeto está permitindo, além do lançamento de uma linha de serviços ao mercado, o desenvolvimento de competências técnicas, com o desenvolvimento do software de gestão realizado por desenvolvedor contratado pela Graphis e com a implementação do serviço de cartazamento eletrônico em curso nas quatro novas lojas da rede.

Essa oportunidade permite testar o novo produto, com baixo risco de insucesso para a Graphis, mesmo que a princípio não apresente alta lucratividade. O acordo comercial prevê a ampliação do serviço, alcançando as demais 25 lojas da rede supermercados SuperPreço. Na negociação, a rede de supermercados optou por assumir a gestão desse serviço, e destacou dois funcionários, exclusivamente, para realizar a administração e distribuição nas lojas de todo o material impresso. Em contrapartida, a Graphis fornecerá todo o suprimento (lonas e *toners*) e a atualização do *software*, de acordo com as necessidades que surgirão e que poderão ser agregadas ao sistema, gerando melhoria de processo e o controle adequado de recursos.

A Graphis dá continuidade ao contrato com a comunicação interna das lojas (impressão em folhas A3 ou A4) e etiquetas de gôndola, hoje representando, em média, 1.800 impressões/dia (cartazes), num total de 52.200 impressões/mês (anexo C). Nessa continuidade de prestação de serviços, inclui-se a manutenção do contrato com a atualização do *software* e sistema de monitoramento pelo sistema de gestão de eventos da Graphis (MPS), atualização do parque de equipamentos de impressão disponibilizados no sistema de locação e continuidade do fornecimento de suprimentos e manutenção dos equipamentos próprios.

Ocorreu um incremento no faturamento da Graphis em 2018, em torno de R\$ 220 mil, somente com os novos serviços à rede supermercados SuperPreço. Considerando manter um valor diferenciado para este cliente, e aumentar o faturamento com mais soluções que poderão

ser agregadas ao sistema, como por exemplo o sistema de cartazamento digital ( terminais de televisão).

Após a validação da solução de cartazamento eletrônico por meio do projeto piloto implantado no cliente SuperPreço, a Graphis pretende ampliar a oferta do serviço para diferentes clientes, inclusive aqueles de menor porte.

## 5 Próximos passos

Tendo a análise realizada confirmado a adequabilidade e o interesse da Graphis em avançar com o projeto piloto de implantação do cartazamento eletrônico junto à rede supermercados SuperPreço, a etapa seguinte objetiva aprofundar a análise sobre a forma e viabilidade de transformar esse serviço em um novo segmento de negócio da empresa.

O segundo passo iniciou-se no segundo semestre de 2018. Após negociações e a proposta de a empresa SuperPreço ser parceira no projeto, a Graphis antecipou a compra de uma impressora *plotter* no valor de R\$ 40 mil para a validação do cartazamento eletrônico no cliente.

Realizadas todas as fases de regularização do sistema de controle do processo de cartazamento, a rede supermercados SuperPreço adquiriu o equipamento (máquina *plotter*) e, sob a responsabilidade de dois funcionários, realiza a gestão de todas as impressões de *banners* para as 29 lojas da rede. A gestão desse serviço foi estruturada pela Graphis, que criou o sistema (*software*) que efetua o controle de utilização e realiza a venda de *toners* e dos rolos de lona para impressão dos *banners* (Anexo B).

Além de economia, a empresa cliente ganhará agilidade na gestão das ofertas, já que o sistema integra as informações entre o departamento de *marketing* e o financeiro. O sistema armazena as informações sobre os produtos que entraram em promoção e gerencia a repetição das ofertas, sinalizando eventuais ofertas já disponibilizadas anteriormente. Isso proporciona maior controle de material impresso e o reaproveitamento do *banner* em ofertas futuras, melhora a qualidade da comunicação nas 29 lojas e minimiza a ocorrência de erros gramaticais nos cartazes.

