

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

MARCIO COQUI TUNHOLI

PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA AQUISIÇÃO DE CLIENTES

SÃO PAULO
2021

MARCIO COQUI TUNHOLI

PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA AQUISIÇÃO DE CLIENTES

Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Fundação Instituto de Administração da Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Área de Concentração: Gestão e Negócios

Orientadora: Profa. Dra Vanessa Cuzziol Pinsky

SÃO PAULO
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa e aos meus filhos pelo apoio e compreensão diante de tantas horas dedicadas ao curso de mestrado e que certamente fizeram muita falta à família nesse período tão conturbado de nossas vidas.

Agradeço também aos professores que tive a oportunidade de conviver ao longo do curso, que se dedicaram com muita competência e compartilharam conhecimentos que levarei para os próximos desafios da minha vida profissional.

Aos amigos da sexta turma do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócio da FFIA, meus sinceros agradecimentos. Conviver com esse grupo foi uma oportunidade única de compartilhamento de experiências e crescimento profissional.

Ao brilhante Prof. Dr. Rodolpho Leandro de Faria Olivo, com quem tive a honra de dividir a publicação de um artigo, que representou mais um sonho realizado; meu profundo agradecimento pela confiança e oportunidade.

E um agradecimento especial à Profa. Dra. Vanessa Cuzziol Pinsky, minha orientadora, que acreditou na proposta de trabalho apresentada e apoiou a construção de uma dissertação que realmente conectou o conhecimento acadêmico à realidade da minha vida profissional.

RESUMO

O Sistema Financeiro Brasileiro enfrenta um dos maiores ciclos de transformação da sua história. A era digital tem impulsionado a transformação dos negócios e a forma como as empresas financeiras pensam e operam, promovendo condições para o surgimento de novas empresas de tecnologia financeira (*fintechs*) e de bancos digitais. O modelo de negócios dos bancos digitais é baseado na oferta de produtos e serviços financeiros por meio de experiências digitais, apoiadas no marketing digital e na forte presença nos canais de mídias sociais para a aquisição de clientes. Com foco inicial no segmento de pessoa física, os bancos digitais tiveram um crescimento acelerado em suas carteiras de clientes. A partir de 2019, alguns bancos digitais avançaram sua estratégia para o segmento de pessoa jurídica. O foco inicial foi o microempreendedor individual. Em seguida foi a vez das micro e pequenas empresas, segmento que se destaca pela quantidade de estabelecimentos, pela relevância da participação no PIB e pela destacada contribuição na geração de emprego formal, características observadas também nas principais economias do mundo. Esse estudo tem como principal objetivo propor um modelo de negócios para a atuação de um banco digital no segmento de micro e pequenas empresas. O método utilizado foi a pesquisa-ação, a técnica de coleta e análise de dados empírica, com a observação, discussão e entrevistas a partir da participação direta do autor. O negócio proposto responde pela aquisição de clientes, tendo como ambiente de desenvolvimento o Banco Original, organização onde o pesquisador desse estudo trabalha. A solução proposta na dissertação foi a estruturação de um modelo de negócio baseado em parceria, com uma proposta de valor que responda pela aquisição de clientes do segmento de micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: modelo de negócios, proposta de valor, bancos digitais, parceria, inovação.

ABSTRACT

The Brazilian Financial System is facing one of the biggest transformation cycles in its history. The digital age has driven business transformation and the way financial companies think and operate, providing conditions for the emergence of new financial technology companies (fintechs) and digital banks. The business model of digital banks is based on offering financial products and services through digital experiences, supported by digital marketing and a strong presence in social media channels for customer acquisition. With an initial focus on the individual segment, digital banks had an accelerated growth in their customer portfolios. As of 2019, some digital banks advanced their strategy for the corporate segment. The initial focus was the individual microentrepreneur. Then it was the turn of micro and small companies, a segment that stands out for the number of establishments, the relevance of its participation in the GDP and the outstanding contribution to the generation of formal employment, characteristics also observed in the main economies of the world. The main objective of this study is to propose a business model for the performance of a digital bank in the micro and small business segment. The method used was action research, the technique of empirical data collection and analysis, with observation, discussion and interviews based on the direct participation of the author. The proposed business is responsible for the acquisition of clients, having as a development environment Banco Original, the organization in which the researcher in this study works. The solution proposed in the dissertation was the structuring of a business model based on partnership, with a value proposition that accounts for the acquisition of clients in the micro and small business segment.

Keywords: business model, value proposition, digital banks, partnership/affiliation, innovation.

LISTA DE SIGLAS

AC	Ar-condicionado Automotivo
API	<i>Application Programming Interface</i>
app	Aplicativo (programa de <i>software</i>)
B2B	<i>Business to Business</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
BaaS	<i>Bank as a Service</i>
BCB	Banco Central do Brasil
BCG	<i>The Boston Consulting Group</i>
BOT	Diminutivo de <i>robot</i> (robô)
CAC	Custo de aquisição de cliente
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CX	<i>Customer Experience</i>
DICT	Diretório Identificador de Contas Transacionais
DOC	<i>Documento de Ordem de Crédito</i>
EFMA	<i>European Financial Management Association</i>
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
G2B	<i>Government to Business</i>
IA	Inteligência Artificial
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
P2B	<i>Person to Business</i>
P2G	<i>Person to Government</i>
P2P	<i>Person to Person</i>
PDA _s	<i>Personal Digital Assistant</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIX	Pagamento instantâneo
PSPE/AO	Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades
RC	Recursos e Competências
Sebrae	Sistema Brasileiro de Apoio ao Pequeno Negócio
Serasa	Centralização dos Serviços dos Bancos
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TED	Transferência Eletrônica Disponível
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UX	<i>User Experience Design</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Implementando modelos de negócios.....	34
Figura 2 – Triângulo do modelo de negócio	36
Figura 3 – Modelo das quatro ações.....	44
Figura 4 – Capturar valor dos clientes para gerar lucros e customer equity	45
Figura 5 – Modelo de processo do projeto	47
Figura 6 – Delineamento da pesquisa evidenciando a fases de pesquisa-ação	49
Figura 7 – Primeira fase: entendimento do problema e/ou da oportunidade.....	52
Figura 8 – Segunda fase: diagnóstico do problema e/ou oportunidade.....	53
Figura 9 – Terceira fase: proposta de solução do problema ou do aproveitamento de oportunidade ...	54
Figura 10 – Quarta fase: plano de ações da mudança	55
Figura 11 – Quinta fase: intervenção	56
Figura 12 – Sexta fase: avaliação	57
Figura 13 – Portfólio de produtos e serviços do Original Empresas.....	61
Figura 14 – Plataforma do Original Empresas	62
Figura 15 – Plataformas comerciais regionais	63
Figura 16 – Barreiras de sucesso na pessoa jurídica MPE	64
Figura 17 – Territórios para exploração na pessoa jurídica MPE	66
Figura 18 – Ambiente da proposta de valor	67
Figura 19 – Mapa de oportunidades do ecossistema de contadores.....	77
Figura 20 – Peças de comunicação – parceria Conte Comigo	81
Figura 21 – Fluxograma da intervenção.....	83
Figura 22 – Peças de comunicação e peça <i>live</i>	84
Figura 23 – <i>Script</i> abordagem	85
Figura 24 – Relação de objeções.....	85
Figura 25 – Pontos de melhoria do modelo de negócios.....	91
Figura 26 – Novas peças de comunicação – Oferta de crédito.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de clientes das principais instituições bancárias tradicionais e digitais ..	13
Gráfico 2 – Resultado das indicações para adesão à parceria	86
Gráfico 3 – Distribuição regional das indicações para adesão à parceria	87
Gráfico 4 – Motivo de recusa das indicações para adesão à parceria.....	87
Gráfico 5 – Indicação de contas e negócios pelos escritórios parceiros.....	88
Gráfico 6 – Resultado da indicação de contas e negócios pelos escritórios parceiros	90
Gráfico 7 – Resultado da indicação de contas	94
Gráfico 8 – Motivos de recusas de contas	95
Gráfico 9 – Aquisição de clientes empresas	97
Gráfico 10 – <i>Breakeven</i>	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Seção transversal das definições de modelo de negócios.....	25
Quadro 2 – Nove blocos de construção do modelo de negócios.....	35
Quadro 3 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul	44
Quadro 4 – Principais características e necessidades do segmento MPE.....	60
Quadro 5 – Business Plan do Projeto Original Empresas	61
Quadro 6 – Achados, conclusões e hipóteses.....	72
Quadro 7 – Modelo de negócios baseado em parcerias.....	74
Quadro 8 – Plano de ação para a Intervenção do modelo de negócios	75
Quadro 9 – Análise de viabilidade da aquisição	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
	1.1 Contextualização	12
	1.1.1 Sistema de pagamentos e transferências instantâneos PIX.....	17
	1.1.2 A pandemia do Covid-19 como fator de aceleração do digital.....	18
	1.1.3 <i>Open Banking</i>	20
	1.2 Problema de Pesquisa	20
	1.3 Objetivo	20
	1.4 Delimitação do Escopo	21
	1.5 Justificativa	21
	1.6 Organização do Trabalho	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
	2.1 Modelo de Negócio	24
	2.1.1 Origem e definição	24
	2.1.2 Estratégia, modelo de negócios e operacional.....	26
	2.1.3 Análise, concepção e inovação.....	28
	2.1.4 Arquitetura e componentes.....	33
	2.1.5 Contexto digital	38
	2.2 Proposta de Valor	42
3	MÉTODO DE PESQUISA	47
	3.1 Pesquisa-Ação	48
	3.2 Projeto de Solução de Problemas Empresariais e/ou Aproveitamento de Oportunidades	49
	3.2.1 Primeira fase: entendimento do problema e/ou da oportunidade.....	51
	3.2.2 Segunda fase: diagnóstico do problema e/ou da oportunidade.....	52
	3.2.3 Terceira fase: proposta de solução do problema e/ou do aproveitamento da oportunidade.....	53
	3.2.4 Quarta fase: plano de ação da mudança.....	54
	3.2.5 Quinta Fase: intervenção	56
	3.2.6 Sexta fase: avaliação.....	57
4	ANÁLISE	58
	4.1 Projeto do Banco Digital para MPE – Original Empresas	58
	4.2 Construção do Modelo de Negócios o Banco Digital para MPE – Original Empresas	59
	4.3 Proposta de Valor	64
	4.3.1 As empresas de contabilidade.....	68
	4.3.2 Pesquisa com clientes contadores que possuem conta no Banco Original	69
	4.3.3 Pesquisa com contadores parceiros da Abertura Simples.....	70
	4.3.4 Achados, conclusões e hipóteses	71

4.4 Modelo de Negócios	72
4.5 Plano de Ação	75
4.5.1 Análise da viabilidade do modelo de negócios baseado em parceria	78
4.5.2 Comunicação do modelo de negócios baseado em parceria.....	80
4.6 Intervenção	82
4.6.1 Passo a passo da intervenção	82
4.6.2 Resultado da intervenção.....	86
4.7 Avaliação	88
4.7.1 Avaliação dos resultados	89
4.7.2 Melhorias propostas no modelo de negócios.....	91
4.7.3 Outras aplicações do modelo de negócios	93
4.7.4 Premiação <i>Fintech</i> Américas.....	96
4.7.5 Resultado do projeto Original Empresas – <i>Breakeven</i>	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	99
6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
REFERÊNCIAS	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A tecnologia assumiu grande importância na sociedade transformando as relações entre pessoas e as organizações que, ao aderirem às inovações tecnológicas, modificaram a sua forma de operação. Em termos globais, isso mudou radicalmente o modo de competição do mercado.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) o setor bancário sempre esteve na vanguarda da tecnologia. Esse movimento iniciou com a criação da Serasa (Centralização de Serviços dos Bancos) em 1967, seguido do lançamento do primeiro cartão de crédito em 1968, avançando para a criação dos terminais de autoatendimento em 1983, internet *banking* em 1995, até o momento atual com o *mobile banking*, *token*, banco digital, nova plataforma de cobrança e *cybersecurity*.

Com o objetivo de acelerar o avanço do digital no sistema bancário, o Banco Central do Brasil (BCB, 2019) publicou a Resolução nº 4.480, em 2016, que permitiu a abertura e o encerramento de contas de depósitos, pelas instituições autorizadas a funcionar, por meio eletrônico para pessoas naturais, ou seja, pessoas físicas. Um aceno inicial em direção ao avanço das *fintechs* e dos bancos digitais.

O BCB (2019) seguiu estimulando a transformação digital e, em 2018, publicou a Resolução nº 4.630, que dispõe sobre a abertura e encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico incluindo as usadas por microempreendedores individuais (MEIs). A ação deu liberdade aos bancos digitais para atuarem nesse segmento, o que pode ser considerada a segunda fase de expansão dos bancos digitais.

Naquele mesmo ano, o Banco Central do Brasil divulgou a Resolução nº 4.697 autorizando a abertura e encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico sem restrição a segmentos de clientes, franqueando aos digitais todos os grupos de clientes do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Esse movimento deu início ao que pode ser considerada a terceira fase e permitiu aos bancos digitais avançarem também para o segmento de empresas.

Esse avanço regulatório somado ao contexto de forte evolução da tecnologia impulsionou o movimento de criação de *fintechs* e bancos digitais.

De acordo com a Febraban (SIMÕES, 2021), a pesquisa realizada pela Exton Consulting, empresa especializada em estratégia e gestão de serviços financeiros, revela que a

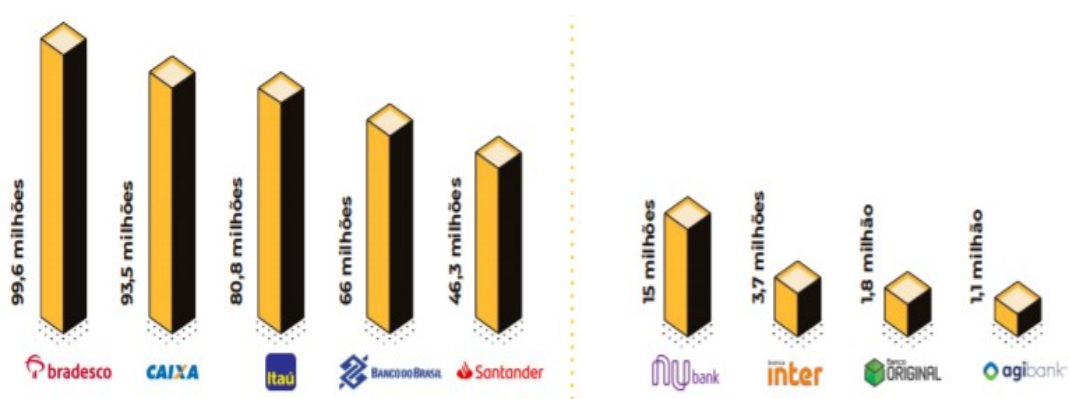
América Latina vive uma evolução exponencial de *neobanks*, definidos como empresas que já nascem 100% digitais. São cerca de 50 instituições ativas, o que representa 19,5% do total de unidades espalhadas pelo mundo. O Brasil responde por boa parte desse movimento ao ocupar a quinta posição no ranking global, ficando atrás do Reino Unido, Coreia do Sul, Suécia e França. Segundo a consultoria Exton, em 2018 havia 60 bancos digitais em todo o mundo. Dois anos depois, só os *neobanks* ativos já somavam 256 unidades.

