

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

EXPANDING THE OFFER OF SOLUTIONS TO CUSTOMERS FOR
THE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN THE DIGITAL MARKET:
THE DIGINOTA CASE

Recebido em 29.9.2021
Aprovado em 25.11.2021

Natalia Rodrigues Lopes Souza

*Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios e bacharel em Administração
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

Sócia-diretora da empresa Diginota Soluções em Software.

E-mail: natrlsouza@gmail.com

Milena Uezu Gomes

*Especialista em Gestão Internacional pela Université Pierre Mendés, em Consultoria Empresarial pela
Fundação Instituto de Administração (FIA) e em Engenharia de Telecomunicações
pela Universidade Bandeirante de São Paulo.*

*Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios
na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

Gerente de Gestão de Serviços de TI do Banco BV.

E-mail: mimi_uezuhotmail.com

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

Daniel de Oliveira Cifuentes Teran Duarte

Especialista em Consultoria Empresarial pela FIA, em Administração de Empresas pela Fundação

Getulio Vargas (FGV) e em Docência no Ensino Superior pelo Senac.

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios

na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

ServiceNow director da Deloitte e Sócio-diretor da Q4S Assessoria e Consultoria.

E-mail: daniel.duarte@q4s.com.br

Nayrob Piccoli Adamo

Especialista em Marketing e Relações Comerciais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios

pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Gerente Geral Digital no Itaú Uniclass.

E-mail: nayrob@gmail.com

Adilson Caldeira

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA-USP).

Professor pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de

Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

Este relato tecnológico descreve a intervenção realizada em uma empresa que atua no setor da economia digital. A partir da identificação de uma lacuna de mercado, elaborou-se um estudo direcionado a ampliar a proposta de valor aos clientes mediante a oferta de novas soluções em sistemas de processamento de dados em rede. Adotou-se como procedimento metodológico a proposição de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para definir e implementar estratégias pautadas pela inovação em tecnologia e serviços em busca de diferenciação que gerasse vantagem competitiva, criando valor para os clientes. A intervenção resultou na ampliação da oferta de valor mediante aprimoramento tecnológico, redu-

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

zindo o risco de evasão de clientes e proporcionando condições para atrair novos usuários, com o consequente aumento de participação no mercado. A experiência integra modelos conceituais encontrados na literatura acadêmica a situações concretas vivenciadas no ambiente de negócios. Lidou-se com a complexidade decorrente de contingências de mercado que requerem a identificação de alternativas para fortalecimento do desempenho organizacional, com orientação metodológica de caráter científico, possibilitando que o relato agregasse conhecimento à tecnologia de gestão e possibilitasse replicação em situações equivalentes.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação. Desenvolvimento de negócios. Proposta de valor.

ABSTRACT

This paper describes the intervention carried out in a company that operates in the digital economy sector. From the identification of a market gap, the study was carried out aimed at expanding the value proposal to customers by offering new solutions in network data processing systems.. The methodological procedure adopted was the proposition of Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) to define and implement strategies based on innovation in technology and services in search of differentiation that would generate competitive advantage, creating value for customers. The intervention resulted in the expansion of the value offer to customers through technological improvement, reducing the risk of customer evasion and providing conditions to attract new users, with the consequent increase in market share. The experience integrates conceptual models found in academic literature to concrete situations experienced in the business environment. It dealt with the complexity resulting from market contingencies that require the identification of alternatives to strengthen organizational performance, with methodological guidance of a scientific nature, enabling the report to add knowledge to management technology and allowing replication in equivalent situations.

KEYWORDS

Innovation. Business development. Value proposal.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia tem se revelado um importante agente da evolução da atividade econômica. A disseminação de novas tecnologias digitais e, em especial, a democratização da internet, intensificam a conectividade entre pessoas e organizações, proporcionando oportunidades para o surgimento de modelos inovadores de negócios, o que configura a atual era da economia digital, conforme destaca a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2019).

De acordo com a *Confederación Sindical de Comisiones Obreras* – CCOO, essa influência se evidencia pelo contínuo surgimento de novos modelos de negócios, por exemplo, os que se especializam em soluções como *software*, *service* (SaaS), *marketplaces*, *application programming interface* (API), *e-commerce*, comercialização de dados, entre outros (CCOO, 2017).

A Diginota, empresa que se constituiu em objeto do projeto ora descrito, atua na economia digital, tendo por principal serviço oferecido um sistema para emissão de notas fiscais eletrônicas. A ideia surgiu em um momento em que a solução que a empresa disponibilizava a seus clientes se limitava a proporcionar a emissão de notas fiscais por meio digital, deixando espaço para a utilização de outros *softwares* requeridos para o gerenciamento das demais operações e atividades financeiras e administrativas.

Nessas condições, parte dos clientes inseriam manualmente as informações no sistema de emissão de notas fiscais, enquanto outros recorriam à integração entre sistemas pela transmissão de arquivos contendo as informações necessárias para o processamento fiscal gerados por outros *softwares*. O fato denotava uma fragilidade na proposta de valor do negócio, que, de acordo com a ótica de Kotler e Keller (2019), representa o conjunto de benefícios ou valores que se promete oferecer aos consumidores para satisfazer suas necessidades. Havia, portanto, a preocupação em reduzir o risco que ameaçava a sustentabilidade do negócio a longo prazo, o que motivou a busca por eventuais oportunidades no mercado que pudessem viabilizar a manutenção do curso de desenvolvimento da empresa.