Para a Graphis, a implantação do processo de cartazamento eletrônico é a possibilidade de controlar um futuro imprevisível ao invés de prever um futuro incerto (Saravathy, 2001 e

2008), com potencial de expandir o atendimento a esse parceiro, que está em crescimento e demandará a aquisição de outros serviços da Graphis.

Com isso, o empreendedor vislumbrou a possibilidade de captação de novos clientes, ancorado na experiência do acompanhamento e entendimento das necessidades do supermercado SuperPreço.

Reflexo disso é que o projeto já alavancou outras iniciativas derivadas, como a oferta de uma plataforma com pacotes de serviços de cartazamento empacotados e que já está em desenvolvimento. A nova oportunidade, propiciada pelo domínio da tecnologia do projeto piloto com a rede supermercados SuperPreço, é voltada a empresas de menor porte e com menos recursos para investir. Para esse mercado, está em análise um modelo de negócio completamente diferente, de cauda longa, onde os clientes poderão criar seus próprios cartazes a partir de modelos semiprontos e recebê-los impressos (modelo SAS – *software as service*), mediante uma assinatura mensal (tabela 2).

Tabela 2 – Síntese do ciclo de ação do empreendedor aplicado na Graphis

Contexto da realidade mais competitiva do mercado				
Quem Eu sou? O Que Sei fazer? Quem Conheço?	<b>O que posso fazer com os meios disponíveis</b>	<b>Interações Parceiros</b>	<b>Comprometimento Emergiu da parceria</b>	<b>Contexto mais favorável Novos Meios</b>
<b>Meios</b>	Introduzir no portfólio da empresa um novo produto	Rede supermercados SuperPreço	Conhecimento/Validação do cartazamento eletrônico	Ampliar serviço para todas as lojas da rede supermercados SuperPreço
Experiência setor	<b>Decisões acerca dos novos mercados e/ou novas empresas para o cartazamento eletrônico</b>			
Estrutura enxuta	<b>O que posso fazer com os meios disponíveis</b>	<b>Interações Parceiros</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Contexto mais favorável Novos Meios</b>
Confiança clientes	Abranger outros ramos de atividades	Pequenos varejistas de diferentes segmentos	Buscando parcerias	- Digitalização processos controles gerenciais - Opção de ofertar venda cartazes via assinatura
Rede clientes				

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

## 6 Considerações finais e contribuições

Este trabalho apresenta o relato do processo de análise, decisão e implementação de uma nova solução em serviços de cartazamento eletrônico da empresa Graphis para o mercado corporativo.

O trabalho seguiu o protocolo de relato tecnológico de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), iniciando-se pela avaliação do atual cenário do setor gráfico, pela observação das tendências tecnológicas e do ambiente competitivo. Ficou evidenciado que as empresas do setor

precisarão fazer a transição para novas mídias, entender o funcionamento destas, adotá-las e ajustá-las ao seu modelo de negócio, tornando-se mais flexíveis, mais sustentáveis, digitais e conectadas às necessidades dos clientes.

Em seguida, foi realizado um diagnóstico da empresa Graphis, que contemplou visita *in loco* às instalações, análise de processos e produtos; entrevista com o empreendedor e acesso a relatórios e dados operacionais e financeiros.

Seguiu-se a análise das oportunidades. A matriz BCG permitiu um melhor entendimento do portfólio atual de oferta da Graphis e sinalizou a necessidade de criação de novos produtos que venham a substituir os produtos atualmente geradores de caixa, mas com tendência a se tornarem obsoletos. Utilizou-se em seguida a SWOT, para maior robustez da análise estratégica e escolha de soluções que congreguem as forças da empresa e seu potencial de mercado.

Tal análise permitiu a identificação de algumas oportunidades de criação e oferta de novos serviços com potencial de negócio alinhados às necessidades dos clientes em diferentes níveis: comunicação, documentação, estoque e logística. A solução escolhida foi a criação de um projeto de cartazamento eletrônico que propicia aos clientes mais agilidade, qualidade e visibilidade na criação de cartazes promocionais da cadeia varejista.