A abertura regulatória ocorrida em 2016 possibilitou o surgimento dos primeiros bancos digitais focados inicialmente no segmento de pessoas físicas. O Banco Original foi o precursor desse movimento em 2016. Até abril de 2017 havia apenas dois *sites* de bancos essencialmente digitais disputando o tráfego: Original e Neon. Do total de audiência desses *sites*, o Banco Original detinha 85% dos acessos. No entanto, ainda em 2017 surgiram outros concorrentes digitais como Next.me, Superdigital (Santander), Banco Inter e Nubank.

Fazendo uma avaliação da atuação dos bancos digitais no segmento de pessoas físicas, o relatório divulgado em 2020 pelo BoostLAB – programa apoiado pelo Banco BTG Pactual para conexão e potencialização de *startups* – considera que o mercado brasileiro ainda é extremamente concentrado nos grandes bancos, que possuem 85% do mercado de crédito e 84% dos depósitos totais (BOOSTLAB, 2020).

Esse mesmo relatório destaca o rápido crescimento dos bancos digitais, que pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de clientes das principais instituições bancárias tradicionais e digitais



Fonte: Relatório BoostLab, 2020.

Com relação ao perfil dos clientes, o referido relatório aponta que os mais jovens, com idades entre 18 e 30 anos, são um dos principais públicos-alvo para os serviços dos bancos

digitais. Como uma geração *early adopter*¹, 32% do público jovem entre 18 e 35 anos utiliza cartões de bancos digitais ou *fintechs*.

O relatório indica também que as *fintechs* e os bancos digitais enfrentam grandes desafios para a conquista dos clientes mais tradicionais, cujas necessidades específicas são atendidas presencialmente, e ainda valorizam a segurança das instituições tradicionais na comparação com os bancos digitais.

Como relação à estratégia de atuação dos bancos digitais no segmento de pessoas físicas, o modelo de negócios conta com a disponibilização de um *site* (app) inteligente e atrativo como canal de acesso à abertura da conta digital, apoiado por ações de marketing digital ou marketing de performance consideradas a “cereja do bolo” na aquisição de clientes.

Por meio de diversas redes, os bancos digitais não somente anunciaram todo tipo de produtos e serviços para aquisição de clientes como, especialmente, construíram um relacionamento focado em tornar o cliente defensor da marca. Uma presença bem estabelecida em plataformas como Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn foi essencial para levar o futuro cliente ao *site* do banco e posteriormente indicar a marca e seus serviços à rede de amigos e familiares que ele possui.

Conforme publicação do MediaPost (DINIZ, 2020) sobre as principais estatísticas de *e-mail* marketing, a taxa média de abertura dos *e-mails* no mundo fica entre 20% e 30%. Já a taxa de cliques nos *links* disponibilizados nas mensagens gira entre 2% e 5%.

O *site e-commercebrasil*, por sua vez, traz um *benchmark*² de *e-mail* marketing por indústria, tendo como base as dez grandes plataformas de envio. A publicação aponta ainda que na indústria financeira a taxa de abertura é de 15,4% e a taxa de cliques representa 2,7% (OLIVEIRA, 2011).

Após o forte avanço dos bancos digitais no segmento de pessoas físicas, iniciado em 2016, a próxima onda se deu em direção ao segmento de microempreendedores em 2018 e, finalmente, chegou ao segmento de pessoas jurídicas, objeto do presente estudo, seguindo a evolução no marco regulatório em 2019.

O grande interesse pelo segmento de pessoa jurídica apoia-se na quantidade de empresas nesse segmento, na representatividade de sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB), na capacidade de geração de empregos formais diretos e na expressiva carteira de crédito no SFN.

¹ Refere-se ao grupo de usuários que estão abertos à experimentação de novidades.

² No meio empresarial esse termo é considerado “o ato de analisar e comparar mecanismos usados nas empresas, como processos, objetos e resultado”. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/06/o-que-e-benchmark-entenda-como-funciona-o-teste-de-desempenho-do-celular.html>>. Acesso em 13 jun. 2021.

Estudo realizado em 2017 pelo Sistema Brasileiro de Apoio ao Pequeno Negócio (SEBRAE, 2018) revelou que o Brasil conta com mais de 17,5 milhões de pequenos negócios, cujo crescimento acentuado do número de empresas a partir de 2009 foi causado em grande parte em decorrência do surgimento do regime tributário do Microempreendedor Individual.

Segundo a Mastercard (2019), as micro e pequenas empresas representam 95% das empresas no Brasil, com cerca de 15 milhões de empreendimentos; os setores de comércio e serviços respondem por 80% desse universo. Para a Mastercard (2019) as empresas são a espinha dorsal da economia brasileira pois contribuem com 27% do PIB, representam um segmento chave para a economia e para a dinâmica de negócios como um todo, além de responderem por 52% da contratação de mão de obra.

O Sebrae (2018) revelou na pesquisa Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, publicada em 2015, que as MPE respondem por, em média, 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Ao avaliar o mercado mundial de MPEs, estudo feito em 2020 pela Mastercard mostrou que este segmento também possui grande relevância na economia global pois responde por 50% do PIB, contribui com US\$ 28 trilhões para o fluxo de caixa global e gera dois terços da força de trabalho no mundo.

Com relação ao potencial do segmento de pessoas jurídicas, o BCB (2019) aponta que a carteira de crédito das MPEs é superior a R\$ 500 bilhões. No entanto, apresenta forte concentração nos bancos tradicionais, em especial nos grandes bancos de varejo, sendo que os cinco primeiros do *ranking* do BCB concentram 66% do estoque de crédito. A sexta posição é formada por um bloco de bancos comerciais que representam outros 23%; totalizando 90% de todo o montante.

O fato de os bancos tradicionais concentrarem a carteira de crédito do segmento MPE, que apresenta grande restrição para acesso a este tipo de recurso financeiro, representa uma enorme oportunidade para a entrada dos bancos digitais com uma experiência que ofereça às empresas facilidade, agilidade e simplicidade na relação com as instituições financeiras.

Sobre as necessidades das MPEs que podem gerar oportunidades para os bancos digitais, levantamento da Mastercard (2020) indica que empresários desse segmento de empresas costumam trabalhar muitas horas e por conta disso querem minimizar o tempo gasto com serviços bancários, contabilidade e a parte fiscal. Portanto, eles precisam de soluções que economizem tempo e dinheiro; assim será possível concentrarem-se no que é mais importante: o trabalho que realizam.

A Mastercard (2020) destaca ainda que mesmo com números relevantes, as empresas de pequeno porte continuam mal atendidas porque os bancos insistem em dedicar menos recursos a elas devido ao custo de servir e incompreensão do risco. As atuais soluções para pequenas empresas, segundo o guia Mastercard, não oferecem benefícios ou valor suficientes para serem atraentes.

O estudo da Mastercard (Ibid.) reuniu mais de 1.500 pequenas empresas nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Brasil e Índia; e descobriu que este grupo não vê benefícios para usar produtos de pagamento comercial uma vez que os produtos bancários empresariais são considerados muito caros.

Como resultado desse cenário, o referido trabalho indica que cada vez mais as pequenas empresas estão recorrendo à *fintechs* para atender as necessidades financeiras do negócio visto que os bancos não estão atendendo-as de forma efetiva.

A boa notícia apontada pelo estudo da Mastercard é que contas empresariais são mais lucrativas se comparadas a dos consumidores pessoas físicas. Portanto, os bancos podem aprofundar este relacionamento para conquistar as contas dos proprietários, dos colaboradores, dos clientes e dos fornecedores; capturando resultados em toda a cadeia de valor e potencializando oportunidades de vendas cruzadas.

Finalmente, a Mastercard (2020) indica que os jovens estão se tornando empresários de pequenos e médios negócios, sendo que 64% deles têm até 35 anos, 23% pertencem ao sexo feminino, 73% priorizam as compras em varejistas locais a grandes redes e 92% planejam montar uma loja virtual.

Tanto o potencial do segmento MPE quanto as necessidades ainda sem correspondência no sistema financeiro criam um ambiente totalmente favorável à entrada dos bancos digitais. No entanto, os desafios são ainda maiores do que os obstáculos enfrentados no segmento de pessoa física que teve início em 2016. Enquanto a pessoa física e o microempreendedor são capazes de decisões individuais e rápidas, uma empresa constituída na forma de sociedade é complexa no seu arcabouço legal e lenta nas tomadas de decisões, especialmente devido à necessidade de consultar os sócios para as decisões de negócios.

Esse contexto representa uma enorme barreira de entrada aos novos modelos de negócios, em especial ao digital, que promete facilidade, agilidade e simplicidade aos clientes historicamente atendidos pelos modelos físicos presentes nos bancos tradicionais; porém, não há existência física e suas ofertas são efetuadas via canais digitais com baixo índice de retorno.

Da mesma forma, a comunicação de uma proposta de valor para esse segmento é mais complexa, uma vez que a decisão de qualquer negócio de uma sociedade normalmente é precedida por uma análise mais rigorosa, apoiada na busca de vantagens competitivas evidentes, que justifiquem a mobilização da empresa para abertura de um novo parceiro financeiro.

Assim, os canais de aquisição de clientes por meio do marketing digital tendem a ser pouco efetivos, pois o segmento de empresas atua de forma mais organizada e as decisões de negócios não acontecem sem um planejamento, ou seja, dificilmente haverá uma compra por impulso.

1.1.1 Sistema de pagamentos e transferências instantâneos PIX

A Instrução Normativa nº 49 do BCB, de 25 de novembro de 2020, estabelece os procedimentos necessários para adesão das instituições financeiras ao Programa de Pagamentos e Transferências Instantâneos PIX, representando mais um importante avanço no sistema bancário em direção ao mundo digital.

De acordo com BCB (2020), pagamentos instantâneos são as transferências monetárias eletrônicas, nas quais a transmissão das ordens de pagamento e a disponibilidade de fundos para o usuário recebedor, que ocorrem em tempo real e cujo serviço está disponível durante 24 horas por dia, sete dias por semana e em todos os dias do ano. As transferências são feitas diretamente da conta do usuário pagador para a conta do usuário recebedor, sem a necessidade de intermediários; o que propicia menores custos de transação.

Além de aumentar a velocidade em que pagamentos ou transferências são feitos e recebidos, o BCB destaca que o PIX tem o potencial de alavancar a competitividade e a eficiência do mercado; baixar o custo, aumentar a segurança e aprimorar a experiência dos clientes; promover a inclusão financeira e preencher uma série de lacunas existentes na cesta de instrumentos de pagamentos disponíveis atualmente à população. Em linha com a revolução tecnológica em curso, o PIX possibilita a inovação e o surgimento de novos modelos de negócio e a redução do custo social relacionada ao uso de instrumentos baseados em papel.

O principal objetivo dessa nova operação, de acordo com o BCB (2020), é aumentar a eficiência e a competitividade do mercado de pagamentos de varejo no Brasil, por meio da criação de uma forma de pagar que ajudará o processo de eletronização do mercado brasileiro.

O pagamento instantâneo poderá ser utilizado para transferências entre pessoas (transações P2P, *person to person*), entre pessoas e estabelecimentos comerciais, incluindo comércio eletrônico (transações P2B, *person to business*), entre estabelecimentos comerciais (transações B2B, *business to business*), para transferências envolvendo entes governamentais (P2G e B2G, *person to government e business to government*) e para pagamento de salários e benefícios sociais (transações G2B, *government to business*).

As estatísticas divulgadas pelo BCB em 2020 indicam que as chaves CNPJ cadastradas são pouco representativas, assim como a quantidade de usuários cadastrados no Diretório Identificador de Contas Transacionais (DICT); o que indica que o PIX avançou muito na pessoa física mais ainda precisa escalar na pessoa jurídica.

No entanto, apesar de haver uma pequena quantidade de chaves PIX para pessoa jurídica, os valores das transações são sempre representativos. Isso indica o potencial das transações no segmento de pessoa jurídica e o grande desafio de migrar as empresas para o mundo financeiro digital.

1.1.2 A pandemia do Covid-19 como fator de aceleração do digital

A KPMG (2020) publicou um estudo, realizado anualmente a partir de questionamentos feitos às lideranças de organizações de diversos setores, e em 2020 agregou um levantamento complementar para medir a temperatura dos negócios depois de instalada a crise do novo coronavírus. Uma das conclusões obtidas refere-se ao fato de a pandemia ter afetado de diversas maneiras o fluxo de transformação digital das organizações. Para 40% dos CEOs brasileiros e 50% dos globais, o progresso de digitalização das operações e a criação da próxima geração do modelo operacional foram acelerados em questão de meses. Essa rapidez propiciou a concepção de um novo modelo de negócios digital e atingiu o fluxo de receitas de 40% dos negócios nacionais e 46% dos negócios mundiais.

O citado estudo afirma ainda que os executivos participantes assistiram uma aceleração representativa na criação de uma experiência digital perfeita para o cliente, e a criação de uma nova força de trabalho impulsionada pela automação e inteligência artificial.

Outra pesquisa, publicada em 2020 pela *European Financial Management Association* (EFMA), após entrevistar 11.200 clientes de bancos de 11 países e 80 executivos seniores das principais instituições financeiras globais – entre eles dois bancos de varejo do Brasil – indicou que os bancos que adotaram plataformas digitais conseguiram obter resultados duas

vezes superiores, com aumento de lucro, criação de novos negócios e melhoria da eficiência operacional, em relação aos que ainda operam de maneira tradicional.

O trabalho da EFMA (2020) destaca ainda que a crise na saúde e isolamento social acelerou o processo de transformação pressionando os bancos a evoluírem rapidamente para modelos digitais, com plataformas *on-line* que permitam estimular a inovação, o crescimento e simplificar a vida do consumidor. O cenário de pandemia reforçou a busca por experiências digitais aprimoradas, eficientes e de menor custo.

O referido estudo aponta também que os avanços na aceleração da transformação digital foram expressivos no decorrer da pandemia; mas, para enfrentar isso, as empresas tiveram que superar alguns desafios. Um dos obstáculos foi começar a produzir em escala algo que ainda era um projeto-piloto. Outro desafio compreende a tomada de decisões rápidas sobre tecnologia. Porém, o que mais afetou diz respeito a falta de visão sobre futuros cenários operacionais com novas formas de trabalhar.

Para enfrentar os desdobramentos do cenário de pandemia e seus impactos no futuro dos negócios, os executivos pretendem colocar mais capital na compra de tecnologias e digitalização. E pensando no impacto disruptivo que a pandemia gerou nas cadeias de suprimentos globais, os executivos disseram que repensarão a abordagem que fazem nesse sentido. Para muitos a ideia é se tornarem mais ágeis para responder as mudanças nas necessidades dos clientes.

No contexto da MPE, durante o período da pandemia o Sebrae (2021) disponibilizou em seu *site* diversos treinamentos e orientações para impulsionar a pequena empresa para o digital. Temas como: ‘Transformações Digitais Abrem Mais Oportunidades’, ‘Venda Mais Usando o *Email Marketing*’ e ‘Construa Uma Presença Digital Forte’ foram abordados por meio de *lives*³ e vídeos, com intuito de acelerar a entrada do pequeno negócio no mundo digital.

Esse ambiente pode ser capturado pelos bancos digitais como oportunidade ao apresentar o digital como solução no relacionamento bancário do pequeno negócio, agregando uma experiência simples, fácil e ágil; além de representar uma alternativa segura em tempos de pandemia, pois o empresário não precisa sair do negócio para realizar qualquer transação bancária.