A oferta de uma alternativa que criasse mais valor ao cliente foi considerada de importância estratégica para a empresa, pois, além de reduzir o risco de evasão de clientes,

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

que poderiam migrar para concorrentes que oferecessem soluções mais completas para as suas necessidades, também possibilitaria a ampliação do volume de negócios e ampliação da carteira de clientes de maior porte, que antes não estavam sendo priorizados na condução do negócio.

O projeto partiu da identificação da oportunidade de ampliar o escopo da solução até então oferecida aos clientes, diante de necessidades que eles apresentavam, com o objetivo de otimizar a integração entre seus sistemas de gestão e a plataforma da Diginota, o que tornaria o processo de trabalho do usuário mais eficiente, criando valor para ele e fortalecendo a capacidade de inovação da empresa.

Este relato descreve a idealização e a implementação do referido projeto, abordando o processo que conduziu às decisões envolvidas em sua execução, observação e análise de aspectos a serem reformulados no modelo de negócios, identificando alternativas e propondo soluções para eventuais mudanças necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Como referência metodológica na execução do projeto, recorreu-se ao processo proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) dedicado à produção de trabalhos práticos e aplicados em Administração, cujo foco seja a solução de problemas organizacionais e o aproveitamento de oportunidades que envolvem inovação e ganhos em eficiência e eficácia nos negócios.

Marcondes et al. (2017) argumentam que um trabalho prático e aplicado, da mesma forma que estudos dedicados à construção de teoria, também requer embasamento conceitual que lhe confira condições de se tornar replicável em situações equivalentes de modo a proporcionar contribuição científica. Pautado por essa ideia, este projeto se apoia na literatura quanto a modelos conceituais e aplicados às questões envolvidas, citados e descritos de forma distribuída ao longo de diversos tópicos do texto, e não em uma seção especificamente reservada à apresentação do referencial teórico.

Inspirado nos processos sugeridos por Van Aken, Berends e Van der Bij (2012) para a solução de problemas empresariais, e por Vandenbosch (2003) para o planejamento de soluções organizacionais, adotados em cursos de pós-graduação em Administração na Universidade Eindhoven da Holanda, o método principia pelo entendimento do contexto

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

investigado para entendimento da oportunidade. O passo seguinte é analisar a situação e, na sequência, propõem-se alternativas de ação. A partir desse ponto, definem-se as escolhas e efetua-se o planejamento das ações requeridas para a mudança almejada. Parte-se, então, para a intervenção, com a implementação das estratégias elencadas. Na sequência, avaliam-se os resultados e elabora-se o relatório final. Essa estrutura descrita se apresenta nos tópicos a seguir.

CONTEXTO INVESTIGADO

Presente há mais de dez anos no mercado, a Diginota atuava especificamente no desenvolvimento e suporte de sistema para emissão de notas fiscais eletrônicas. Os modelos de notas fiscais trabalhados pelo *software* da empresa são: modelo 21 – nota direcionada a atividades de comunicação, como rádios, jornais e provedores de acesso; modelo 22 – nota direcionada a atividades de telefonia; e modelo 55 – nota direcionada a alguns tipos específicos de transações envolvendo produtos.

Os clientes que emitem a nota fiscal modelo 21 compõem a maior parte da clientela da empresa, principalmente provedores de acesso presentes em regiões mais afastadas dos grandes centros por todo o território nacional, sendo, em geral, microempresas.

Ao longo de sua existência, a empresa prestou serviços de emissão de mais de 50 milhões de notas fiscais, emitidas por mais de 10 mil usuários (Diginota, 2021).

Há alguns anos, teve início uma movimentação no mercado de clientes migrando para plataformas que permitissem um fluxo de trabalho mais contínuo. Recentemente, essa tendência foi percebida como mais acentuada pela equipe da empresa Diginota, especialmente no setor de suporte e de vendas, que são os que mais interagem com os consumidores.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), oportunidades de negócio configuram demandas não atendidas no mercado por produtos e serviços, sendo espaços inexplorados por seus *players*.

A confirmação da existência dessa demanda foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa na empresa com cinco clientes-chave, utilizando como instrumento uma en-

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

trevista em profundidade, mediante um roteiro composto por dez questões que pretendiam compreender melhor os pontos do processo de trabalho do cliente em que caberiam melhorias.

Para a condução dessa oportunidade de negócio que a empresa pretende desenvolver, o segmento de clientes a ser contemplado é essencialmente o grupo de provedores de acesso, os quais emitem nota fiscal modelo 21.

Para compreender o processo de trabalho do cliente com a empresa Diginota, é latente explicar que existe a necessidade de parceria do *software* da Diginota com as plataformas responsáveis pela gestão administrativa, financeira e operacional do provedor de acesso. A integração entre os sistemas, atualmente, é feita mediante um arquivo em formato TXT, cuja movimentação se dá por meio de *download/upload*.

Para aproveitamento da oportunidade, duas alternativas foram cogitadas. A primeira seria a elaboração de uma plataforma completa, que fizesse em uma única ferramenta a gestão completa da atividade do cliente, incluindo a emissão da nota fiscal. A segunda hipótese seria o desenvolvimento de uma API, a qual seria construída para ser executada em colaboração com uma empresa parceira que seria responsável por essa parte do processo. Ambas as alternativas trariam uma expectativa de redução de erros de digitação e incompatibilidade de inserção de dados.

Os objetivos ao aproveitar essa oportunidade seriam, principalmente, dois: manter os clientes atuais e conquistar um novo segmento de clientes que antes não estava sendo priorizado pela empresa.

DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Com o propósito de identificar as condições que caracterizavam a empresa no momento em que se iniciou a idealização deste projeto, efetuou-se uma análise de recursos e capacidades presentes na atual estrutura e do cenário competitivo observado no ambiente de negócios então vigente. A seguir, realizou-se uma reflexão crítica sobre opções de rumos estratégicos a seguir em busca do desenvolvimento de negócios, cujos resultados passaram-se a descrever nos tópicos seguintes.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA**Análise interna e externa**

Quanto à produção, ideia vinculada à tecnologia e aos processos, nos pontos fortes, deve-se considerar que devido ao pequeno porte da empresa, os processos para a entrega do serviço são flexíveis. Os pontos fracos influem os processos que estão bastante fundamentados nas figuras das pessoas, mais do que nos cargos em si. Os custos de transação ficam no que tange a gerenciar contratos psicológicos de trabalho e custo de *turnover*.

O item tecnologia da informação (TI) destaca-se como um ponto forte da empresa, tendo em vista que é o centro de sua atividade-fim. O ponto fraco desse quesito se encontra na rotatividade do setor responsável, na medida em que a saída do colaborador significa, em maior ou menor grau, dependendo do cargo, uma fuga de conhecimento. O custo de transação repousa em determinar níveis adequados para as entregas, diante do que foi acordado com outros setores e do custo *turnover*.

No *marketing*, os pontos fortes são as ações de *marketing* realizadas pela empresa, as quais são 100% virtuais, apostando em ferramentas como o Google Adwords, o que é bastante adequado para o serviço, tendo em vista que atualmente o *site* de buscas é o meio mais utilizado para encontrar fornecedores. A empresa não tem um setor especializado e orientado exclusivamente para cuidar do planejamento e da gestão de *marketing*, representando um ponto fraco, uma vez que isso limita a sua atuação nesse âmbito. Dessa forma, haverá custos para encontrar e analisar ferramentas/meios úteis para fazer a comunicação com potenciais clientes que sejam viáveis considerando os recursos da empresa e o orçamento para divulgação (Google).

Referente a vendas, o setor é altamente treinado e representa um ponto forte da empresa, tendo em vista que é composto por um colaborador com qualificação para entender o universo dos clientes, tanto na parte fiscal quanto na parte técnica. A política de vendas também é um ponto forte, por ser pensada na total liberdade do cliente, uma vez que não há taxa de adesão ou cancelamento. No que tange a ponto fraco, há dificuldade em realizar vendas ativas, ocasionando dependência de retornos obtidos por meio de ações promocionais indiretas via investimento em publicidade, o que reduz a margem líquida decorrente das vendas. Os custos de transação surgem, assim, como componentes

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

no custo total da operação, em decorrência da demanda por atividades de gerenciamento e treinamento para conscientização dos profissionais envolvidos quanto a comissões e metas. Além disso, analisa a eficiência dos contratos encaminhados aos clientes, dada a frequência das transações.

O serviço ao cliente é ponto forte da empresa, pois há um suporte altamente treinado e qualificado para orientar o cliente a trabalhar melhor com o sistema da empresa e a fazer a interação com o seu setor contábil. O ponto mais fraco do serviço oferecido é a integração com baixo grau de automatização entre o sistema da empresa e o sistema de seus parceiros. Isso se dá pelo fato de muitas vezes o cliente considerar que os problemas provenientes dessa integração são responsabilidade da empresa Digi-nota. Haverá custo para analisar credibilidade e reclamações dos clientes, conforme o contrato de aquisição de serviços.

Os recursos humanos, as equipes e o desempenho são pontos fortes. Na empresa, já existem quatro equipes principais: vendas, financeiro/administrativo, desenvolvimento e suporte e os colaboradores de apoio. O desempenho dessas equipes é um ponto forte devido ao grau de entrosamento existente e necessário entre elas, o que está constantemente gerando conhecimento a ser utilizado pela empresa ou dividido com os clientes. Por ser uma empresa pequena e familiar, a cultura da organização acaba se pautando em relacionamentos pessoais num grau acima do desejado. Outro ponto fraco, já mencionado anteriormente, mas que cabe ser ressaltado mais uma vez é a dificuldade de contratar e manter profissionais da área de desenvolvimento. Alocar colaboradores com mais habilidades nos processos corretos pode apresentar custos maiores de coordenação, além dos custos gerados para encontrar, analisar e avaliar assessoria de recursos humanos (RH).

No quesito pesquisa e desenvolvimento, informa-se que a inovação da empresa parte mais das oportunidades e necessidades identificadas no dia a dia pelos colaboradores, principalmente aqueles que têm interação direta com o cliente. Isso é um ponto forte, pois é uma maneira viável de a empresa buscar a aceitação de seu público-alvo. O ponto fraco seria não possuir um departamento específico ou processo exclusivo para a concepção de novas ideias e produtos, o que pode deixar a empresa com menos vantagem competitiva em termos de *time to market*.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

Para estabelecer uma análise do contexto de mercado em que a empresa está inserida, foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1986), que será apresentado a seguir. O mercado em que a empresa atua é disputado por *players* de portes variados. São eles: MK Auth, IXC Software, SGP Software, Sync NFE e IXC Software, sendo este último, entre os citados, o de maior peso. Dentre esses rivais, a IXC Software fornece a plataforma de trabalho mais completa buscada pelos clientes, o que representa uma ameaça de evasão dos clientes.