Foi iniciado um projeto piloto em quatro novas lojas da rede supermercados SuperPreço, seu principal cliente. A solução, alinhada com a estratégia da Graphis, mitiga riscos de investimentos e de validação técnica do projeto, visto que o cliente investiu recursos próprios para adquirir máquinas e equipamentos de impressão de grande porte requeridos pelo projeto, e que a demanda encomendada garantiu uma receita recorrente já no início do projeto.

Finalmente, analisou-se o processo de decisão do empreendedor à luz da teoria do *effectuation*. Pode-se identificar que, apesar de o diagnóstico e a análise apresentados pela pesquisadora ao empreendedor terem contribuído para sua visão de futuro da organização, a opção pelo projeto de cartazamento eletrônico não foi, de fato, estruturada com base na análise técnica comparativa das alternativas existentes.

A decisão foi calcada principalmente na percepção de uma oportunidade que surgiu do bom relacionamento e de uma necessidade premente de seu principal cliente. Foi baseada em princípios como confiança, aliança estratégica, exploração de contingências favoráveis e limitação de perdas e de risco, o que está de acordo e pode ser explicado pelo modelo *effectual*.

A análise do processo de diagnóstico e de busca da solução da Graphis mostrou que soluções inovadoras surgiram da conexão mais intensa com clientes pela busca de solução para seus problemas cotidianos, e pela disponibilidade de estar ao lado deles para encontrarem juntos

a solução, e também pela visão de negócio e sensibilidade do empreendedor para identificar a oportunidade.

No caso em estudo, avaliamos que, além do desenvolvimento de um novo serviço, a oportunidade foi ampliada pela incorporação de tecnologia à solução, como o desenvolvimento do *software* para dar suporte ao projeto em parceria com empresa de Tecnologia da Informação (TI), criando, de fato, uma inovação que chega ao mercado. No segundo momento, esta parceria foi incorporada ao negócio, com a contratação do desenvolvedor. Desta forma, a inteligência aplicada ao desenvolvimento do produto foi integrada aos processos da Graphis.

Apesar da complexidade do processo, do tempo de negociação, do esforço para identificação e seleção de fornecedores, das idas e vindas para ajustar a solução, entendemos que o ganho vai além da receita e lucros potenciais do projeto, estendendo-se para o desenvolvimento de competência interna e reputação.

Além disso, o projeto oportuniza o desenvolvimento de negócios relacionados, como a oferta de uma plataforma com pacotes de serviços de cartazamento voltado a pequenas empresas, por meio de um modelo de negócio de SAS – *software as service* (Anexo D).

Destaca-se também o aprendizado da pesquisadora ao longo desse processo. A percepção das dificuldades iniciais do empreendedor, suas limitações financeiras, de estrutura, e de recursos são aspectos descritos pela lógica *effectual* e reconhecidamente vivenciados neste período de trabalho junto à empresa Graphis. Foi possível perceber os atalhos e os caminhos do empreendedor em busca de oportunidades, a importância de seu capital social, seu processo decisório orientado por visão de futuro, que acreditamos ter ajudado a desenhar, reforçando algumas premissas da teoria do *effectuation*, como a crença do empreendedor na sua intuição, nas parcerias, na minimização de riscos, o que reflete diferentes caminhos e possibilidades de construção de empresas. Destacamos neste período, a importância do estudo de referencial teórico embasando a construção do texto e consolidando as ações práticas aplicadas na empresa Graphis.

Por fim, avaliamos que o crescimento e o futuro da empresa dependerão não somente do aproveitamento das oportunidades para criação e oferta de novos serviços, mas também da competência da gestão e execução da estratégia, o que demandará investimentos em capacitação e profissionalização de equipe, além de busca de recursos e parcerias que deem sustentação ao negócio a longo prazo.