³ Transmissões de eventos ao vivo.

1.1.3 *Open Banking*⁴

Seguindo o objetivo de tornar o Sistema Financeiro Nacional (SFN) mais eficiente, moderno e promover a democratização dos serviços financeiros por meio da tecnologia, o BCB avança em mais uma iniciativa com a implementação do *Open Banking* (sistema financeiro aberto), conceituada pelo próprio regulador como “sistema financeiro do futuro”.

De acordo com o BCB (2020), o *Open Banking* é a padronização do processo de compartilhamento de dados e serviços financeiros pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, por meio de abertura e integração de plataformas e infraestrutura de tecnologia. É fundamentado no pressuposto de que o consumidor é titular de seus dados cadastrais e financeiros, e que pode transferir essas informações que lhe pertencem para outra instituição, a qualquer momento, em busca de melhores produtos ou serviços a preços mais baixos.

Na visão do BCB (Ibid.) o aumento da transparência e a redução da assimetria de informações diminuirão as barreiras de entrada no sistema financeiro, favorecendo um ambiente de negócios mais inclusivo. Com a primeira fase iniciada em fevereiro de 2021, o BCB pretende concluir todo o projeto ao final desse mesmo ano.

O ambiente regulado pelos parâmetros do *Open Banking* é extremamente favorável aos bancos digitais interessados em entrar na base de clientes dos bancos tradicionais. Uma vez que o compartilhamento obrigatório de informações quebra a vantagem competitiva dos bancos tradicionais ao trocar com os entrantes digitais todo o histórico de regularidade de pagamentos, análise de riscos e histórico de negócios dos clientes, isso permite que o iniciante tenha um elevado nível de informações para a construção do próprio modelo de negócios.

1.2 Problema de Pesquisa

Pergunta de Pesquisa: Como deve ser o modelo de negócios de um banco digital para aquisição de clientes no segmento de MPE?

1.3 Objetivo

Diante do problema de pesquisa apresentado, o presente trabalho tem os seguintes objetivos:

⁴ Plataforma aberta.

- (a) Objetivo principal: propor um modelo de negócios para aquisição de clientes no segmento de MPE.
- (b) Objetivos específicos:
 - a. Elaborar uma proposta de valor com o conceito de parceria para geração de vantagem competitiva ao modelo de negócios;
 - b. Implementar e testar a proposta de valor no modelo de negócio proposto.

1.4 Delimitação do Escopo

O estudo busca propor um modelo de negócios para a atuação de um banco digital no segmento de micro e pequenas empresas, que responda pela aquisição de clientes pessoas jurídicas.

O marketing digital, usado pelos bancos digitais como a principal ferramenta para a aquisição de clientes no segmento de pessoas físicas, além de apresentar baixa efetividade no resultado de suas ações, tende a ser menos eficaz na comunicação com as empresas por meio dos canais de mídias sociais.

Diante da grande oportunidade de avanço dos bancos digitais para o segmento de pessoas jurídicas, o presente estudo não pretende criticar os modelos de negócios utilizados atualmente por outros bancos, limitando-se a apresentar a proposta de um modelo de negócios possível de ser adotado pelos bancos digitais como alternativa de aquisição de clientes empresas, com conclusões sobre a sua viabilidade.

O projeto do Banco Original para o segmento de empresas ainda está em fase de construção; portanto, o modelo de negócios foi testado em ambiente de implementação da plataforma digital para as pessoas jurídicas, o que não invalida seus resultados.

Dessa forma, o foco deste trabalho está diretamente voltado ao entendimento da consistência e do potencial do modelo de negócios baseado em parceria.

1.5 Justificativa

A jornada digital impulsiona grandes investimentos em tecnologia no sistema bancário e abre espaço para o surgimento de novos concorrentes nativos digitais, que representam forte ameaça aos bancos tradicionais, acostumados a reinar em um mercado altamente concentrado, em especial no segmento de empresas.

Porém, os bancos digitais também enfrentam grandes desafios para conquistar clientes historicamente atrelados aos modelos de bancos tradicionais. Apresentar um modelo de negócios que ofereça uma experiência digital fácil, simples e ágil aos clientes, sem perder de vista a rentabilidade adequada aos acionistas, é um grande desafio para a estratégia dos digitais.

Para a aquisição de clientes no segmento de pessoas físicas, os bancos digitais utilizam o marketing digital, com ofertas por meio dos canais de mídias sociais, considerado um modelo consolidado, apesar da baixa efetividade, o que eleva o custo de aquisição de clientes (CAC). No caso de pessoas jurídicas, em especial no segmento de MPE, não existem modelos consagrados, visto que a oferta totalmente digital para esse segmento é algo muito recente.

Portanto, a importância deste trabalho para a academia e para o mercado está na atualidade do tema, considerando o início da corrida digital em direção ao segmento de pessoas jurídicas.

Da mesma forma, os recentes lançamentos do PIX e do *Open Banking* pelo BCB, simbolizam o ambiente de profundas transformações no Sistema Financeiro Nacional em direção ao digital. Assim, as empresas estão cada vez mais impelidas a testar os modelos digitais.

Nesse contexto de avanço dos bancos digitais, apoiados pelas mudanças regulatórias de incentivo à desconcentração bancária e a redução da burocracia para as empresas, o presente trabalho busca oferecer um modelo de negócios que sirva de referência para outros novos entrantes digitais.

A pesquisa pretende responder ao desafio da entrada dos bancos digitais no segmento de pessoa jurídica com relação à forma de aquisição de clientes, uma vez que as empresas possuem um histórico de concentração da sua relação financeira nos bancos tradicionais, vinculada ao modelo de agências físicas e atendimento presencial realizado pelos respectivos gerentes.

O modelo de negócios apresentado neste trabalho é inédito, pois está apoiado na estruturação de uma proposta de valor de um banco digital que atenda às necessidades das empresas, ofereça experiência diferenciada e apresente vantagens competitivas perante seus concorrentes tradicionais.

O tema objeto do estudo é de grande interesse do autor, que é executivo do Banco Original responsável pelo lançamento da plataforma digital para empresas, cujo plano estratégico está apoiado no desenvolvimento e aplicação do modelo de negócios em questão,

como solução para a aquisição de clientes do segmento de pessoas jurídicas micro, pequenas e médias empresas.

A partir do trabalho em questão, pretende-se ter a dimensão do quão resiliente e vitoriosa será a estratégia disruptiva que o banco digital pretende apresentar aos seus clientes MPE, afastando o risco de encarar a transformação digital na economia como uma corrida tecnológica sem atentar para a experiência do cliente e, portanto, sofrer a “morte dos mil cortes”⁵ – uma queda lenta e agonizante em um mundo de automação e competição de custos, enquanto concorrentes e novos entrantes digitais capturam o relacionamento com seus respectivos clientes.

1.6 Organização do Trabalho

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro deles reúne a contextualização do trabalho e traz uma abordagem sobre a transformação digital no sistema financeiro, o setor de MPE e o segmento de contadores. Em seguida consta o problema de pesquisa, em que se destaca a necessidade de buscar um modelo de negócios a ser adotado por um banco digital para a aquisição de clientes MPE, e os objetivos que serão atingidos para resolver o problema proposto, reforçando a relevância do tema tratado e suas delimitações.

O segundo capítulo, destinado ao referencial teórico, compreende a revisão da literatura que suporta a aplicação da pesquisa empírica, abordando a teoria sobre modelos de negócios e proposta de valor.

No terceiro capítulo encontra-se o detalhamento metodológico, os contextos metodológicos da pesquisa, os métodos científicos, a classificação da pesquisa, a estrutura da metodologia aplicada e as fases de aplicação da metodologia.

Na sequência (cap. 4) temos a análise dos dados da pesquisa e a avaliação dos resultados atingidos. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões e considerações finais do estudo assim como os problemas de pesquisa, além de uma avaliação sobre a conquista dos objetivos e sugestão de futuros estudos.

⁵ Técnica usada no Japão para punir espiões em tempos de guerras civis e mundiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de Negócio

2.1.1 Origem e definição

Os registros de origem do termo “modelo de negócios” indicam que ele está presente em discussões científicas há mais de cinquenta anos e surgiu pela primeira vez em um artigo acadêmico de Ballman et al., de 1957, em seguida no título e resumo de um artigo de 1960; porém, ganhou maior destaque apenas no final da década de 1990 (OSTERWALDER et al., 2005).

Em outros apontamentos, citados por Casadesus-Masanell e Ricart (2009), os autores mencionam que as origens da expressão modelo de negócios remontam aos escritos de Peter Drucker, mas a noção ganhou destaque apenas na última década. Embora o modelo de negócios tenha sido parte do jargão comercial por um longo tempo, Markides e Charitou (2004) ressaltam que não há uma ampla aceitação sobre sua definição.

O termo modelo de negócios pode ser encontrado várias vezes na literatura, inicialmente sendo usado de uma maneira muito específica (JONES, 1960; MCGUIRE, 1965 apud WIRTZ et al., 2015). Com o passar dos anos os modelos de negócios cresceram em importância, principalmente porque estão associados a garantir e expandir a vantagem competitiva (JOHNSON et al., 2008 apud WIRTZ et al., 2015).

De outra forma, os referidos modelos podem ser entendidos também como ferramentas estruturadas de gerenciamento, consideradas especialmente relevantes para o sucesso (MAGRETTA, 2002 apud WIRTZ et al., 2015). Grande parte dos 765 diretores gerentes participantes de um estudo global da IBM compartilha essa avaliação. Os resultados revelam como sucesso financeiro que as empresas atribuem duas vezes mais importância ao gerenciamento consequente e sustentável do modelo de negócios do que menos empresas financeiramente bem-sucedidas (WIRTZ et al., 2015).

Neste contexto não é de se admirar que os modelos de negócios ainda sejam relativamente pouco compreendidos, particularmente como uma área de pesquisa (OSTERWALDER et al., 2005). O conceito de modelo de negócio carece, portanto, de fundamentação teórica em economia ou em estudos de negócios (TEECE, 2010 apud OSTERWALDER et al., 2005).

O referido modelo serve como um plano de construção que permite projetar e realizar os negócios, estruturas e sistemas que constituem a forma operacional e física da empresa (OSTERWALDER et al., 2005).

Ainda de acordo com Osterwalder et al. (Ibid.), a junção dos elementos usados para definir as palavras modelo (estabelecida como “uma descrição e representação simplificadas de uma entidade ou processo complexo”) e negócios (descrita como “a atividade de fornecer bens e serviços que envolva finanças, comércio e aspectos industriais”) determinam que o conceito de modelo de negócios deve seguir a seguinte direção: um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de objetos, conceitos e seus relacionamentos com o objetivo de expressar a lógica de negócios de um empresa.

Assim, Osterwalder et al. (2005) ao analisarem as definições de modelo de negócios afirmam que devemos considerar quais conceitos e relacionamentos permitem uma descrição e representação simplificadas de qual valor é fornecido aos clientes, como isso é feito e com quais consequências financeiras.

Para melhor entendimento, Lambert e Davidson (2013) fornecem exemplos de definições de modelo de negócios (Quadro 1) que são representativos dos presentes na literatura existente

Quadro 1 – Seção transversal das definições de modelo de negócios

FOCO CONCEITUAL	ESCOPO	
	Rede	Empreendimento
Atividades	Zott e Amit (2010, p. 216) – [...] um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e ultrapassa seus limites. O sistema de atividades permite à empresa, em conjunto com seus parceiros, para criar valor e também para uma parte desse valor.	Afuah (2004, p. 9) – Um modelo de negócios é o conjunto de atividades que uma empresa executa, como executa, e quando os executa à medida que utiliza seus recursos para executar atividades, dada a sua indústria, para criar valor do cliente (produtos de baixo custo ou diferenciados) e colocar-se em posição de valor apropriado.
Valor	Weill e Vitale (2001, p. 34) – Uma descrição dos papéis e relacionamentos entre consumidores, clientes, aliados e fornecedores da empresa que identifica os principais fluxos de produto, informação e dinheiro, e os principais benefícios para participantes.	Osterwalder e Pigneur (2009, p. 14) - Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor.

Fonte: Lambert e Davidson, 2013.

Em complemento ao entendimento do conceito de modelo de negócios, Lambert e Davidson (2013) apontam também o crescente número de modelos de negócios citados em trabalhos acadêmicos que apareceram em periódicos de administração e negócios periódicos desde meados da década de 1990.

2.1.2 Estratégia, modelo de negócios e operacional

De acordo com Osterwalder et al. (2005), o modelo de negócios também é definido com o enfoque das questões estratégicas. A literatura mostra que o tópico dos modelos de negócios é frequentemente discutido de forma superficial e sem entender suas raízes, seu papel e seu potencial. Uma das definições encontradas na literatura descreve o lugar do modelo de negócios na empresa como o modelo de uma empresa fazer negócios. Os autores seguem definindo modelo de negócios como tradução de questões estratégicas, posicionamento estratégico e metas estratégicas em um modelo conceitual que declare explicitamente o modo de funcionamento do negócio.

WIRTZ et al. (2015), por sua vez, destacam que dentro do discurso científico adicional, aspectos da estratégia influenciam cada vez mais o modelo de negócios. Segundo eles, desde o ano de 2000, um aumento nas pesquisas sobre a perspectiva estratégica dos modelos de negócios foi encontrado na literatura.

O modelo de negócios, que serve como uma ferramenta para analisar e comunicar escolhas estratégicas (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013), é visto como uma manifestação da estratégia (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009; DAHAN; DOH; OETZEL; YAZIJI, 2010 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013) e articula a maneira de a empresa criar valor, a fonte interna de vantagem que ela possui e como irá capturar valor (BRINK; HOLMÉN, 2009 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

Casadesus-Masanell e Ricart (2009) esclarecem, de forma sucinta, que o modelo de negócios refere-se à lógica da empresa, à maneira como ela opera e como cria valor para seus *stakeholders*⁶. Estratégia refere-se, portanto, à escolha do modelo de negócios através do qual a empresa competirá no mercado. Enquanto tática diz respeito às escolhas residuais abertas a uma empresa por virtude do modelo de negócios que ela emprega.

Lambert e Davidson (2013) afirmam que, assim como o conceito de estratégia, não há consenso sobre o que realmente é um modelo de negócios, e deixam claro ser um conceito

⁶ Grupos de interesse de uma empresa.

multifacetado, cujo significado está sendo resolvido através da comparação com outros conceitos como estratégia e seu uso em pesquisas empíricas. As conceituações e, portanto, definições diferentes, dependem da finalidade para a qual está sendo usado e a perspectiva teórica dos pesquisadores.

Para Baden-Fuller e Morgan (2010), o termo modelo de negócios é mais amplamente usado do que qualquer outro conceito em estratégia: quando as pessoas são perguntadas “o que é estratégia?” a maioria fornece uma resposta que inclui as palavras modelo de negócios. A onipresença do termo e a infinidade de usos sugerem que os modelos de negócios têm profunda importância no mundo do trabalho; porém, acadêmicos de administração raramente colocam o conceito no centro das atenções, preferindo suas tensões estabelecidas em conceitos como vantagem competitiva, capacidades, rotinas e recursos.