Acerca do risco de substitutos, houve uma iniciativa por parte do governo de elaborar uma plataforma gratuita para emissão de notas fiscais, porém não foi um projeto com bom desempenho, principalmente em questão de atendimento e suporte. Embora não haja intenção clara e de curto prazo, há a possibilidade de um novo projeto similar. No que se refere a novos entrantes, não há registro, nos últimos anos, de novas empresas que ofereçam um sistema de emissão de nota fiscal eletrônica, caracterizando uma ameaça com menor probabilidade de ocorrência.

Em face da característica do negócio, não se identificam ameaças decorrentes de poder de negociação de fornecedores, uma vez que se utilizam apenas recursos próprios de produção dos serviços, executados por funcionários internos, especialmente os profissionais da área de TI. Quanto ao poder de negociação dos clientes, a base de usuários é pulverizada, composta, predominantemente, por empresas de pequeno porte, de maneira que a curto e médio prazo essa não seria uma força de destaque.

Os recursos tangíveis existentes são os equipamentos, a rede de acesso, as instalações prediais. Já os recursos existentes intangíveis referem-se aos *softwares* para emissão de notas fiscais, *software* de gestão interna, conhecimento sobre o setor e a reputação da marca.

Quanto aos recursos a serem desenvolvidos (intangíveis), serão a API, para ser integrada com o sistema da empresa parceira, e o processo de fluxo administrativo do novo serviço. Como capacidades preexistentes, as equipes de suporte e de vendas são diferenciais competitivos nos serviços oferecidos. No entanto, é necessário ampliar o conhecimento sobre a nova tecnologia e os novos processos de trabalho, tendo em vista o desempenho necessário para a eficácia da estratégia. Para isso, será necessária a contratação de um profissional de desenvolvimento de modo a garantir que o nível de desempenho da equipe se mantenha elevado.

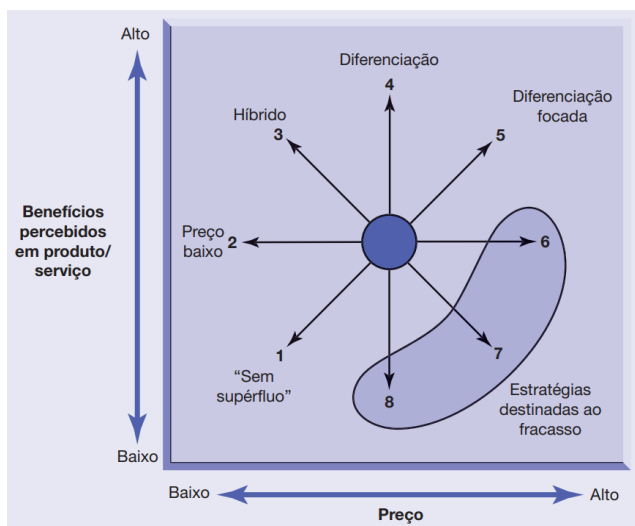
NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

Mediante a consolidação da globalização por meio de comércio eletrônico e do uso da internet, tem-se o conhecimento como um gerador de inovação tecnológica e multiplicador de produtividade. Isso, em conjunto com o desenvolvimento contínuo de novas tecnologias, permite que a infraestrutura de organizações sejam adquiridas com menores custos e com maior facilidade, viabilizando a criação de novas e melhores soluções em diversas vertentes de negócios.

Diagnóstico estratégico

Apoiando-se no trabalho de Bowman e Faulkner (1995) como forma de desbravar ainda mais as proposições de Porter (1986) sobre estratégias que ajudam a gerar vantagem competitiva, sendo elas liderança de custo global, diferenciação e foco, Johnson et al. (2007) desenvolveram o relógio da estratégia – conforme pode ser visto na Figura 1 – com opções de planos de ação por meio dos quais uma empresa pode se orientar para buscar seu melhor comportamento de mercado.

FIGURA 1 – O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva



Fonte: Johnson et al. (2007, p. 279).

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

Cada rota de ação tem suas peculiaridades com relação ao preço que pratica ao benefício que oferece aos seus clientes. A rota 1, por exemplo, geralmente é a escolhida por novos entrantes de um mercado, enquanto a 2 não é tida como uma alternativa de longa duração, a não ser que a empresa consiga descobrir como abrir margem de redução em sua estrutura de custos de forma que não seja fácil de imitar. A rota 5 é referida como mais apropriada para empresas que concorrem com uma base restrita de competidores.

Estratégias conduzidas nas rotas 6, 7 e 8 são consideradas pelos autores como fadadas ao fracasso, uma vez que o consumidor não tende a pagar um alto preço por produtos e/ou serviços nos quais não enxerguem benefícios que justifiquem o valor praticado. A estratégia de operação atualmente adotada situa-se na rota 3, o caminho híbrido, uma vez que a organização tem certeza de onde residem suas principais competências – o atendimento do suporte –, permitindo que ela se dedique apenas ao necessário em outras áreas, a fim de ter ao menos paridade competitiva em outros aspectos, como a interface estética do *software* atual, por exemplo.

Contudo, o desenvolvimento do novo projeto expande o atendimento a demandas dos clientes já existentes e contempla também um novo segmento de clientes, o que amplia os benefícios aos usuários com a correspondente elevação de preços. Assim, a nova orientação se desloca para a diferenciação, a rota 4.

Entre as duas alternativas sugeridas para obter o melhor aproveitamento da oportunidade – desenvolvimento de uma API e construção de uma plataforma única – identifica-se que, pelas competências já observadas na estrutura da empresa, a primeira hipótese é a mais assertiva e exequível no momento atual da organização.