## Referências bibliográficas

Abell, D. F. (1993). *Managing with Dual Strategies*. Mastering the present. Preempting the future. New York: Free Press.

Adizes, Ichak. (2004). *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pearson.

Carli, L. (2018, 26 de março) Cartazamento eletrônico no varejo: dicas, benefícios e cuidados na implantação. Recuperado em 20 de novembro de 2018, de [https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,942416,Cartazamento\\_eletronico\\_no\\_varejo\\_dicas\\_beneficios\\_e\\_cuidados\\_na\\_implantacao\\_-\\_Por\\_Luiz\\_Carli\\_,942416,4.htm](https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,942416,Cartazamento_eletronico_no_varejo_dicas_beneficios_e_cuidados_na_implantacao_-_Por_Luiz_Carli_,942416,4.htm)

Carli, L. (2012, maio) White Paper – 7 Dicas para eficiência em outsourcing de impressão Recuperado em 15 de maio de 2018, de [http://docplayer.com.br/2646443-7-dicas-para-eficiencia-em-outsourcing-de-impressao.html#show\\_full\\_text](http://docplayer.com.br/2646443-7-dicas-para-eficiencia-em-outsourcing-de-impressao.html#show_full_text).

Computerworld. (2017, 28 de abril). Vendas de impressoras no Brasil têm queda de 29% em 2016. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://computerworld.com.br/vendas-de-impressoras-no-brasil-tem-queda-de-29-em-2016>

Computerworld. (2016, 24 de maio). O mercado de PCs ainda dá lucro? Gartner afirma que sim. Recuperado em 15 de maio de 2018, de <http://computerworld.com.br/o-mercado-de-pcs-ainda-da-lucro-gartner-afirma-que-sim>

Costa, H. T. (2015, novembro). Qual o futuro da gráfica?. *Revista Abigraf* (250). Recuperado em 10 de maio de 2018, de [https://issuu.com/abigraf/docs/revista\\_abigraf\\_250](https://issuu.com/abigraf/docs/revista_abigraf_250)

Costa, R. L. da. (2012). *Estratégia organizacional e “outsourcing”*. Os recursos estratégicos de competitividade empresarial. São Paulo: Almedina.

Dhaliwal, D., Judd, S., Serfling, M., & Shaikh, S. (2016), Customer concentration risk and the cost of equity capital, *Journal of Accounting and Economics*, 61 (1), pp. 23-48.

FecomercioSP. Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista no Estado de São Paulo. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://www.fecomercio.com.br/busca?termos=Pesquisa+Conjuntural+do+Com%C3%A9rcio+Varejista+no+Estado+de+S%C3%A3o+Paulo&filtro=&ano=&mes=>

Fundação Seade. Pesquisa de Investimentos realizada em 2017. Recuperado em 13 de maio de 2018, de <http://www.piesp.seade.gov.br/#m-regiao>



GEM [Global Entrepreneurship Monitor]. (2010). Empreendedorismo no Brasil: 2009. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <https://www.gemconsortium.org>.

Hall Jr., E. H. (1995). Corporate diversification and performance: an investigation of causality, *Australian Journal of Management*, 20 (1), pp. 1-18, June 1995.

Henderson, B. *Matriz BCG*. Recuperado em 10 de abril de 2018, de [https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

Hirata, Giselle. (2016, 22 de maio). Fundada por ex-caixeiro viajante, Kalunga é destaque em São Paulo. Folha de S.Paulo. Recuperado em 10 de junho de 2018, de <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2016/05/1773354-fundada-por-ex-caixeiro-viajante-kalunga-e-destaque-em-sao-paulo.shtml>

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2003). Administração estratégica. 1.ed. São Paulo: Pioneira/Thompson Learning.