Com relação à integração de estratégia, modelo de negócios e tática, Casadesus-Masanell e Ricart (2009) destacam que a noção de modelo de negócios está relacionada, mas é diferente da estratégia.

A estratégia é um plano de ação contingente empregado para indicar qual modelo de negócios deve ser usado. As ações disponíveis para estratégia são escolhas (políticas, ativos ou estruturas de governança) que constituem a matéria-prima modelos de negócios. Assim, a estratégia envolve projetar modelos de negócios (e redesenhá-los como contingências) para permitir que a organização alcance seus objetivos. Modelos de negócios são reflexões da estratégia realizada (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009).

Semelhante à estratégia, as táticas também são planos de ação. Táticas são cursos de ação que ocorrem dentro dos limites traçados pelo modelo de negócios da empresa.

Para cimentar as três noções, considere a analogia do automóvel. Lembre-se de que o automóvel corresponde ao modelo de negócio e que dirigir esse veículo corresponde às táticas. Imagine agora que antes de operar o automóvel, o motorista poderia modificar os recursos do carro: forma, potência, consumo, assentos, sistema A/C⁷. Tais modificações constituiriam as “estratégias” porque mudariam a máquina (o “modelo de negócios”). Assim, o *design* e a construção do carro correspondem à estratégia; o veículo em si é o modelo de negócios; e a condução do carro representam a tática (CASADESUS-MASANELL; RICART, *Ibid.*).

Para distinguir estratégia e modelo de negócios na organização Osterwalder et al. (2005) apontam que algumas pessoas usam o termo “estratégia” e “modelo de negócios”

⁷ Sistema de ar-condicionado automotivo.

alternadamente e, muitas vezes, elas empregam o termo para se referirem a tudo o que acreditam que irá fornecer vantagem competitiva. No entanto, estes mesmos autores ressaltam que uma revisão da literatura mostrou que a visão de que modelos e estratégias de negócios estão vinculadas, mas de forma distinta, e são mais comuns. Uma distinção prática descreve os negócios modelos como sendo um sistema que mostra como as partes de um negócio se encaixam, enquanto a estratégia também inclui a questão da competição.

Por outro lado, outros autores entendem o modelo de negócios como abstração da estratégia de uma empresa que pode se aplicar de forma potencial em muitas outras. No entanto, Osterwalder et al. (2005) concluem que, em geral, a literatura do modelo de negócios parece se encaixar melhor na definição anterior, porque a maior parte dele se concentra em descrever os elementos e relacionamentos usados para descrever como a empresa cria e comercializa valor.

Em resumo, Osterwalder et al. (Ibid.) firmam alguns entendimentos sobre o conceito de modelo de negócios colocado na empresa. Primeiro, o modelo de negócios pode ser visto como o elo conceitual entre estratégia, organização comercial e sistemas. O modelo de negócios como um sistema mostra como as partes de um o conceito de negócio se encaixa, enquanto a estratégia também inclui concorrência e implementação. Segundo, a implementação do modelo de negócios contém sua tradução em coisas concretas, como uma estrutura de negócios (por exemplo, departamentos, unidades, recursos humanos), processos de negócios (como fluxos de trabalho, responsabilidades) e infraestrutura e sistemas (caso de edifícios, TIC⁸). Modelos de negócios estão compelidos à pressão externa e, portanto, constantemente sujeitos a alterações.

2.1.3 Análise, concepção e inovação

Uma questão de crescente interesse é o relacionamento entre a ênfase estratégica no modelo de negócios, inovação e sucesso empresarial. Os Estudos Globais de CEOs da IBM, envolvendo entrevistas com centenas de executivos que ocupam a posição, há inúmeros casos relatando a relação positiva entre empresa, sucesso e inovação do modelo de negócios (GIESEN; RIDDLEBERGER; CHRISTNER; BELL, 2010; POHLE; CHAPMAN, 2006 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013), embora o tipo de inovação do modelo de negócios não

⁸ Tecnologia da Informação e Comunicação aplicada à Construção Civil.

tenha influência no sucesso financeiro (GIESEN; BERMAN; BELL; BLITZ, 2007 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

Casadesus-Masanell e Ricart (2011) afirmam que a pressão para abrir mercados em países em desenvolvimento, particularmente àqueles no meio e no fundo da pirâmide da economia global, está dirigindo um aumento na inovação do modelo de negócios. A desaceleração econômica no mundo desenvolvido tem forçado empresas a criarem ou modificarem seus modelos de negócios. Além disso, o surgimento de tecnologias rivais de baixo custo está ameaçando operadores históricos a moldarem indústrias e redistribuir lucros. De fato, as maneiras pelas quais as empresas criam e capturam valor através de seus modelos de negócios têm passado por uma transformação radical em todo o mundo.

Fatores como globalização, desregulamentação ou mudança tecnológica, apenas para mencionar alguns exemplos, também provocam mudanças profundas no jogo competitivo, segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2009). Estudiosos e outros profissionais concordam que as empresas que mais crescem nesse novo ambiente parecem ter se aproveitado dessas vantagens estruturais, promovendo transformações para competir “diferentemente” e inovar em seus modelos de negócios.

Os autores mencionados acima exemplificam ainda que o “*Global CEO Study*”, realizado pela IBM entre 2006 e 2008, revelou que a alta gerência de uma ampla gama de indústrias tem buscado de forma ativa orientações sobre como inovar em seus modelos de negócios para melhorar a capacidade de criar e capturar valor.

Por mais de uma década o conceito de modelo de negócios e inovação desse modelo atraiu o interesse de acadêmicos de gestão estratégica, economia e marketing (ASPARA et al., 2010 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013), cuja pesquisa aumenta o consenso de que a inovação do modelo de negócios é essencial para desempenho (ZOTT et al., 2011, p. 1033 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

A inovação sempre foi objetivo de diversas organizações como fonte de diferenciação e geração de valor para trazer crescimento e competitividade. Há alguns anos, entendia-se que uma solução tecnológica e/ou a introdução de um produto excepcional era um caminho seguro para o sucesso; porém, esse é o modelo de negócios que tem se mostrado uma grande fonte de vantagem competitiva. A era das engenhocas revolucionárias ganhou nova leitura para traduzir quais fatores de fato têm maior potencial para o sucesso. “A inovação do modelo de negócio carrega um maior potencial para o sucesso do que a mera inovação de produtos ou de 28 processos” (GASSMANN et al., 2014, p.5).

Com relação ao *Value Innovation*⁹, Kim e Mauborgne (2005) indicam uma lista de empresas que revela ideias originais, simples e elegantes, transformadas em ação por empresários visionários e executivos determinados na implementação de estratégias inovadoras.

Casadesus-Masanell e Ricart (2009) citam que os avanços nas tecnologias da informação e comunicação direcionaram o interesse recente em inovação do modelo de negócios. Muitos *e-business*, por exemplo, constituem novos modelos de negócios.

Sobre inovação de modelos de negócios, Osterwalter e Pigneur (2010) apostam que o ponto de partida para qualquer boa discussão, reunião ou *workshop* deve ser o entendimento compartilhado do que o modelo de negócios é na verdade. Um conceito de modelo de negócio que todo mundo entende e que facilita a descrição e discussão.

Estes dois autores afirmam que o desafio é que o conceito deve ser simples, relevante, intuitivo e compreensível, embora não deva simplificar demais a complexidade sobre como as empresas funcionam. Osterwalter e Pigneur (Ibid.) defendem um conceito que permite descrever e refletir sobre o modelo de negócios da organização, seus concorrentes ou qualquer outro empreendimento.

Ao reunir diferentes estudiosos sobre o tema, Casadesus-Masanell e Zhu definem que, na raiz, a inovação do modelo de negócios refere-se à busca de novas lógicas da empresa, novas maneiras de criar e capturar valor para seus *stakeholders* e se concentra principalmente em encontrar formas inovadoras de gerar receita e definir proposições de valor para clientes, fornecedores e parceiros (AMIT; ZOTT, 2001; MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT, 2007; 2008; BADEN-FULLER et al., 2008; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009; GAMBARDILLA; MCGAHAN, 2010; TEECE, 2010 apud CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013). Como resultado, a inovação do modelo de negócios geralmente afeta toda a empresa (AMIT; ZOTT, 2001 apud CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013).

No entanto, a maioria das empresas ainda não chegou a um acordo sobre como competir por meio de modelos de negócios. Estudos realizados nos últimos sete anos mostram que grande parte dos problemas respalda no foco inabalável das empresas em criar seus modelos inovadores e avaliar isoladamente; assim como engenheiros testam novas tecnologias ou produtos (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2011).

⁹ Inovação de Valor diz respeito à busca simultânea de valor radicalmente superior para os compradores e baixo custo para as empresas.

Casadesus-Masanell e Ricart (2011) acrescentam que o sucesso ou fracasso do modelo de negócios de uma empresa depende em grande parte como ele interage com modelos de outros jogadores da indústria. Lembram ainda que a pesquisa deles também mostra que quando empresas competirem usando modelos de negócios que diferem de outro, os resultados são difíceis de serem previstos. Assim, determinados modelos de negócios podem parecer superiores a outros quando analisados isoladamente, mas na comparação criam menos valor quando há outras interações sendo consideradas. Os rivais podem acabar se tornando parceiros na criação de valor. Avaliação de modelos de maneira independente produz avaliações errôneas de seus pontos fortes e fracos e, conseqüentemente, má tomada de decisão. Esta é uma forte razão por que tantos novos modelos de negócios falham (CASADESUS-MASANELL; RICART, Ibid.).

Para que empresas sejam eficazes em ambientes únicos Casadesus-Masanell e Ricart (2009) indicam a necessidade de elas desenvolverem novos modelos de negócios. Essa condição é corroborada por Gassmann et al. (2014), quando apresentam alguns dados relevantes sobre a inovação dos modelos de negócios: Um estudo do BCG (*The Boston Consulting Group*) revela que, durante um período de cinco anos, os modelos de negócio inovadores foram 6% mais rentáveis em relação a outros mais contemporâneos que criavam novos produtos e processos. Outro dado revelado no referido levantamento aponta que 14 das 25 empresas mais arrojadas do mundo são inovadoras do modelo de negócio.

Ainda de acordo com Gassmann et al. (Ibid.), esses resultados se relacionam com outro estudo realizado pela IBM em 2012 demonstrando que os setores com melhor desempenho inovam o modelo de negócio duas vezes mais em relação àqueles com menor desempenho.

Além disso, há outro exemplo, extraído do levantamento feito pela BCG e pela MIT Sloan em 2013, mostrando que a inovação do modelo de negócio é um fator chave para resultados bem-sucedidos relacionados à sustentabilidade. Mais de 60% das empresas que implementaram essa inovação relataram aumento nos lucros (GASSMANN et al., 2014, p. 5).

A partir da análise de relatórios de cerca de 500 empresas do Norte da Europa (HIETANEN; TIKKANEN, 2010 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013) descobriu-se que as instituições com uma alta ênfase estratégica na inovação do modelo de negócios, bem como na replicação dessas inovações, exibem um valor médio de rentabilidade mais elevado do que àquelas que não exibem essa dimensão.

Com foco em empresas empreendedoras, Zott e Amit (2007 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013) comparam o desempenho relativo da eficiência centrada e a novidade

modelos de negócios centralizados e em um estudo subsequente (2008 apud LAMBERT; DAVIDSON, 2013) fazem a adequação entre modelo de negócio e produto Estratégia de mercado. Os resultados desses dois estudos relacionados indicam que o desempenho da empresa está positivamente conexo aos modelos de negócios centrados na novidade, juntamente com estratégia de mercado apropriado, segundo citações de Lambert e Davidson (Ibid.).

A resposta empírica necessariamente ficou para trás do conceito pesquisa; no entanto, fornece evidências para apoiar a existência da relação entre modelos de negócios e negócios, inovação do modelo empresarial e sucesso firme, também lembrados por Lambert e Davidson (Ibid.).

Ainda de acordo com esses dois autores, o modelo de negócios inovador tem o potencial de melhorar o desempenho da empresa e é, portanto, um tópico de interesse em si. O que motiva as empresas inovarem com seus modelos de negócios e terem as chaves para a inovação bem-sucedida do modelo de negócios são os assuntos de pesquisas empíricas mais recentes.

Casadesus-Masanell e Zhu (2013) afirmam que novos entrantes em uma ampla gama de indústrias demonstraram repetidas vezes que modelos de negócios inovadores podem fornecer a base para o sucesso sustentável dos negócios, mesmo configurações competitivas com empresas estabelecidas. Mas assim como produtos e processos as inovações são difíceis de proteger, as inovações do modelo de negócios podem ser imitadas.

Gassmann et al. (2014) analisaram as inovações mais revolucionárias dos últimos 50 anos para definir padrões previsíveis e sistemáticos essenciais. A pesquisa revelou que 90% de todas as inovações em modelos de negócios simplesmente recombina ideias e conceitos existentes em outros setores.

Com base nessas informações Gassmann et al. (Ibid.) desenvolveram o Navegador de Modelos de Negócios, formado por 55 padrões de modelos de negócios bem-sucedidos e que serve como base para esforços de inovação. Trata-se de uma metodologia orientada para ação, que permite a qualquer empresa romper com a lógica dominante no setor e inovar seu modelo de negócio. O citado navegador tem demonstrado funcionar em todos os tipos de organizações, setores e empresas; e baseia-se na ideia central de que os modelos de negócio bem-sucedidos podem ser construídos por meio de imitação criativa e da recombinação (GASSMANN et al., 2014, p.20-21).

Dentre os modelos de negócios elencados por Gassmann et al. (Ibid.) merece destaque a Afiliação cujo conceito é “seu sucesso é o meu sucesso”. O padrão no modelo de negócios

de afiliação determina que o foco da empresa esteja no apoio a outras partes no mercado de produtos, a fim de se beneficiar de um sucesso das transações. Com isso, a empresa obtém acesso a uma base diversificada de clientes, sem esforços adicionais de vendas e marketing. Os afiliados geralmente operam com base em alguma forma de sistema de pagamento por venda ou pagamento por exibição e geralmente *on-line*.

De acordo com Gassmann et al. (2014), essa ideia de afiliação não é nova: os agentes de seguros recebem uma comissão por cada apólice que vendem. No entanto, a internet ativou e facilitou os programas afiliados em larga escala e abertos com os quais estamos familiarizados hoje. Geralmente, os revendedores recebem muita margem de manobra para posicionar a oferta dos fornecedores originais, desde que respeitem certas diretrizes básicas. É crucial que o cliente acabe no *site* do fornecedor original, cumprindo essa condição; ele recebe um identificador que permite ao fornecedor reconhecer o vendedor.

Existem vários modelos de comissões. Com maior frequência, os revendedores recebem uma fração da receita ou quantia fixa com base no desempenho dos clientes de uma ação predeterminada. Embora a Afiliação influencie bastante os canais de venda e a geração de receita dos fornecedores, também pode servir como modelo de negócios para revendedores, para que a Afiliação agora seja vista como um elemento importante do modelo de receita (por quê?). Grande número de blogs populares, fóruns, *sites* de comparação de preços, bem como diretórios de produtos e serviços, depende muito de comissões ou são totalmente financiados por eles.