A oportunidade identificada sugere a solução de diversificar os serviços oferecidos. Existem algumas tipificações sugeridas pela literatura sobre os movimentos que as empresas fazem para expandir seu foco estratégico. Johnson et al. (2007) sugerem que uma organização pode optar por diversificação relacionada ou não relacionada. As do primeiro grupo se valem do melhor aproveitamento de competências e capacidades já existentes e podem ser verticais – para trás, anteriores aos atos produtivos da empresa, ou para a frente, posteriores aos atos produtivos da empresa – ou horizontais, quando promovem

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

atividades complementares às atividades-fim da empresa. A diversificação não relacionada, contudo, é aquela que representa um movimento na direção oposta aos recursos já contemplados na empresa.

A estratégia proposta para aproveitar a oportunidade identificada pela empresa Diginota, de criar mais valor perante seus clientes e conquistar mais um segmento de mercado, manifesta-se na forma de um aprimoramento tecnológico na integração entre o *software* da empresa e a plataforma da organização parceira – responsável pela gestão da atividade do cliente. Para realizar o desenvolvimento de uma API, são necessários recursos e capacidades, que, em sua grande maioria, já estão sob controle da empresa. Por isso, identifica-se nesse movimento de mercado uma diversificação relacionada horizontal.

Uma vez que esse projeto se estabeleça dessa forma, a empresa pretende permanecer com seu modelo de negócios, sendo que não será preciso elaborar grandes alterações em sua dinâmica de funcionamento interno e/ou externo, porém serão necessários ajustes em alguns recursos, tais como: contratação de profissionais, aumento de investimentos em comunicação da marca e desenho de novos processos administrativos e de atendimento ao cliente.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Para implementar o projeto que proporciona o aproveitamento da oportunidade identificada, algumas modificações serão necessárias. Para descrever melhor esse planejamento e como ele será absorvido pelo modelo de negócios da empresa, foi escolhido o modelo “5W2H”, definido por Seleme e Stadler (2012) como um guia de perguntas (*what* – o quê; *who* – quem; *where* – onde; *when* – quando; *why* – por quê; *how* – como; e *how much* – quanto) a que a organização deve responder para esclarecer como será o processo de execução de um projeto.

O modelo foi distribuído em quatro ações principais que viabilizam o projeto pretendido, conforme pode ser visto nas Figuras 2, 3, 4 e 5.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

FIGURA 2 – Ferramenta 5W2H no planejamento do projeto da empresa Diginota na área de recursos-chave do modelo de negócios

<p>• Ação 1: Contratação de um novo profissional de desenvolvimento</p>	<p>What (o que fazer): Contratar desenvolvedor com experiência e habilidades demandadas.</p>
	<p>Who (quem): Gerente do setor administrativo.</p>
	<p>Where (onde): Na sede da organização.</p>
	<p>When (quando): Em 30 dias a contar da aprovação do projeto.</p>
	<p>Why (por quê): Para agregar força de trabalho à equipe, imprimindo velocidade ao projeto.</p>
	<p>How (como): Utilizar os serviços de uma assessoria de RH para contratar o desenvolvedor.</p>
	<p>How much (quanto): R\$ 1.920,00.</p>
<p>Influência no modelo de negócios: Na área de recursos-chave.</p>	

Fonte: Elaborada pelos autores.

FIGURA 3 – Ferramenta 5W2H no planejamento do projeto da empresa Diginota com influência em todos os setores do modelo de negócios

<p>• Ação 2: Processo de fluxo administrativo do novo serviço</p>	<p>What (o que fazer): Elaborar e documentar como serão os processos auxiliares pelos quais o cliente irá interagir com a empresa.</p>
	<p>Who (quem): Gerente do setor administrativo.</p>
	<p>Where (onde): Na sede da organização.</p>
	<p>When (quando): Três dias.</p>
	<p>Why (por quê): Para estabelecimento de padrões e normas que guiem a nova forma de executar a prestação do serviço.</p>
	<p>How (como): Organizar reunião com setores administrativo e financeiro, suporte e vendas, resultando num documento.</p>
	<p>How much (quanto): R\$ 340,00.</p>
<p>Influência no modelo de negócios: Em todas as áreas, por envolver processos.</p>	

Fonte: Elaborada pelos autores.

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

FIGURA 4 – Ferramenta 5W2H no planejamento do projeto da empresa Diginota na área recursos-chave do modelo de negócios

<p>• Ação 3: Conhecimento das equipes sobre a nova tecnologia e os novos processos de trabalho</p>	<p>What (o que fazer): Treinar colaboradores dos setores de suporte e de vendas sobre as características da nova ferramenta.</p>
	<p>Who (quem): Diretoria de TI.</p>
	<p>Where (onde): Na sede da organização.</p>
	<p>When (quando): Sete dias.</p>
	<p>Why (por quê): Para permitir maior compreensão das características da nova ferramenta e melhor atendimento ao cliente.</p>
	<p>How (como): Treinar pessoal interno, fazendo uma integração entre o responsável técnico e os líderes dos setores afetados.</p>
	<p>How much (quanto): R\$ 1.166,00.</p>
<p>Influência no modelo de negócios: Na área de recursos-chave.</p>	

Fonte: Elaborada pelos autores.