IDC Brasil. (2017, 28 de abril). Mercado de impressoras tem queda de 29% em 2016, afirma IDC. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <https://inforchannel.com.br/2017/04/28/mercado-de-impressoras-tem-queda-de-29-em-2016-afirma-idc/>

Inforchannel. (2017, 13 de abril). 3 dicas de processos que otimizarão a impressão dentro das empresas. Recuperado em 23 de maio de 2018, de <https://inforchannel.com.br/2017/04/13/3-dicas-de-processos-que-otimizarao-impressao-dentro-das-empresas/>

Irvine, P., Park, S., & Yildizhan, C. (2016), Customer-based concentration, profitability, and the relationship life cycle, *The Accounting Review*, 91 (3), pp. 883-906.

Johnson, M. W., Kagermann, H., & Christensen, C. M. (2015, 27 de maio). Reinvente seu modelo de negócios. Harvard Business Review. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>

Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. 1ª ed. São Paulo: EPU.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração e contabilidade. São Paulo: Mackenzie, CCSA.

Marzochi, R. (2016, 16 de dezembro). O futuro tridimensional da HP. IstoÉ Dinheiro. Recuperado em 25 de maio de 2018, de <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20161216/futuro-tridimensional/442926>

Menezes, D. N. (2014). Análise dos custos de outsourcing de serviços de impressão. Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Apresentado no IX Saepro. Universidade Federal de Viçosa. Recuperado em 2 de maio de 2018, de <http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2014.6.pdf>.

MTE/RAIS. (2016). 9mil gráficas concentram-se região sudeste. Revista Abigraf. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://www.abigraf.org.br/anoario-brasileiro-da-industria-grafica>

Osterwalder, A., & Pig, Y. (2011). Business model generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books.

Patatoukas, P. (2012). Customer-base concentration: implications for firm performance and capital markets, *The Accounting Review*, 87(2), pp. 363-392.

Read, S.; Sarasvathy, S. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. *The Journal of Private Equity*, v. 9, n. 1, p. 45-62, DOI:10.3905/jpe.2005.605370.

Ries, E. (2012). A startup enxuta. (C. Szlak, Trad.). São Paulo: Leya.

Rodríguez, M. J. P. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n. 8.

Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and Effectuation: Towards a Theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v 26(2), April, 2001, pp. 243-288.

Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. Best paper proceedings, *Academy of Management*, Washington, pp. 3-8.

Sarasvathy, S. D. (2001c). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? School of Business, University of Washington, pp.1-9.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

SEBRAE. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-ja-tem-o-plano-de-acao-do-seu-negocio,d005844b68257510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Recuperado em 09 de maio de 2018.

SEBRAE.[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/fatores-condicionantes-e-taxas-de-mortalidade-das-mpe-nos-estadosdetalhe25,f893cdbc74834410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/fatores-condicionantes-e-taxas-de-mortalidade-das-mpe-nos-estadosdetalhe25,f893cdbc74834410VgnVCM1000003b74010aRCRD). Recuperado em 20 de maio de 2018.

Singh, M., Mathur, I., Gleason, K. C. & Etebari, A. (2001). An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification. *The Journal of Business and Economic Studies*, 7 (2), pp. 25-80.

Varajão, J. E. Q. A. S. (2002). *Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. (Dissertação de doutoramento). Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho, Guimarães, Portugal. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25960/1/TesePhdJoaoVarajao.pdf>

Zukunftsinstitut (2016). *Mega Trends Glossar*. Recuperado em 13 de junho de 2018, de <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/>