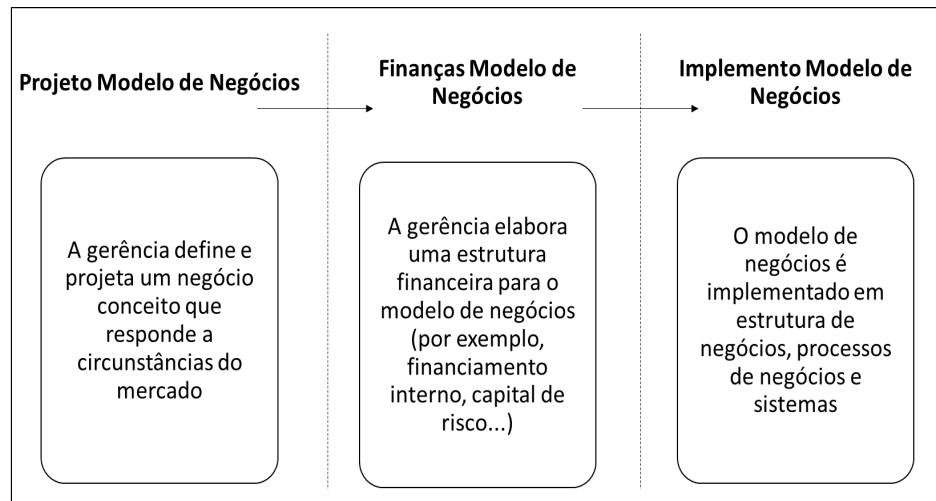
2.1.4 Arquitetura e componentes

Com relação à implementação do modelo de negócios, Osterwalder et al. (2005) acreditam que um modelo de negócios pode ser mais ou menos sólido e coerente, mas ainda deve ser implementado. Um modelo de negócios “forte” pode ser mal gerenciado e falhar, tanto quanto um negócio “fraco”. Ele pode ter sucesso se as habilidades de gerenciamento e implementação forem fortes.

Casadesus-Masanell e Ricart (2009) consideram uma abordagem que leva em consideração que toda organização tem algum modelo de negócios. Isso ocorre, segundo eles, porque toda organização faz escolhas e essas escolhas têm algumas consequências. Obviamente, isso não significa que todos os modelos de negócios sejam satisfatórios ou até mesmo viáveis em longo prazo.

Para Osterwalder et al. (2005) a implementação do modelo de negócios deve ser financiada com recurso interno ou externo (Figura 1).

Figura 1 – Implementando modelos de negócios



Fonte: Osterwalder et al., 2005.

Clay Christensen, da *Harvard Business School*, pontua que um modelo de negócios consiste em quatro elementos: proposta de valor para o cliente, lucro fórmula, recursos chave e processos chave. Tal descrição sem dúvida ajuda os executivos a avaliarem o modelo de negócios, mas impõem preconceitos sobre como eles devem ser e podem restringir o desenvolvimento de um modelo radicalmente diferente. Os estudos de Casadesus-Masanell; Ricart (2011) sugerem que um dos componentes de um modelo de negócio deve ser as escolhas que os executivos fazem sobre como a organização deve operar.

Para Osterwalter e Pigneur (2010) um modelo de negócios pode ser mais bem descrito por meio de nove blocos básicos de construção que mostram a lógica de como uma empresa pretende ganhar dinheiro. Os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócios é como um plano para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas.

Enquanto Osterwalder et al. (2005) propõem definir modelos de negócios como uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica, como apresentado no Quadro 2. Trata-se de uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e de sua rede de parceiros para criar,

comercializar e entregar esse valor e capital de relacionamento, para gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.

Quadro 2 – Nove blocos de construção do modelo de negócios

PILAR	MODELO DE NEGÓCIO BLOCO DE CONSTRUÇÃO	DESCRIÇÃO
Produtos	Proposta de valor	Oferece uma visão geral do pacote de produtos de uma empresa e serviços.
Interface do cliente	Cliente-alvo	Descreve os segmentos de clientes de uma empresa que deseja oferecer valor.
	Canal de distribuição	Descreve os vários meios da empresa para entrar em contato com seus clientes.
	Relacionamento	Explica o tipo de vínculo que uma empresa estabelece entre si e seus diferentes segmentos de clientes.
Infraestrutura gestão	Configuração de valor	Escreve a organização de atividades e recursos.
	Competência principal	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócios da empresa.
	Rede de parceiros	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer e comercializar com eficiência o valor.
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócios.
	Modelo de receita	Descreve a maneira como uma empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder et al., 2005.

Casadesus-Masanell e Ricart (2011) definem as três características de um bom modelo de negócios:

- 1) Está alinhado com os objetivos da empresa – a escolha do modelo de negócios deve permitir que a empresa alcance seus objetivos;
- 2) É auto-reforçador – a escolha de um modelo de negócios deve complementar outro modelo existente, e
- 3) É robusto – um bom plano de negócios deve ser capaz de sustentar a sua eficácia ao longo do tempo.

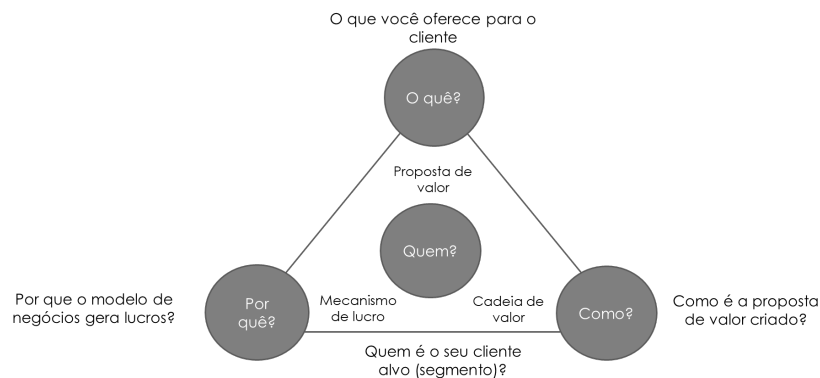
Para entender melhor os modelos de negócios é preciso, segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2009), examinar suas partes componentes e entender como elas se relacionam. Surge uma pergunta: quais são os modelos de negócios criados? Os referidos autores argumentam que os modelos de negócios são compostos por dois conjuntos diferentes de elementos: (a) as escolhas concretas feitas pela gerência sobre como a organização deve operar; e (b) as

consequências das escolhas. As opções incluem, entre outras, práticas de remuneração, contratos de aquisição, localização instalações, ativos empregados, extensão da integração vertical ou iniciativas de vendas e marketing. Toda escolha tem alguma consequência.

A interconexão entre elementos nos modelos de negócios é central também em Lecocq, Demil e Warnier (2006 apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009) que desenvolvem a visão dinâmica de um negócio modelo focada na criação/captura de valor a que se referem como o Modelo RCOV. O modelo deles tem três componentes inter-relacionados: Recursos e Competências (RC), internos e externos, Organização (O) e Valor proposições (V) ligados em um ciclo virtuoso.

Gassmann et al. (2014), no entanto, definem que a avaliação de um modelo de negócios (Figura 2) deve ser descrita em quatro dimensões: o cliente (quem?), a proposta de valor (o quê?), a cadeia de valor (como?) e o mecanismo de lucro (por quê?). Para inovar no modelo de negócios, os autores indicam que pelo menos duas das dimensões propostas no modelo devem ser alteradas.

Figura 2 – Triângulo do modelo de negócio



Fonte: Gassmann et al., 2014.

O Triângulo do Modelo de Negócio proposto por Gassmann et al. (2014) apresenta as dimensões de quem é o cliente que se pretende focar (deixando claro a importância de definir e conhecer bem o segmento a ser trabalhado), qual a proposta de valor (reforçando a importância de definir o que a empresa pretende oferecer como valor ao cliente e como essa oferta atenderá às necessidades identificadas nesse segmento), qual a cadeia de valor (que define como será produzida a oferta; considerando os processos, atividades, recursos e capacidades relacionadas) e, finalmente, o mecanismo de lucro (que pretende verificar qual o

resultado da proposta de valor a ser entregue, considerando os custos envolvidos e as receitas projetadas, certificando a viabilidade financeira do modelo de negócios proposto).

Outros autores definem modelos de negócios normativamente, o que implica que um modelo de negócios deve considerar aspectos particulares. Por exemplo, Johnson, Christensen e Kagermann ([20-?] apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009) argumentam que os modelos de negócios consistem em quatro elementos: uma proposta de valor para o cliente, uma fórmula de lucro, principais recursos e processos chave.

Da mesma forma, Chesbrough e Rosenbloom ([20-?] apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009) oferecerem uma “definição detalhada e operacional” afirmando que:

As funções de um modelo de negócios são: articular a proposição de valor, identificar um segmento de mercado, definir a estrutura da cadeia de valor, estimar a estrutura de custos e potencial de lucro, descreva a posição da empresa na rede de valor e formule a estratégia competitiva.

Seguindo abordagem semelhante, Teece ([20-?] apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009) ressalta que:

O design do modelo de utilidade envolve avaliações com relação à determinação: (1) da identidade dos segmentos de mercado a serem direcionados; (2) o benefício que empresa entregará ao cliente; (3) as tecnologias e recursos que devem ser incorporados no produto e serviço; (4) como a estrutura de receita e custo de uma empresa deve ser 'projetado' (e, se necessário, 'redesenhado') para atender às necessidades do cliente; (5) a maneira pela qual as tecnologias devem ser montadas e oferecidas ao cliente; e (6) os mecanismos e maneira pela qual o valor deve ser capturado e a vantagem competitiva sustentada. Essas questões são tudo inter-relacionado. Eles estão no cerne da questão fundamental feita pelos estrategistas de negócios – é assim que se constrói uma vantagem competitiva sustentável.

Ao definir normativamente o modelo de negócios estes autores oferecem orientações valiosas sobre o que os gerentes devem pensar ao projetar seus modelos de negócios. Ao mesmo tempo, as abordagens estão impondo implicitamente limites sobre o que é um modelo de negócios completo.

Já Casadesus-Masanell e Ricart (2009) definem modelos de negócios independentemente de quaisquer características de bondade e/ou eficácia. Não consideram categorias ou variáveis a priori. Eles conceituam que o modelo de negócios de uma organização é um objetivo entidade (real): as escolhas são feitas em toda organização e têm consequências. O conjunto particular de escolhas (políticas, ativos e governança) feitas pela organização e pelas consequências associadas é o modelo de negócios da organização porque

determinam “a lógica da empresa, a maneira como ela opera e como ela cria valor para os seus”.

Os dois autores acrescentam que um analista que estuda o modelo de negócios de uma organização específica geralmente não poderá processar o modelo de negócios completo porque muitas vezes é muito complexo (há muitas opções e consequências). Diante disso, o analista deve prosseguir selecionando o que ele acredita ser as principais opções (um subconjunto ou o conjunto completo de opções). O analista precisa observar (ou conjecturar) as principais consequências derivadas dessas escolhas. Ao conectar as consequências a escolhas, este analista está efetivamente fazendo uso de teorias (suposições ou crenças) que fornecem uma justificativa para os vínculos entre escolhas e consequências. O mapa resultante de um subconjunto de escolhas e consequências ligadas pelas teorias é uma representação do modelo de negócios, ou seja, (o melhor) palpite do analista sobre como o modelo de negócios real funciona.

Ainda de acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2009), a Tática, que faz parte desse processo, refere-se às escolhas residuais abertas a uma empresa em virtude do modelo de negócios que emprega. Elas desempenham um papel crucial na determinação de quanto valor é criado e capturado pelas empresas. Casadesus-Masanell e Ricart (2009) respondem à pergunta “por que as táticas são importantes?” argumentando que, no final do dia, escolhas táticas determinam quanto valor é criado e capturado pela empresa. Na realidade, as escolhas táticas também afetam a criação e captura de valor de outras empresas com as quais a empresa focal interage. A interação tática refere-se à maneira como as organizações afetam o outro, agindo dentro dos limites estabelecidos por seus modelos de negócios.

2.1.5 Contexto digital

Um dos aspectos que desafiam os modelos de negócios com o avanço da tecnologia e conectividade refere-se à como estabelecer o equilíbrio entre o mundo digital e o mundo físico; pensando no potencial de redução de custos, agilidade, comodidade e amplitude entregues pelo digital e também na importância do relacionamento historicamente construído e sustentado pelo físico.

A conectividade é possivelmente o mais importante agente de mudança na história do marketing. Ela nos fez questionar várias teorias dominantes e grandes pressupostos que havíamos aprendido sobre consumidor, produto e gestão da marca. A conectividade diminuiu de forma significativa os custos de interação entre empresas, funcionários, parceiros de canal,

clientes e outras partes envolvidas. Isso, por sua vez, reduz as barreiras de entrada em novos mercados, permite o desenvolvimento simultâneo de produtos e abrevia o tempo necessário para a construção da marca (KOTLER et al., 2017).

Há um paradoxo da interação *on-line versus* interação *off-line*. Aqui Kotler et al. (Ibid.) traçam um paralelo entre a combinação da interação virtual com a física, garantindo um toque humano personalizado. Caso da experiência do cliente combinando interface de alta tecnologia com uma interação *high-touch*¹⁰ tornando-a mais irresistível. Ex.: Projeto *shopbeacon* da *Macy's*. Os autores afirmam que as características dos novos consumidores nos levam a perceber que o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiência *on-line* e *off-line*. Em um mundo altamente conectado, um desafio chave para marcas e empresas é integrar elementos *on-line* e *off-line* à experiência total do cliente.

Outro aspecto que desafia as empresas e os modelos de negócios apoiados na tecnologia envolve a proposta de valor e a criação de vantagem competitiva a partir do digital. De acordo com Weill e Woerner (2019), a transformação digital não é realmente sobre digitalização; a tecnologia digital ainda é apenas um meio, pois como todas as empresas podem usá-la ela não oferece vantagem competitiva. Os autores destacam que o segredo é diferenciar o seu negócio oferecendo aos clientes algo novo e atraente, viabilizado pelo meio oferecido pela tecnologia digital, e criar um destino que os clientes queiram visitar.

Uma condição fundamental apresentada pela tecnologia nas empresas digitais é a capacidade de estabelecer parcerias com integração das plataformas de produtos e serviços, construindo uma experiência única e plena para os clientes. A conectividade transforma o modo como vemos a concorrência e os consumidores. Atualmente, a colaboração com os concorrentes e a cocriação com clientes são fundamentais. Seguindo, Kotler chama a atenção para o fato de que a conectividade costuma ser subestimada como uma mera aplicação de tecnologia com a qual os profissionais de marketing precisam lidar, afirmando que sua importância é bem mais estratégica; o que este autor denominou de conectividade experiencial, na qual a internet é usada para fornecer uma experiência superior em pontos de contato entre clientes e marcas (KOTLER et al., 2017).

Com relação à criação de parcerias com outros sistemas de marketing, Kotler e Armstrong (2007) observam que de modo crescente, no mercado atual, a competição não mais ocorre entre concorrentes individuais. Em vez disso, ela acontece entre redes inteiras de

¹⁰ Conjunto de estratégias que promovem envolvimento profundo entre cliente e marca.

entrega de valor criadas por esses concorrentes. Assim, o desempenho de um fabricante em comparação a outro depende da qualidade de sua rede de entrega de valor.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2015), o valor de uma empresa é proveniente do valor dos seus clientes atuais e futuros. A gestão do relacionamento com o cliente assume uma visão de longo prazo. Os autores reforçam que a grande meta da gestão do relacionamento com o cliente é produzir um alto *customer equity*¹¹. Trata-se de uma medida de valor futuro da base de clientes da empresa.