FIGURA 5 – Ferramenta 5W2H no planejamento do projeto da empresa Diginota na área de proposta de valor do modelo de negócios

<p>• Ação 4: Ferramenta para o <i>software</i> para emissão de notas fiscais eletrônicas</p>	<p>What (o que fazer): Construir ferramenta para integrar sistema da Diginota com o sistema da empresa parceira.</p>
	<p>Who (quem): Diretoria de TI.</p>
	<p>Where (onde): Na sede da organização.</p>
	<p>When (quando): 90 dias.</p>
	<p>Why (por quê): Para que o objeto do projeto possa se “materializar”, tornando-se realidade.</p>
	<p>How (como): Alocar profissional contratado para desenvolver a API.</p>
	<p>How much (quanto): R\$ 18.000,00.</p>
<p>Influência no modelo de negócios: Na área de proposta de valor.</p>	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma vez executadas as ações propostas, no prazo de 90 dias, o projeto estará pronto para ser apresentado ao cliente. Para mostrar ao cliente o valor agregado da nova ferra-

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

menta que será disponibilizada será necessário também investir numa melhoria na comunicação da marca com os usuários para que haja o trabalho de convencimento do cliente, em que ele consiga visualizar as inovações inseridas no novo processo de trabalho e, conseqüentemente, as vantagens que isso trará para as atividades de sua empresa, fazendo, assim, que aumente a sua percepção de valor com relação ao serviço da empresa Diginota. Para tal, pretende-se promover também melhorias no *site* da empresa e realizar vídeos de divulgação sobre a nova parceria, sendo o responsável por essa etapa o gerente do setor comercial.

O primeiro passo para criar a relação entre o negócio e os clientes é encontrar soluções que possam resolver os problemas de seus clientes. A empresa precisa saber se está focando o problema correto. Caso isso não ocorra, deverá se compreender melhor o cenário atual e refazer sua abordagem. O bom vendedor precisa fazer perguntas para o seu cliente a fim de compreender o seu momento, suas necessidades e seus anseios (Roberge, 2015).

Conforme indicado anteriormente, por uma determinação legal, empresas específicas necessitam expedir suas notas fiscais às secretarias da Fazenda dos estados brasileiros seguindo formas e orientações extremamente complexas. Além disso, todas essas empresas também prescindem de uma alternativa mais integrada para expedir essas notas fiscais, mas também para gerir suas atividades preferencialmente em um mesmo *software*, garantindo maior produtividade administrativa. Nesse contexto, a área comercial tem um ponto claro e insofismável a ser explorado com seus clientes no primeiro contato, exibindo as novas possibilidades no oferecimento de novos serviços. É imprescindível que o colaborador da área de vendas realize perguntas ao futuro cliente a fim de compreendê-lo melhor, entender suas necessidades e deixar claro o que poderá ser feito com a solução apresentada.

Normalmente, as pessoas tomam decisões na contratação de produtos e serviços baseadas no “por quê” e secundariamente no “como” ou “o quê” (Sinek, 2018). Isso significa que a sensação de segurança, credibilidade, confiança, pertencimento, propósito, vinculação a uma causa e outros sentimentos estão plenamente relacionados à escolha por esse ou aquele produto. Essa percepção deve ser cada vez mais explorada, pois é o que

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

torna uma marca, produto ou serviço mais próxima de seu consumidor e vice-versa. A figura da empatia surge dessa preocupação em compreender os verdadeiros anseios de seus clientes e criar algo que tenha significado em suas vidas pessoais ou profissionais.

Assim, outro assunto a ser explorado pela área comercial é a continuidade do padrão de excelência em seu suporte técnico e administrativo, o qual é amplamente reconhecido por seus atuais clientes, alcançando atualmente um alto valor de *net promoter score* (NPS). Indicações como confiança, solução plena de problemas, atendimento técnico, comercial e administrativo sempre oferecido com conhecimento e responsabilidade permeiam os motivos de os clientes estarem há tantos anos com a Diginota. O cliente satisfeito com o suporte deve ter clareza de que a API oferecida terá a mesma eficiência e rapidez de sempre. É absolutamente necessário comunicar que a solução apresentada irá auxiliar diretamente no aumento da produtividade de seu negócio em várias frentes, permitindo que o tempo economizado dos gestores e demais colaboradores possa ser utilizado em outros assuntos. Esse é o verdadeiro “por quê” do sistema oferecido.

Uma vez ajustado o discurso com os colaboradores da área de vendas, adotam-se como exemplos fatos célebres do mundo dos esportes e da arte para reflexão. O jogador de basquete Kobe Bryant foi o jogador que mais realizou arremessos durante as sessões de treinos em toda a história da National Basketball Association (NBA) – liga de basquete dos Estados Unidos. O número de erros desses arremessos foram muito maiores do que o de acertos, no entanto, a média de acertos era incrivelmente maior do que todos os outros jogadores da liga. Quanto à arte, pode-se fazer relação com o artista espanhol Pablo Picasso, o qual ao longo de toda a sua vida produziu milhares de obras de arte, mas seu reconhecimento artístico foi atingido por um número muito menor de obras. Aqui fica clara a necessidade de criar um alto volume de tentativas para a obtenção do sucesso. As relações humanas são, algumas vezes, irracionais, não havendo sentido ou razão para uma resposta positiva ou negativa. Por isso, mesmo que o colaborador esteja altamente preparado para compreender a necessidade do cliente, ir direto ao assunto e oferecer a solução perfeita, esse poderá agir de modo irracional, em que a resposta negativa será automática. Conversar com o maior número de clientes possível se faz necessário para diminuição da ansiedade e aumento proporcional de acerto (Grant, 2017).