## Apêndices

### Apêndice 1

#### Síntese da entrevista com o empreendedor

Perguntas	Cristiano
a) Que desempenho é considerado insatisfatório? Que sistemas, processos ou recursos provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?	A estagnação das vendas e a queda em alguns segmentos do portfólio. E a equipe é um grande problema. A equipe está direcionada somente para o receptivo, sem ação de prospecção efetiva, o que hoje representa não ter nenhum crescimento e captação de novos clientes. A preocupação é desenvolver habilidades técnicas e comportamentais.
b) Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o atingimento de objetivos no negócio?	A proposta de atingir um crescimento de 20% em 2018 fica comprometida.
c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	A falta de agilidade e receio para realizar mudanças
d) Houve tentativas anteriores de soluções? Que resultados foram obtidos?	Houve algumas tentativas, mas sem estruturação e acomodação da equipe de vendas, que não tem experiência técnica. Ampliar investimento em equipamentos antes de ter demanda. Ficamos com dinheiro parado.
e) Que oportunidades você enxerga no atual mercado de atuação da Graphis?	Muitas empresas investindo na região. Aumento da população local
f) Como você avalia a concorrência da Graphis?	Empresas concorrentes estão investindo em processos digitais; A concorrência fica distante da região; está fortemente concentrada na capital.
g) As possíveis mudanças, decorrentes da solução do problema ou aproveitamento da oportunidade, serão aceitas pela cúpula e pelo pessoal gerencial?	Sim. Há hoje um desejo de consolidar o negócio e há ciência das dificuldades e limitações da empresa frente às novas demandas do mercado. Mudança de <i>mindset</i> . Quebra de crenças limitantes.
h) A quem deve satisfazer?	À empresa. A proposta é para que se trabalhe para a sustentabilidade do negócio em detrimento das necessidades pessoais do empreendedor.
i) O que a empresa quer que aconteça como resultado do projeto?	Sustentabilidade do negócio, amadurecimento gerencial e profissionalização da empresa.
j) Quem avaliará/julgará a eficiência e eficácia do projeto?	Empreendedor Cristiano e a consultora empresarial contratada pela Graphis.
k) Como este projeto se encaixa em tudo o mais que está em desenvolvimento ou em mudança na empresa?	No atual momento de amadurecimento, para realizar a mudança.
l) Existem elementos dentro e/ou fora da situação que podem ser vistos como imutáveis/intocáveis no processo?	A conciliação dos objetivos para atingir os resultados.
m) Como estão o nível do relacionamento interpessoal, a estrutura e o atendimento às normas e aos valores da empresa?	Estão sendo desenhadas as normas e valores da empresa e desenvolvidos processos de monitoramento para os projetos em andamento. A empresa ainda é muito a figura do empreendedor que está em processo de autodesenvolvimento.
n) Quem toma as decisões e como elas acontecem?	O empreendedor – solitário na tomada de decisões que, na maioria das vezes, é feita mais com o coração, em vez de serem racionais e baseadas em fatos e dados.
o) Que passos e ações já foram visualizados para a solução do problema ou oportunidade?	Melhorias de gestão dos produtos e serviços; controle financeiro mais rigoroso; desenvolvimento do conhecimento do gestor.
p) Que pessoas, equipamentos, informações, financiamento e outros recursos serão utilizados para promover a solução ou oportunidade?	Contratação de equipe mais experiente em algumas áreas da empresa (comercial e TI).