Os números associados à disruptura digital são realmente grandes, assim como as ramificações existentes, conforme Weill e Woerner (2019). Eles exemplificam o caso do Citibank cujo investimento privado global em tecnologia financeira (a chamada *fintech*) aumentou de US\$ 2 bilhões, em 2010, para US\$ 21 bilhões, em 2016. Como consequências dessas mudanças estima-se que 30% dos funcionários atuais do setor bancário perderão o emprego e as margens de lucro reduzirão.

Os referidos autores destacam outro aspecto relevante no ambiente da economia digital ao afirmarem que as empresas de tecnologia financeira (*fintechs*) não são tão sobrecarregadas de regulamentação quanto os grandes bancos e cuja tecnologia móvel tem uma conexão direta com os clientes. Se os grandes bancos não reinventarem seu modelo de negócio com maior engajamento do cliente, serão atingidos por uma corrida de redução de custos até o fundo do poço.

Pelos números citados verificamos que a empreitada transformacional, iniciada há mais de 30 anos visando dar mais conveniência aos clientes, avançou para uma jornada digital impulsionada pela revolução na experiência desses clientes; que, por vez, desejam ser atendidos com qualidade e a partir de interfaces simples, inteligentes e integradas.

A era digital não deve ter como objetivo a transformação digital, mas sim a transformação de negócios usando recursos digitais, desafiando o modelo de negócios dos bancos e colocando a eficiência operacional e experiência do cliente como pontos centrais.

Portanto, o cenário que envolve a jornada digital não está revestido de mudanças puramente no arcabouço tecnológico. O que está em jogo é a capacidade de a empresa se reinventar e mudar de forma substancial seu modelo de negócio, construindo novas formas digitais de interação no relacionamento com os clientes. Ela visa ainda encontrar maneiras de criar uma proposta de valor nova e convincente capaz de reverter experiências nem sempre boas. Essa necessidade está atrelada ao cenário de clientes cada vez mais exigentes, apoiados

¹¹ Termo utilizado para definir o total do valor ao longo do tempo de todos os clientes atuais e potenciais da empresa.

na conexão em tempo real com as mais diversas informações; o que remete a expectativas elevadas em relação aos serviços da indústria financeira, mas também com influência das demais indústrias e suas redes de relacionamento.

A globalização cria um campo de jogo nivelado. A competitividade das empresas não será mais determinada pelo tamanho dela, país de origem ou vantagem passada. Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chances de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação e concorrentes para a “coopetição” (KOTLER et al., 2017).

A tecnologia está mudando o conceito de competição de horizontal para vertical. A hipótese da cauda longa de Chris Anderson, lembrada por Kotler, não poderia ser mais verdadeira atualmente. O mercado está se afastando das marcas de massa e produção em larga escala e seguindo na direção das marcas de nicho de baixo volume. Com a internet as restrições logísticas físicas já não existem para empresas e marcas menores (KOTLER et al., Ibid.).

Na jornada digital, os bancos passam por uma quebra de paradigma no que diz respeito ao relacionamento com seus clientes. O foco deixa de ser a concorrência e as instituições direcionam seus esforços para aprofundar o entendimento de seus clientes, suas necessidades e expectativas. Assim, surge uma nova cultura digital, na qual é necessária não só uma adaptação de produtos e serviços, operações, modelos de negócio e organização, como também a ampliação de serviços para uma abordagem consultiva em relação ao cliente e colaborativa em relação ao mercado.

Já os clientes esperam ser “encantados” e passam a exigir experiências cada vez mais consistentes e incorporadas às necessidades cotidianas com alta qualidade e disponibilidade nos canais de relacionamento da preferência deles. Atualmente, esse público mostra-se mais interessado em resolver questões do dia a dia do que comprar um item único, como um produto bancário. Um exemplo disso ocorre quando o cliente faz empréstimo para comprar um carro. Ele quer negociar o empréstimo, receber o carro, obter o seguro e o financiamento; tudo num único relacionamento e a partir de um celular às dez da noite. Em casos como esses, o cliente não quer mais ter que ir ao banco, seguradora e revendedora para fechar o negócio.

2.2 Proposta de Valor

Sob o aspecto de fornecer e capturar valor, Magretta (2002) define modelos de negócios como “histórias que explicam como as empresas funcionam”. Este autor remonta a Peter Drucker e define que “um bom modelo de negócios” é aquele que fornece resposta às questões: Quem é o cliente e o que ele valoriza? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos agregar valor aos clientes em um custo apropriado?

A ideia implícita de Magretta é que o modelo de negócios se refere à lógica pela qual a organização ganha dinheiro. Embora não seja formal, a abordagem dele destaca dois aspectos fundamentais, perguntas que qualquer modelo de negócios deve responder: uma relacionada ao valor fornecido ao cliente e outra à capacidade da organização de capturar valor no processo de veiculação destes clientes (MAGRETTA, 2002 apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009).

Ainda sobre a criação de valor, um modelo de negócios descreve o conteúdo, a estrutura e a governança das transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. O conteúdo da transação refere-se aos bens ou informações trocadas, bem como aos recursos necessários. A estrutura de transação diz respeito às partes que participam, seus *links* e a maneira como eles escolhem operar. Finalmente, a governança de transações refere-se à maneira como os fluxos de informações, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes, a forma legal de organização e os incentivos aos participantes (AMIT; ZOTT, 2001 apud CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009).

Baden-Fuller, MacMillan, Demil e Lecocq, também estudados por Casadesus-Masanell e Ricart (2009) definem o modelo de negócios com o enfoque da criação de valor, citando a lógica da empresa, a maneira como ela opera e cria valor para os respectivos *stakeholders*.

“Proposta de valor para o cliente” tornou-se, de acordo com Anderson et al. (2006), um dos termos mais utilizados nos negócios nos últimos tempos. No entanto, a pesquisa prática desses autores revela que não há consenso sobre o que constitui valor para o cliente.

Conforme Kotler e Armstrong (2015), os principais profissionais de marketing em empresas renomadas compartilham uma meta: colocar o consumidor no centro do marketing. Os autores informaram ainda que o marketing de hoje tem tudo a ver com a criação de valor para o cliente e a construção de um relacionamento lucrativo com ele. Esse marketing começa com o entendimento das necessidades e desejos do consumidor, a definição de mercados alvo a que a organização pode atender melhor e o desenvolvimento de uma proposta de valor

persuasiva, com a qual a empresa possa atrair e cultivar consumidores valiosos. Se a organização faz bem essas coisas, ela colhe os benefícios da forma de participação de mercado, lucros e *customer equity*.

A contribuição de Kim e Mauborgne (2005) sobre o assunto revela que no coração de toda e qualquer estratégia está a proposta de valor. Diante da difícil tarefa de nos colocarmos no lugar do cliente (o chamado foco no cliente) surgem as perguntas: Afinal, quais são os benefícios entregues aos nossos clientes? Como adicionar valor significativo? Como sou percebido e valorizado? E eles prosseguem colocando outra questão desafiadora: Será que nossa proposta de valor está acirrando a competição com meus concorrentes ou ela faz com que nosso posicionamento seja tão único e diferenciado (inovador) a ponto de desprezar a concorrência (a Estratégia Oceano Azul), criando espaços de mercado nunca ocupados?

Kotler e Armstrong (2015) destacam que a proposta de valor de uma marca é o conjunto de benefícios ou valores que a empresa promete entregar aos clientes para satisfazer suas necessidades. Essas proposições de valor diferenciam uma marca das outras. E devem responder à pergunta do cliente: “Por que eu deveria comprar a sua marca em vez da oferecida pelo concorrente?”

As empresas do Oceano Azul são indicadas por Kim e Mauborgne (2005) como sendo aquelas que reinventaram seus setores, criando valor único para clientes e, conseqüentemente, valor sustentável para acionistas, empregados, fornecedores e também para a sociedade. Segundo eles, as empresas precisam ir além da competição dos oceanos vermelhos. Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, elas também devem criar seus oceanos azuis. O foco predominante dos trabalhos sobre estratégia nos últimos 25 anos se concentrou nos oceanos vermelhos da competição acirrada. No entanto, conta-se com pouca orientação prática sobre como criar os oceanos azuis.

Kim e Mauborgne (2005) chamaram de inovação de valor a atribuição da mesma ênfase que é dada ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é o suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida por tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar comprar.

Ainda de acordo com os citados autores, a inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. A inovação de valor é uma maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e rompimento com a concorrência.

O Quadro 3 compara as estratégias proposta por Kim e Mauborgne do oceano vermelho e do oceano azul:

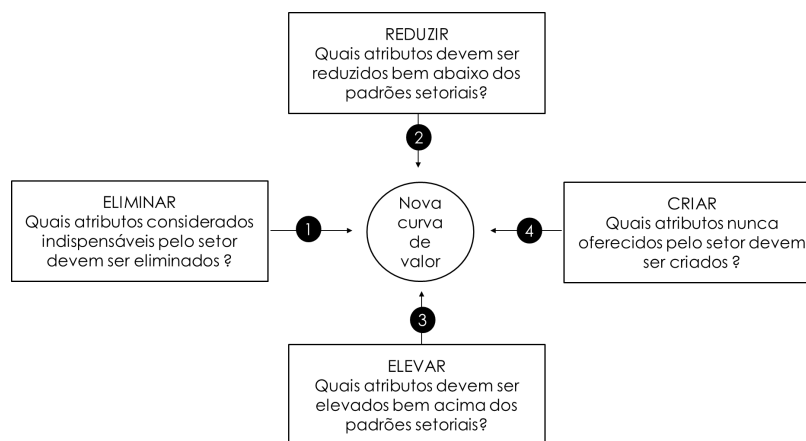
Quadro 3 – Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividade da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividade da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne, 2005.

O modelo das quatro ações para reconstruir os elementos de valor para o comprador, na elaboração de uma nova curva de valor, proposto por Kim e Mauborgne (2005) pretendem romper com o *trade-off*¹² diferenciação baixo custo e criar uma nova curva de valor, utilizando quatro perguntas (Figura 3), com destaque para a última que ajuda a empresa a descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, criar demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

Figura 3 – Modelo das quatro ações



Fonte: Adaptada de Kim e Mauborgne, 2005.

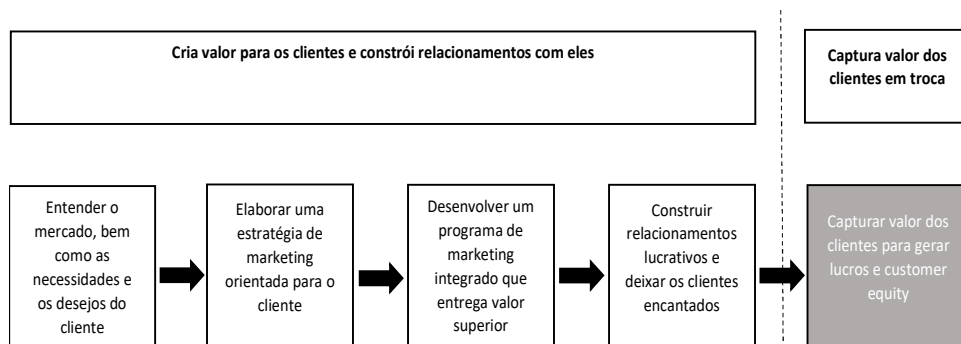
¹² Termo usado no meio empresarial para designar a escolha de algo em detrimento de outra opção.

Kim e Mauborgne (2005) enumeram ainda os cinco principais temas ligados ao valor para o cliente: criação de valor para o cliente a fim de capturar valor deles em troca, construção e gerenciamento de marcas fortes que criam valor, aproveitamento das novas tecnologias de marketing, mensuração e gerenciamento do retorno de marketing e o marketing sustentável ao redor do mundo.

Hoje o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, segundo recomendam Kotler e Armstrong (2015). Se a empresa entende as necessidades dos clientes, elas desenvolvem produtos que oferecem valor superior e define preços. Eles citam o guru da administração Peter Druker para reformar que: “o objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária”.

Kotler e Armstrong (Ibid.) apresentam um modelo simples de cinco etapas para o processo de marketing (Figura 4). Nas quatro primeiras, as empresas trabalham para entender os consumidores, criar valor para o cliente e construir um forte relacionamento com ele. Na última etapa, as empresas colhem os frutos por terem criado um valor superior para o cliente.

Figura 4 – Capturar valor dos clientes para gerar lucros e *customer equity*



Fonte: Adaptada de Kotler e Armstrong, 2015.

Ainda de acordo com os autores citados acima, diferente da orientação de produção, produto e vendas, a orientação de marketing defende que o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e dos desejos dos mercados alvo, bem como da entrega da situação desejada com mais eficiência que os concorrentes. De acordo com a orientação de marketing, o foco no cliente e o valor para ele constituem os “caminhos” para as vendas e os lucros.

Kotler e Armstrong (2015) citam que a gestão do relacionamento com o cliente talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno. Consiste em todo o processo de

construir e manter relacionamentos lucrativos com clientes entregando-lhes valor superior e satisfação.

Para os autores, a tarefa de atrair e reter clientes pode ser difícil. Com frequência os clientes têm à disposição uma grande variedade de produtos e serviços para escolher. O cliente compra da empresa que lhe oferece o mais alto valor percebido, ou seja, dá avaliação ele (cliente) faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas concorrentes.

Kotler e Armstrong (2015) lembram também que a satisfação do cliente depende do desempenho que ele percebe do produto em comparação com suas expectativas. Se o desempenho excede o que era esperado, o cliente fica altamente satisfeito ou mesmo encantado.

O crescimento explosivo da tecnologia digital, segundo Kotler e Armstrong (Ibid.) mudou completamente a maneira como vivemos – como nos comunicamos, compartilhamos informações, aprendemos, compramos e nos entretemos. Isso por sua vez, impactou bastante o modo como as empresas entregam valor para seus clientes. Na opinião destes autores a era digital proporcionou às empresas novas e interessantes formas não só de aprender sobre os clientes e rastreá-los, mas também de criar produtos e serviços customizados de acordo com as necessidades individuais deles.

Finalmente, Kotler e Armstrong (2007) definem que gestão de relacionamento com o cliente compreende o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos entregando-lhes valor superior e satisfação. Esse tipo de gestão lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes. Ela possui os seguintes elementos essenciais do relacionamento:

- (a) Valor para o cliente – um cliente compra de uma empresa que lhe ofereça o mais alto valor percebido – a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes;
- (b) Satisfação do cliente – depende do que o cliente percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará altamente satisfeito ou encantado.