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

Com a implantação do novo produto na Diginota, o departamento comercial deve estar absolutamente focado e preparado para mostrar aos clientes no contato ativo que conhecem suas necessidades e que podem ajudá-los da melhor forma, por meio de preço competitivo, sistema dinâmico e suporte técnico, administrativo e comercial com excelência histórica. No entanto, esses colaboradores também devem estar preparados para uma resposta negativa resultante de qualquer que seja o motivo. Quanto ao contato receptivo, mesmo havendo uma possibilidade um pouco maior em se fazer negócio, o mesmo preparo se faz necessário para que o cliente se sinta seguro na sua eventual tomada de decisão. Contatar o maior número de clientes existentes e potenciais fará que as possibilidades de sucesso nas contratações sejam cada vez maiores.

Quando um atendimento é dedicado demais ao conhecimento das necessidades do cliente e explicação técnica da solução desenvolvida pela empresa, a negociação corre o risco de se tornar apenas uma boa conversa técnica e permitir que a decisão na contratação acabe sendo postergada. Assim, o departamento comercial acaba se transformando numa espécie de “nova área técnica/administrativa”, podendo não obter os resultados almejados. Por essa razão, o departamento comercial deverá, além de ter pleno conhecimento das necessidades de seus clientes, dominar as possibilidades a serem exploradas pelo novo sistema e demonstrar o ganho efetivo na contratação desse serviço. A área também deverá treinar sua capacidade de negociação.

De acordo com Pink (2013), os pontos a seguir guiam o bom trabalho de uma equipe de vendas, auxiliando o fechamento de uma venda.

O primeiro aspecto a ser levantado por Pink (2013) é a escassez de tempo. Nessa técnica, o colaborador deverá deixar claro que, para manter as vantagens trazidas na negociação, a tomada de decisão do cliente deverá acontecer até uma determinada data ou horário. Caso seja realizada em outro momento, as condições serão diferentes. Por isso é necessário desenvolver campanhas promocionais, pacotes de serviços exclusivos comercializados por tempo limitado etc.

O fechamento presumido também é referido por Pink (2013) da seguinte forma: o colaborador, após ter realizado todas as explicações sobre o novo serviço e apresentado a conclusão de que essa será a melhor opção para o cliente, deverá agir como se a contratação

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

já estivesse sido aceita pelo cliente e prosseguir a conversa com questionamentos com relação à melhor data e forma de pagamento do sistema, confirmar dados cadastrais, informar a data permitida de início de acesso ao novo sistema, agradecer pela confiança na escolha da Diginota como sua nova parceira ou, no caso de clientes antigos que estejam migrando para o novo sistema, dar os parabéns pelo novo período de maior produtividade que está pela frente.

Sobre o fechamento por contraste, Pink (2013) tem o seguinte levantamento: este item se trata da comparação entre dois elementos (ou agrupamento de serviços) para que o cliente tenha a percepção do que é mais vantajoso e do que é menos vantajoso. Aqui, a comparação poderá ser feita entre o serviço atual do cliente e o novo serviço proposto. Também poderá ser feita a comparação dos valores propostos pela concorrência com os oferecidos pela Diginota. A intenção é que o “bom” esteja ao lado do “ruim”, o que faz toda a diferença para a tomada de decisão. O benefício deverá chamar mais a atenção por meio da discrepância gerada pelo contraste.

Pink (2013) ressalta, por fim, a importância do retorno infinito e afirma que, mesmo não havendo sucesso na conclusão da negociação e o cliente solicitando mais tempo para pensar ou informando que não tomará uma decisão nesse momento, é de absoluta necessidade que seja estabelecido um prazo para o retorno. Seja no fim do dia, da semana, do mês ou do ano, combinar o retorno com o cliente proporcionará um sentido de obrigação do cliente em dar uma resposta no período combinado. Isso ajuda a criar uma relação mais efetiva na memória do cliente para manter um compromisso com a empresa, aumentando a probabilidade de se concluir uma negociação.

Essas técnicas e muitas outras poderão ser encontradas nos mais diversos livros de venda publicados em todo o mundo, com terminologias e exemplos diferentes. Todavia, o que faz que o departamento de vendas tenha êxito em seu propósito e não perca os valores da missão da empresa será sempre respeitar os limites de seus clientes. Todos devem realizar o exercício de aceitar um não, educadamente, estar sempre à disposição para explicar e repetir as informações quantas vezes sejam necessárias, estar presente e atento às necessidades dos clientes, oferecendo integridade e exatidão em suas informações, mas, além de tudo isso, exibir a mais pura e absoluta verdade em todos os seus atos.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

A negociação deve ser realizada com excelência. Quando as informações são colocadas de forma clara, o risco de futuras reclamações ou mal-entendidos fica cada vez mais distante, ou nunca acontece e a satisfação dos clientes poderá ser cada vez maior. Finalmente, o tão temido “churn” terá chance de ser cada vez menor. Em algumas ocasiões, o custo de uma empresa conquistar um novo cliente pode chegar a até seis vezes mais do que manter um cliente já fidelizado (Mitchell, 2007). Com isso, a transparência nas informações ao cliente existente e futuro passa a ser mais um ativo do negócio, ajudando na retenção dos antigos clientes e criando valor para os novos que virão.

RESULTADOS OBTIDOS

Diante da percepção de uma movimentação de mercado, foi identificada uma oportunidade para que a empresa em foco promovesse uma melhoria na prestação de seus serviços, aumentando assim a percepção de valor para seus clientes existentes.