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

## Apêndice 2

## Mapeamento das empresas de varejo na região de Campinas

Nº	Empresa	Cidade	Tamanho da empresa
1	Rede Paulistão Supermercados	Americana	Grande
2	Savegnago	Sumaré	Grande
3	Tenda Atacado	Guarulhos	Grande
4	Supermercados São Vicente	Americana	Grande
5	Covabra Supermercados	Campinas	Grande
6	Grupo Master	SBO	Grande
7	GoodBom Supermercados	Sumaré	Média
8	Barracão Mais Supermercados	Bauru	Média
9	Enxuto Supermercados	Cosmópolis	Grande
10	Supermercados Paraná	Sumaré	Média
11	Supermercados Davita	Nova Odessa	Média
12	Supermercado Generoso	Campinas	Média
13	Supermercados Galassi	Campinas	Média
14	Vila Supermercado	Campinas	Média
15	Supermercado Pérola	SBO	Média
17	Dalben Supermercados	Campinas	Média
18	Supermercado Calegaris	Paulínia	Média
19	Supermercado Morete	Sumaré	Pequena
20	Santa Terezinha Supermercado	Sumaré	Pequena
21	Crema Supermercados	SBO	Pequena
22	Supermercado Poupar	Nova Odessa	Pequena
23	Brait Sempre Tem	Americana	Pequena
24	Supermercado Pavan	SBO	Pequena
25	Berton Supermercado	Cosmópolis	Pequena
26	Supermercado Cogo	Americana	Pequena
27	Supermercado Falcão	Americana	Pequena
28	Supermercado Bom Dia	Sumaré	Pequena
29	Supermercado Coap	Campinas	Pequena
30	Max Supermercado	Hortolândia	Pequena
31	Supermercado Santana	Sumaré	Pequena
32	Mercado Continental	Campinas	Pequena
33	Vitória Max Supermercados	Campinas	Pequena
34	Supermercado Junior	Paulínia	Pequena
35	Mercado Risttar	Sumaré	Pequena
36	Supermercado Freire	Hortolândia	Pequena
37	Supermercado Ibirapuera	Paulínia	Pequena
38	D.Stock Supermercados	Paulínia	Pequena
39	Supermercado Roldão	Paulínia	Pequena
40	Supermercado Planalto	Nova Odessa	Pequena
41	Supermercado Viel	Sumaré	Pequena
42	Supermercado Andrade e Andrade	Sumaré	Pequena
43	Supermercado Barbarense	sob	Pequena
44	Supermercado Torati	Nova Odessa	Pequena
45	Supermercado Beltran	sob	Pequena
46	Supermercado Morada do Sol	Americana	Pequena
47	Empório Pimenta	Sumaré	Pequena
48	Supermercado Cazelatto	Paulínia	Pequena
49	Supermercado Ypê	Nova Odessa	Pequena
50	Supermercado Gadu	Nova Odessa	Pequena
51	Supermercado Davinha	Cosmópolis	Pequena
52	Supermercado Irapuru	Americana	Pequena

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

### Apêndice 3

#### *Sites consultados*

<b>Empresa</b>	<b>Site</b>
Scanprint	<a href="http://cartazfacil.com.br/">http://cartazfacil.com.br/</a>
Gimba	<a href="http://www.gimba.com.br/institucional">http://www.gimba.com.br/institucional</a>
Scanprint	<a href="http://www.scanprint.com.br/">http://www.scanprint.com.br/</a>
Supermercados SuperPreço	<a href="http://www.supermercadospaguemenos.com.br">http://www.supermercadospaguemenos.com.br</a>
KM do Brasil	<a href="https://kmdobrasil.com.br/empresa-especializada-em-outsourcing-de-impressao">https://kmdobrasil.com.br/empresa-especializada-em-outsourcing-de-impressao</a>
Reis Office	<a href="https://www.reisoffice.com.br/home">https://www.reisoffice.com.br/home</a>
Simpress	<a href="http://www.simpress.com.br/empresa-lider-em-outsourcing-de-impressao/">http://www.simpress.com.br/empresa-lider-em-outsourcing-de-impressao/</a>

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Fontes de pesquisa e *benchmarking* realizados por meio digital durante o projeto, com a proposta de analisar produtos e serviços oferecidos ao mercado por empresas do setor.

## Anexos

### Anexo A – Fotos obtidas em visita a empresas de varejo da região



Registros da visita a lojas de varejo da região de Sumaré, para pesquisa sobre a forma de comunicação interna e externa e como realizam o controle de estoques e de ofertas de produtos. (Fotos: Elisabete dos Santos Fernandes)

### Anexo B – Fotos do processo de impressão de *banners* – cliente SuperPreço



Processo de impressão e controle do processo de impressão de cartazes. Acompanhamento da implementação da solução de cartazamento eletrônico na rede supermercadista SuperPreço. (Fotos: Elisabete dos Santos Fernandes)

Anexo C – Fotos da área de controle de impressões de cartazes e etiquetas – cliente SuperPreço