3 MÉTODO DE PESQUISA

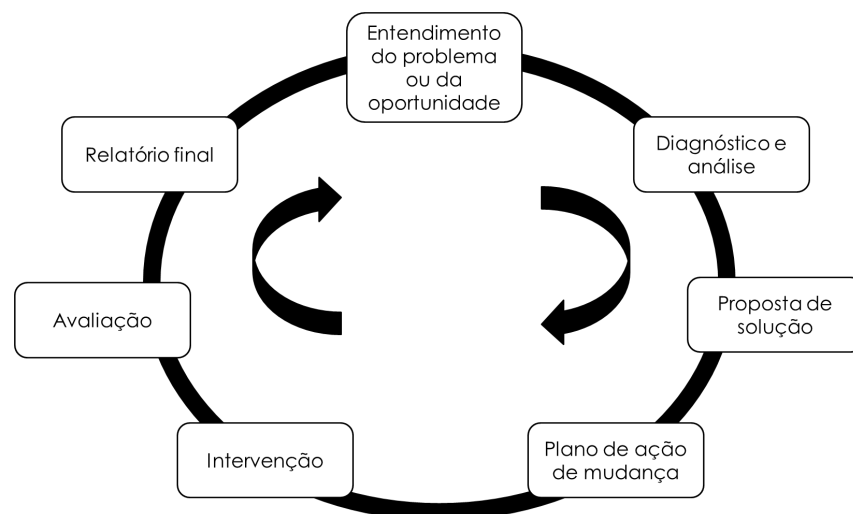
Trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada nos princípios da pesquisa-ação, a qual tem por finalidade possibilitar aos sujeitos do estudo, participantes e pesquisadores, os meios para conseguirem responder aos problemas que vivenciam com maior eficiência e com base em uma ação transformadora, ou seja, é uma investigação que pressupõe como resultado o aprimoramento da prática social (THIOLLENT, 2011).

A abordagem metodológica está centrada em estudo aplicado, por meio de um caso organizacional real, onde o pesquisador trabalha em uma posição executiva, e lidera o desenvolvimento e implementação do projeto que é o objeto de investigação dessa dissertação de mestrado profissional.

O método utilizado será o Projeto de Solução de Problemas Empresariais e/ou Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO), proposto por Marcondes et al. (2017). Essa abordagem metodológica é recomendada a projetos aplicados e profissionais, e compreende cinco etapas de entendimento do problema/oportunidade (Figura 5):

- 1) diagnóstico;
- 2) proposta de solução;
- 3) plano de ações;
- 4) intervenção e
- 5) avaliação.

Figura 5 – Modelo de processo do projeto



Fonte: Adaptada de Marcondes et al., 2017.

3.1 Pesquisa-Ação

Trata-se de uma estratégia de condução de pesquisa aplicada e de natureza participativa. A pesquisa aplicada deve preocupar-se com a elaboração de diagnósticos, a identificação de problemas e a solução, exigindo “[...] conhecimentos, métodos e técnicas bastante diferentes dos recursos intelectuais mobilizados em pesquisa básica. Em particular, são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com pessoas e grupos” (THIOLLENT, 1997 apud GODOI et al., 2010).

Trata-se de um procedimento técnico de autorreflexão coletiva entre especialistas e participantes do objeto de estudo da pesquisa, como citam Nielsen et al. (2018). Por meio da colaboração e da negociação entre esse coletivo de pesquisadores, pretende-se definir uma ação para resolver um problema de seu interesse.

Com relação aos objetivos, a pesquisa-ação pode alcançar dois grandes objetivos (THIOLLENT, 1997 apud GODOI et al., 2010):

- (a) o objetivo da descrição, segundo o qual a situação-problema é descrita com base em verbalização dos diferentes autores em suas linguagens próprias;
- (b) o objetivo de intervenção, que aponta que os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou ações.

A pesquisa-ação é vista como uma forma de explicitar o conhecimento tático e de buscar, gradativamente ao longo de um processo de intervenção, alternativas de ação, levantadas através da participação de todos os envolvidos (Ibid.).

Sobre a estrutura da pesquisa-ação, os autores consideram que, apesar de não possuir uma estrutura rígida, é possível identificar quatro fases na pesquisa-ação (SUSMAN-EVERED, 1978; THIOLLENT-M, 1997 apud GODOI et al., 2010):

- (a) fase exploratória – quando é feito o diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização;
- (b) fase de pesquisa aprofundada – quando é feita a coleta de dados;
- (c) fase de ação – quando ocorre o planejamento e a execução das ações, levantadas a partir das discussões com as equipes participantes do projeto; e,
- (d) fase de avaliação – responsável pelo resgate do conhecimento obtido (*feedback*) e possível redirecionamento das ações.

De forma análoga, Kemmis e Mc Taggart (2000 apud GODOI et al., 2010) falam do processo de pesquisa-ação como uma espiral de ciclos autorreflexivos que envolve simultaneamente:

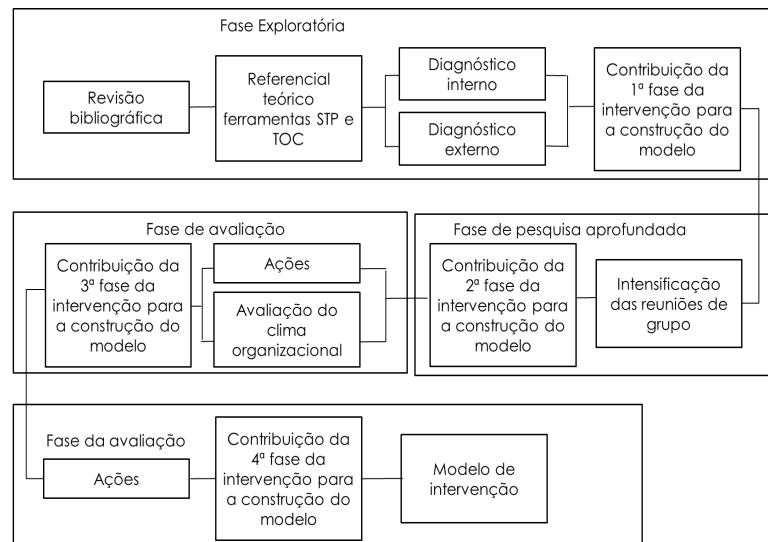
- (a) planejar e mudança;
- (b) agir e observar o processo e as consequências da mudança;
- (c) refletir sobre esse processo e suas consequências.

Especialmente em estudos organizacionais, a pesquisa-ação pode ser útil para assessorar os atores, tornando-os capazes de identificar seus problemas e trabalhar alternativas de solução (GODOI et al., 2010).

Como características da pesquisa-ação Thiollent (1997 apud GODOI et al., 2010) esclarece que é uma experiência que ocorre no mundo real, de modo concreto, não apenas no pensamento; a experiência ocorre em escala restrita, limitada ao caráter local ou por um princípio de amostragem; é uma ação deliberada que visa uma mudança efetiva dos grupos considerados; desde o início, ela é projetada para produzir conhecimentos passíveis de generalização; e, deve fazer uso de regras e dispositivos que possibilitem a observação, a coleta de dados.

Na visão de Godoi et al. (2010) a construção processual do modelo de intervenção da pesquisa-ação apresenta quatro fases demonstradas na Figura 6.

Figura 6 – Delineamento da pesquisa evidenciando a fases de pesquisa-ação



Fonte: Adaptada de Marcondes et al., 2017.

3.2 Projeto de Solução de Problemas Empresariais e/ou Aproveitamento de Oportunidades

O PSPE/AO foca a melhoria do desempenho, de uma unidade de negócio, de uma área ou de um setor da empresa, que ajude a melhorar a sua produtividade interna para obter a

vantagem competitiva. Essa abordagem parte da identificação de questões reais da empresa, apresenta as soluções e alternativas de ação que provocam mudanças em processos, estruturas, e a sua implantação leva à melhoria de produtividade (MARCONDES et al., 2017).

Para que se obtenha a produtividade na execução do projeto Marcondes et al. (Ibid.) afirmam que alguns critérios de qualidade precisam ser levados em conta, como a geração de valor concreto positivo para os resultados da empresa, apoiar-se em fundamentação científica para o diagnóstico e a elaboração de propostas de solução e, apresentar justificativas claras e objetivas na discussão das propostas.

No entanto, o ponto central destacado pelos autores é o entendimento do problema ou da oportunidade. A clareza deste entendimento é essencial, pois deve levar a soluções que efetivamente melhorem desempenhos específicos dentro da empresa. O primeiro desafio refere-se à descrição (materialidade) dele, a mais objetiva possível, para que o problema seja tratado de maneira produtiva.

Marcondes et al. (2017) observam que é importante levar-se em conta algumas características inerentes aos problemas e às oportunidades nas empresas, entre as quais:

- 1) são influenciados por uma profusão de variáveis (a grande maioria delas não identificada), que atuam gerando um verdadeiro caos no ambiente da empresa;
- 2) geralmente são envoltos em valores pessoais, interesses não declarados, julgamentos dos afetados, disputas de poder e muitos outros aspectos que não facilitam o seu entendimento e sua delimitação;
- 3) não conduzem a uma única solução ótima, mas a várias boas soluções;
- 4) usualmente são dependentes de prazos para a sua solução;
- 5) dificilmente há informações completas, adequadas e confiáveis sobre os problemas e as oportunidades;
- 6) a solução definitiva de problemas e o aproveitamento de oportunidades ocorrem por meio de mudanças da situação atual e da inovação, necessárias para a melhoria de um desempenho predefinido ou desejado. Qualquer mudança, contudo, sempre exige alterações de natureza política, técnica, financeira e cultural, muitas vezes de difícil administração.

O método proposto por Marcondes et al. é detalhado em um roteiro com foco na solução de problemas empresariais, baseado no que segue:

- (a) metodologia adotada em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012 apud MARCONDES et al., 2017);

(b) metodologia utilizada em consultoria de planejamento de soluções organizacionais (VANDENBOSCH, 2003 apud MARCONDES et al., 2017).

O PSPE/AO é desenvolvido em seis fases ou etapas. Primeira fase: Entendimento do problema e/ou da oportunidade. Segunda fase: Diagnóstico do problema e/ou oportunidade. Terceira fase: Proposta de solução do problema ou aproveitamento da oportunidade. Quarta fase: Plano de ação de mudança. Quinta fase: Intervenção. Sexta fase: Avaliação.

A técnica de coleta de dados primários inclui observação participante e entrevistas pessoais. Dados secundários serão analisados por meio de documentos internos da organização, como relatórios e pesquisas de mercado.

3.2.1 Primeira fase: entendimento do problema e/ou da oportunidade

Como o entendimento do problema ou da oportunidade corresponde à primeira fase do processo do PSPE/AO, Marcondes et al. (2017) informam ser preciso identificar o contexto em que este ocorre, quais são os aspectos envolvidos e os intrínsecos à sua manifestação, ou seja, suas causas, raízes, conexões e desdobramentos.

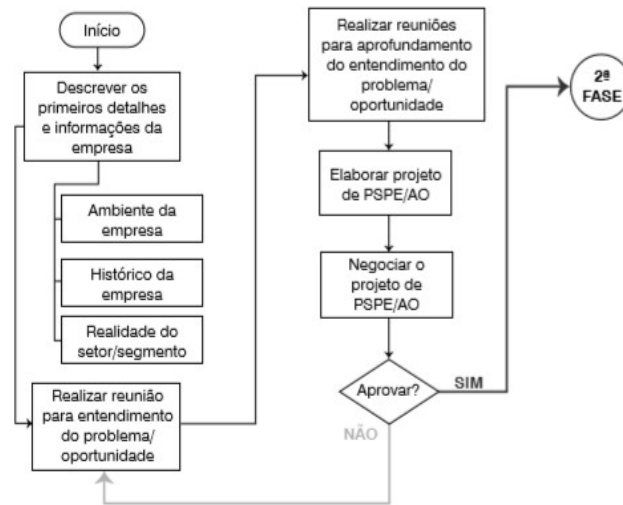
Nesse caso, os autores citados orientam algumas perguntas que auxiliam no entendimento da oportunidade: 1) Que fatia de mercado ainda não está bem atendida? 2) Há clareza sobre as suas razões? 3) Que demandas específicas não estão sendo atendidas? 4) São conhecidas as necessidades e as expectativas dos clientes/consumidores? 5) Que oferta de valor do produto apresenta a melhor resposta? 6) Há lançamentos de produtos em futuro próximo? 7) Para atingir que público-alvo? 8) As informações sobre os clientes e concorrentes são suficientes para se conhecer o nível de satisfação dos clientes/consumidores atuais?

Os mesmos autores acrescentam ainda que outras informações precisam ser incluídas para promover uma leitura objetiva da oportunidade e recomendam incluir também outras perguntas de natureza estratégica que compreendam alguns aspectos de maior abrangência, como:

- 1) a aceitação das mudanças pela cúpula e pelo pessoal gerencial?
- 2) a quem se deve satisfazer?
- 3) o que a empresa quer que aconteça como resultado do projeto?
- 4) quem avaliará/julgará a eficiência e eficácia do projeto?
- 5) como este projeto se encaixa com o que está em desenvolvimento ou mudança na empresa?

Para orientar o desenvolvimento do trabalho de entendimento da oportunidade, Marcondes et al. (Ibid.) apresentam o fluxo demonstrado na Figura 7:

Figura 7 – Primeira fase: entendimento do problema e/ou da oportunidade



Fonte: Marcondes et al., 2017.

Nessa primeira fase o trabalho deverá apresentar o histórico do Banco Original e detalhar as informações sobre o Projeto Original Empresas, que sustentou os estudos sobre o modelo de negócios, incluindo a visão do segmento alvo (cliente), das soluções de produtos e serviços, e dos canais de atendimento desenvolvidos para o lançamento da plataforma digital.

3.2.2 Segunda fase: diagnóstico do problema e/ou da oportunidade

Marcondes et al. (2017) afirmam que para o diagnóstico e a análise do problema ou oportunidade, a literatura acadêmica tem uma contribuição relevante pois, com correlações e relações causais evidenciadas e descrições de fenômenos em uma quantidade expressiva, amplia as perspectivas e os *insights* nas análises. Nesta fase podem ser encontrados, por exemplo, estudos sobre o comportamento de um fenômeno que tem a ver com parte do problema ou da oportunidade, facilitando o entendimento de suas causas e/ou de seus efeitos. Além disso, os estudos acadêmicos oferecem perspectivas diferentes sobre fenômenos envolvidos no problema ou na oportunidade, o que amplia a compreensão da sua manifestação.

Para orientar o desenvolvimento do trabalho de entendimento da oportunidade, Marcondes et al. (Ibid.) apresentam o seguinte fluxo demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Segunda fase: diagnóstico do problema e/ou oportunidade



Fonte: Marcondes et al., 2017.

A segunda fase apresentará o resultado dos estudos do grupo coordenador do Projeto Original Empresas com relação à construção da proposta de valor, com destaque para o *insight* que inspirou o modelo de negócios. Tal modelo foi baseado em parcerias e os fundamentos que direcionaram a primeira experiência do mesmo com o segmento de escritórios de contabilidade.

3.2.3 Terceira fase: proposta de solução do problema e/ou do aproveitamento da oportunidade

A proposta de solução do problema ou aproveitamento da oportunidade deve ser apresentada, segundo Marcondes et al. (2017), na forma de uma nova prática, compreendendo novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias; enfim, algo novo ou inovador.

Marcondes et al. (Ibid.) acrescentam que a literatura é uma fonte relevante de ideias pelas teorias e por possíveis casos semelhantes publicados em periódicos acadêmicos e/ou em revistas especializadas em gestão empresarial, publicações de associações empresariais e câmaras de comércio, úteis para fazer comparações, *benchmarking*¹³ e obter *insights*. São interessantes as aplicações de ferramentas como: *Design Thinking*, Canvas, entre outros.