Por meio do desenvolvimento de uma API, além desse benefício, seria proporcionada à empresa também uma diversificação relacionada em seu negócio, com a qual ela teria capacidade de expandir o segmento de público a que atende.

Verifica-se também que, com a estrutura atual da empresa, ainda que seja necessário desenvolver algumas capacidades e recursos, o modelo de negócios da empresa não sofreria alterações significativas, o que demonstra que o investimento é positivo para a empresa no atendimento da oportunidade.

As inovações tanto na ferramenta em si quanto nos processos de atendimento causaram impacto no cotidiano da empresa, na medida em que provocaram alterações em padrões de serviço já consolidados ao longo de mais de dez anos de atuação.

Com a continuidade dessa intervenção, pretende-se gerar ganhos econômicos e fidelização de clientes atuais, com consequente aumento de participação de mercado.

A Diginota é uma organização flexível, característica permitida por seu porte e gestão, contudo, ainda se notou um certo grau de complexidade com relação a questões de liderança tecnológica do processo de implementação da nova ferramenta que estava sendo desenvolvida, uma vez que os colaboradores com maior nível de conhecimento das demandas dos clientes não eram profissionais que detinham alto grau de conhecimento técnico.

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Acolhido com entusiasmo pela equipe gestora da empresa, o projeto descrito neste relato contou com a participação e o envolvimento de seus principais líderes.

Desse modo, a execução do projeto proporcionou o aprendizado conjunto aos autores deste trabalho e aos gestores e colaboradores da empresa, adquirido pelo exercício de levantamento de informações, análise, diagnóstico e planejamento, com apoio de um método estruturado e consistente.

O processo, portanto, cercou-se de inovação em procedimentos em que antes isso não ocorria. Os ganhos em conhecimento sobre as peculiaridades e demandas do mercado constituíram um desafio que proporcionou condições para a proposição de soluções, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos para o projeto.

A intervenção resultante proporciona potenciais impactos no desempenho futuro da empresa, agregando valor a seus negócios pela ampliação da oferta de valor aos clientes atuais e ampliando o potencial de conquista de novos clientes,

A experiência, enfim, revela a importância da interação entre as empresas e os agentes que atuam no meio acadêmico, de modo a ampliar a aplicação prática de métodos e instrumentos já consolidados, descritos em modelos com embasamento teórico-conceitual. Afinal, a atuação no ambiente corporativo requer intervenção contínua dos gestores, em busca de condições para o desenvolvimento de negócios, que pode ser favorecido pela adoção de técnicas já estudadas e propostas para tais soluções. Conforme ocorre neste caso específico, tal interação possibilita a construção de relatos que ampliam o conhecimento, alimentando um ciclo virtuoso de aprendizagem.

Contudo, espera-se que as contribuições decorrentes do compartilhamento da experiência se estendam ainda mais à comunidade em geral, pois, de acordo com a visão de Porter e Kramer (2006), o desenvolvimento econômico e social sofre influência direta da prosperidade dos negócios, que viabiliza a satisfação de necessidades da sociedade. Ao promoverem-se soluções que melhoram a eficiência e fortalecem a viabilidade econômico-financeira de um negócio, também se ganha em eficácia, pela ampliação da proposta de valor, e melhoria da qualidade de vida dos consumidores.

AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES AOS CLIENTES PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DIGITAL: O CASO DA DIGINOTA

As ações descritas neste texto, porém, não esgotam as possibilidades de aproveitamento de oportunidades para o desenvolvimento de negócios na organização em foco. Recomendam-se, portanto, a continuidade e o aprofundamento das possibilidades de futuras intervenções análogas, com a finalidade de estimular a contínua evolução das organizações.

REFERÊNCIAS

- CCOO – Confederación Sindical de Comisiones Obreras (2017). *La digitalización y la industria 4.0: Impacto industrial y laboral*. Madrid: Secretaría de Estrategias Industriales, & CCOO de Industria. Recuperado em 15 de setembro de 2021, de <https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf>.
- Diginota. (2021). Site institucional da empresa. Recuperado de <https://diginotanfe.com.br>.
- Faulkner, D. & Bowman, C. (1995). *The essence of competitive strategy*. São Paulo: Prentice Hall.
- Grant, A. (2017). Originais: *Como os inconformistas mudam o mundo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2019). *Administração de marketing* (15a. ed.). São Paulo: Pearson.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie. Recuperado de <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade>.
- Mitchell, J. (2007). *Abrace seus clientes*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Pink, D. H. (2013). *Saber vender é da natureza humana*. Rio de Janeiro: Leya.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estratégia e sociedade: O vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In M. E. Porter, *Competição* (pp. 437-510). Rio de Janeiro: Campus, & Elsevier.
- Roberge, M. (2015). *The sales acceleration formula: Using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million*. New Jersey: John Wiley & Sons.

NATALIA RODRIGUES LOPES SOUZA, MILENA UEZU GOMES,
DANIEL DE OLIVEIRA CIFUENTES TERAN DUARTE, NAYROB PICCOLI ADAMO, ADILSON CALDEIRA

- Seleme, R., & Stadler, H. (2012). *Controle da qualidade: As ferramentas essenciais*. Curitiba: InterSaber.
- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2019). *Digital Economy Report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries*. New York: United Nations Publications. Recuperado de <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2019>.
- Van Aken, J. E., Berends, H. & Van der Bij, H. (2012). *Problem-solving in organizations: A methodological handbook for business and management students*. New York: Cambridge University Press, 2 ed.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: A structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.