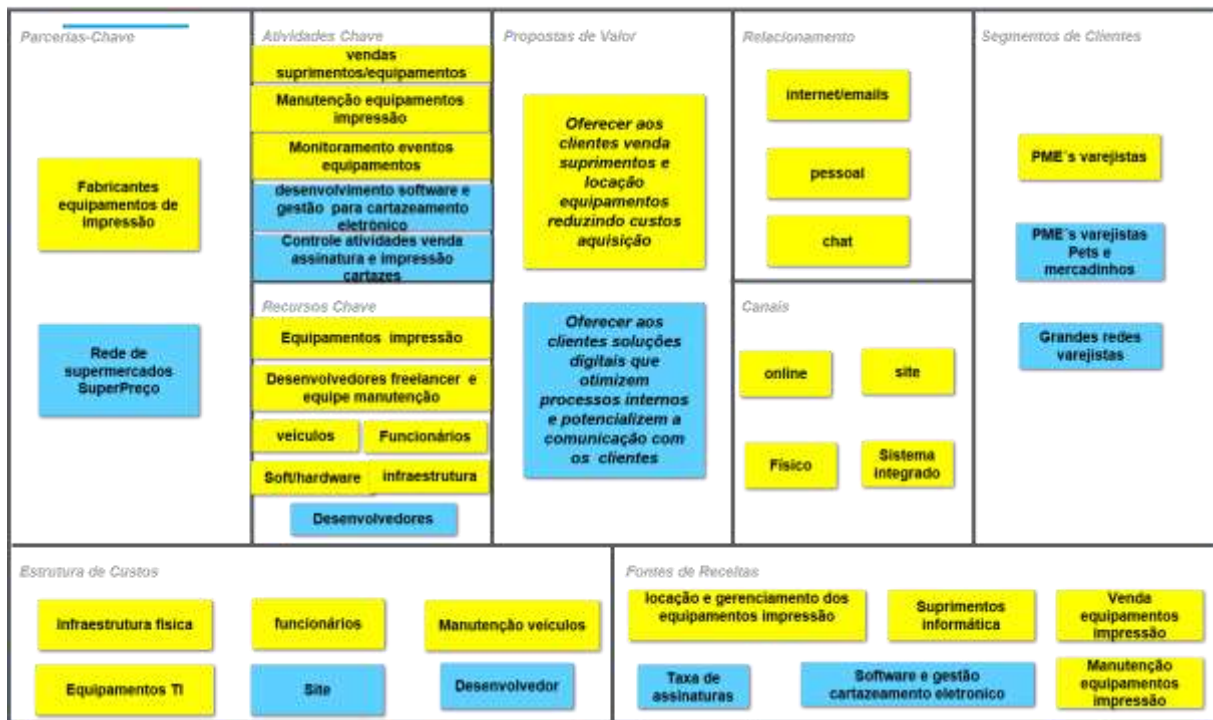


Acompanhamento do processo de impressão dos cartazes internos nas lojas da rede supermercados SuperPreço. Apresentação do *software* de gestão de estoques e divulgação de ofertas e promoções. (Fotos: Elisabete dos Santos Fernandes)



## Anexo D – Canvas do modelo de negócios da empresa Graphis (anterior e atual)

## GRAPHIS



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Canvas do modelo de negócios da Graphis está representado em dois momentos: **o modelo inicial (amarelo)**, demonstrando o modelo anterior com o foco em locação e venda de equipamentos e suprimentos de informática; e **o modelo (em azul) desenhado com as mudanças realizadas e em curso**: desenvolvimento e validação do cartazamento eletrônico em parceria com a rede supermercados SuperPreço e ampliação para redes de varejo. A nova oportunidade, propiciada pelo domínio da tecnologia do projeto piloto, está voltada para pequenas empresas. Neste novo modelo de negócios, os clientes poderão criar seus próprios cartazes a partir de modelos semiprontos e recebê-los impressos mediante uma assinatura mensal (modelo SAS – *software as service*).