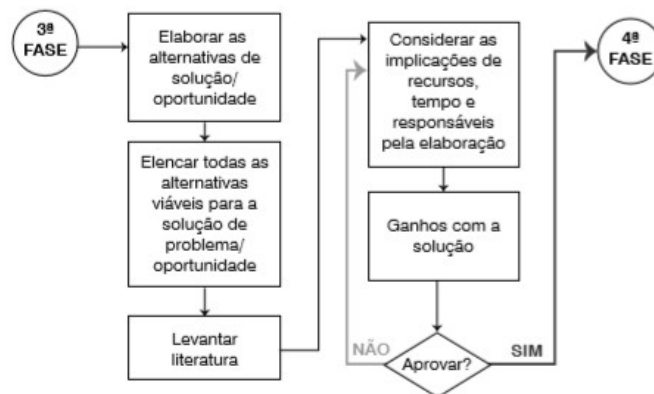
Para os autores o detalhamento das soluções deve levar em conta alguns requisitos para viabilizar a proposta, tais como:

¹³ Estudar as melhores práticas da concorrência para obter referências.

- 1) atender a algumas condições básicas: ser amigável na sua implantação; acatar as exigências legais; obedecer às políticas da empresa quanto aos *stakeholders*; ser compatível com a cultura da empresa; não alterar os processos na empresa além do nível (do departamento, da gerência, da unidade);
- 2) propiciar resultados concretos predefinidos e mensuráveis; 3) obter benefícios com a solução superior aos seus custos predefinidos;
- 4) assegurar que responsável e demais envolvidos na solução tenham suficiente nível de decisão para a sua implantação;
- 5) verificar se existem recursos disponíveis para implementar a solução; 6) definir prazo para conclusão.

A proposta da solução/opportunidade deve enfatizar as mudanças que necessariamente decorrerão da sua adoção. O fluxograma da Figura 9 ilustra o processo desta terceira fase.

Figura 9 – Terceira fase: proposta de solução do problema ou do aproveitamento de oportunidade



Fonte: Marcondes et al., 2017.

Nessa fase o trabalho apresentará a estrutura do modelo de negócios, baseado em parceria, proposto para aplicação no segmento de escritórios de contabilidade que segue a recomendação sugerida por Osterwalder et al. (2005), fundamentada em um conjunto de elementos e seus relacionamentos que permitem expressar a lógica de negócios proposta.

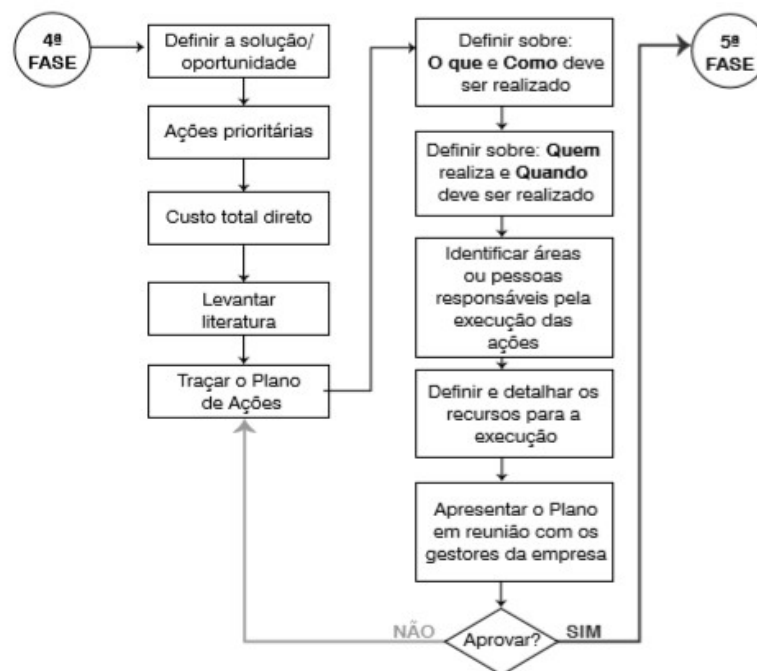
3.2.4 Quarta fase: plano de ação da mudança

De acordo com Marcondes et al. (2017), como toda melhoria implica mudanças, o plano de ações é necessário para dar disciplina e racionalidade ao processo, tendo em vista

que este está sempre sujeito a fatores imponderáveis e restritivos, especialmente os de natureza político cultural do ambiente, comuns em mudanças organizacionais.

Mais uma vez, a literatura oferece subsídios para a sua construção, como destacam os autores. Um plano de ações deve especificar os seguintes pontos: as ações necessárias, como a proposta deve ser implantada, quem vai liderá-la, quem participará, qual o prazo, onde as atividades devem ser desenvolvidas e os seus custos. O fluxograma da Figura 10 ilustra o desenvolvimento desta fase.

Figura 10 – Quarta fase: plano de ações da mudança



Fonte: Marcondes et al., 2017.

Nessa fase o trabalho apresentará a organização de todas as ações adotadas para orientar a construção e a implementação do modelo de negócios baseado em parceria, com as perguntas: O que fazer? Por que fazer? Onde fazer? Quem vai fazer? Quanto vai custar?

Na fase do plano de ação o estudo apresentará também o mapa de oportunidades de negócios do segmento de empresas contábeis, a modelagem financeira que sustentou a proposta de valor apresentada aos contadores e aos seus clientes e, finalmente, o planejamento de comunicação elaborado.

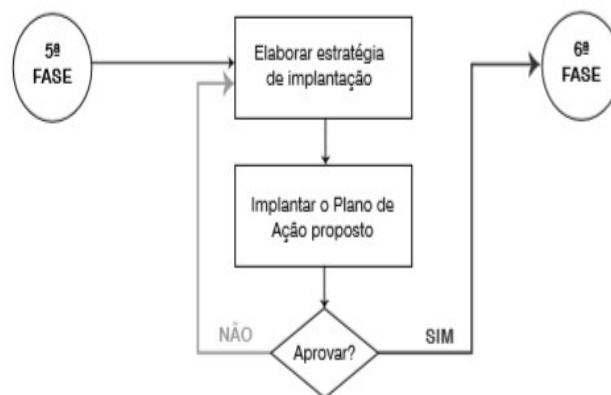
3.2.5 Quinta Fase: intervenção

De acordo com Marcondes et al. (2017), esta é uma das mais sensíveis fases do projeto, devido às resistências naturais como o entendimento incompleto, diferenças de opiniões, baixa confiança, receio quanto às mudanças e conflitos de interesse.

Os autores citam que a literatura oferece grande ajuda sobre as reflexões para o entendimento da realidade e da condução do processo da mudança, pois este assunto tem sido intensamente pesquisado pela ciência. Há muitos estudos sobre processos de intervenção, seus condicionantes, estratégias e casos de sucesso. Para a mudança ser efetiva, é preciso estabelecer uma estratégia que conquiste as pessoas sobre a necessidade de sua efetivação, de maneira a reduzir e/ou superar grande parte das resistências, já que anulá-las é impraticável.

Marcondes et al. (Ibid.) concluem que há mais chances de sucesso se for estimulada a atitude de aprendizado dos participantes, fazendo com que as pessoas se sintam coparticipantes da solução. Essa fase é desenvolvida conforme o fluxograma da Figura 11.

Figura 11 – Quinta fase: intervenção



Fonte: Marcondes et al., 2017.

Na fase de intervenção o presente trabalho demonstrará como o modelo de negócios baseado em parceria e sua proposta de valor foram colocados em prática, apoiados no fluxograma definido entre os parceiros, nas ações de marketing e na atuação da equipe comercial do Original Empresas.

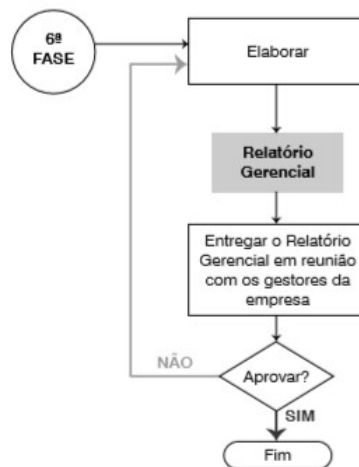
Também será apresentado nesta fase os resultados da intervenção, com foco nas empresas contábeis que aderiram à parceria e suas indicações de clientes, como base para a avaliação do PSPE/AO.

3.2.6 Sexta fase: avaliação

A etapa de avaliação final do PSPE/AO tem a finalidade de verificar a eficácia dos resultados obtidos em relação aos esperados e à eficiência dos procedimentos adotados na sua execução, conforme Marcondes et al. (2017). Ela é relevante também como contribuição para o avanço do conhecimento, tendo em vista a fundamentação acadêmica e tecnológica utilizada na elaboração e na execução do projeto.

Outra importante contribuição da avaliação destacada por Marcondes et al. (Ibid.) está no desenvolvimento do aluno, do orientador e das pessoas na empresa por terem vivido uma situação crítica real, o que deve colaborar para o crescimento e o amadurecimento profissional de todos os envolvidos no projeto. Essa fase está detalhada no fluxograma da Figura 12.

Figura 12 – Sexta fase: avaliação



Fonte: Marcondes et al., 2017.

A última fase do PSPE/AO avaliará os resultados da aplicação do modelo de negócios baseado em parcerias, analisando o nível de efetividade e a viabilidade financeira, comparado aos parâmetros adotados para ações de marketing digital e aquisição de clientes.

4 ANÁLISE

Esse capítulo está organizado de acordo com as fases do PSPE/AO proposto por Marcondes et al. (2017). Na visão destes autores, o trabalho enquadra-se no contexto de oportunidade, tendo presente o projeto do Banco Original como o primeiro banco digital a atuar no segmento de micro e pequenas empresas, e a vantagem competitiva a ser obtida caso o modelo de negócios proposto alcance os resultados esperados.

A construção da proposta de aproveitamento da oportunidade apoia-se no entendimento do contexto que molda o termo oportunidade, para que as soluções sejam elaboradas de forma efetiva e realmente melhorem desempenhos específicos da empresa e resultem em vantagens competitivas no respectivo mercado de atuação.

4.1 Projeto do Banco Digital para MPE – Original Empresas

O autor do trabalho aqui proposto é formado em administração e pós-graduado em finanças, com experiência profissional no sistema financeiro desde 1987. Em 2019 foi convidado pelo Banco Original para compor um grupo de executivos responsáveis por desenvolver um projeto de banco totalmente digital destinado ao segmento de pessoa jurídica MPE.

Presente desde 2008 no sistema financeiro, o Banco Original é uma instituição financeira privada e foi o primeiro banco que, em 2016, permitiu a abertura de conta corrente 100% digital por meio de dispositivos móveis, promovendo uma grande transformação como o primeiro Banco de Varejo Digital no país.

Ainda no primeiro ano a plataforma totalmente digital alcançou a marca de 200 mil clientes. Outras iniciativas naquele ano foram o início do atendimento via BOT¹⁴ (atendimento via Facebook Messenger) e a plataforma de *Open Banking* (plataforma aberta).

Em 2019, seguindo o avanço do marco regulatório e motivado pelo sucesso do banco digital para a pessoa física, com três milhões de clientes, o Banco Original promoveu uma revisão na sua estratégia corporativa, aprovando importantes projetos com destaque para a criação da plataforma digital para as empresas, fato que declarou a entrada no segmento de MPEs.

¹⁴ Diminutivo de *robot* que se refere ao atendimento de *software* concebido para simular ações humanas repetidas vezes de maneira padrão, da mesma forma como faria um robô.

A estratégia corporativa aprovou também o projeto de parcerias com outras empresas com foco na aquisição qualificada de clientes, e consolidou o conceito de *Bank as a Service (BaaS)*¹⁵; isso posicionou o Banco Original como uma plataforma aberta (*Open Banking*) que oferta APIs¹⁶ para integração de serviços com diversos ecossistemas parceiros.

O primeiro passo para a entrada no segmento de pessoa jurídica foi o lançamento, ainda em 2019, da Conta Pessoa Única, uma conta 100% digital e direcionada ao segmento de microempreendedor individual (MEI) e que rendeu ao Banco Original 100 mil novos clientes ao final daquele ano.

Também em 2019 o Banco Original iniciou o projeto de uma plataforma 100% digital para as empresas constituídas em sociedades, com foco no segmento de micro e pequenas empresas (MPE), sem precedentes no segmento bancário nacional, uma vez que as empresas concentravam seus negócios exclusivamente nos bancos tradicionais, com atendimento físico direto nas agências bancárias e processos lentos e burocráticos.

A coordenação do Projeto do Original Empresa foi composta por um Diretor e dois executivos, que atuaram em conjunto com as áreas de tecnologia, de desenvolvimento de produtos e de *User Experience Design (UX)*¹⁷, com a missão de construir um processo de *onboarding*¹⁸ para a abertura de conta corrente de empresas totalmente digital.

Além de sistemas, produtos e processos, o grupo coordenador do projeto Original Empresas, do qual o autor desse trabalho fez parte como executivo, também foi responsável pela construção e validação do modelo de negócios voltado para a aquisição de clientes.

4.2 Construção do Modelo de Negócios o Banco Digital para MPE – Original Empresas

A primeira dimensão definida por Gassmann et al. (2014) para a construção do modelo de negócios é o cliente (quem?). No projeto do Original Empresas o cliente (quem?) foi definido como sendo o segmento de micro e pequenas empresas.

¹⁵ Solução tecnológica que permite a qualquer empresa oferecer produtos financeiros, mesmo sem ser um banco.

¹⁶ Termo do inglês - *Application Programming Interface* – que se refere ao “conjunto de rotinas e padrões de programação para acesso a um aplicativo de *software* ou plataforma baseado na Web”. Disponível em: <<https://bit.ly/3gJN9iG>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

¹⁷ Trata-se de “uma disciplina que estuda a experiência do usuário de um produto ou serviço, com o objetivo de estimular melhorias nos mesmos”. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/ux-user-experience/>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

¹⁸ Refere-se basicamente ao processo que envolve os estágios iniciais de contato de um cliente com a empresa dele. Nessa fase de interação os profissionais serão responsáveis por guiá-lo no uso do produto ou serviço após a compra. Disponível em: <<https://www.idwall.co/onboarding/digital>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

Com base na experiência de mercado dos executivos do projeto e nas informações contidas nos estudos citados no presente trabalho foram mapeadas as principais necessidades e expectativas do segmento alvo, que serviram como referência para a construção do modelo de negócios do Banco Original, conforme demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4 – Principais características e necessidades do segmento MPE

MPE	CARACTERÍSTICAS	NECESSIDADES
OPORTUNIDADES	Relacionamento bancário historicamente centralizado nos bancos tradicionais.	Intenção de avançar para loja virtual e modelos digitais de negócios.
	Atendimento bancário presencial nas agências físicas, modelo de negócios dos bancos tradicionais.	Soluções de atendimento que minimizem as horas que gastam com serviços bancários, contabilidade e fiscal.
	Dependência histórica dos bancos tradicionais na concessão de crédito.	Acesso ao crédito de capital de giro de forma simples, ágil e fácil.
	Busca de eficiência para comprar, operar e vender por meio de uma gestão moderna de suas finanças.	Soluções digitais que reduzam as tarefas administrativas para focar no crescimento do negócio.
	Assessoria qualificada para melhorar seu fluxo de caixa e seu retorno financeiro.	Assessor financeiro que ofereça consultoria na captação de recursos com foco no resultado do negócio.
	Atendimento precário, sem modelos de relacionamento definido e sem visão de potencial do segmento.	Modelo do negócio que ofereça relacionamento e atendimento na figura de um gerente e canais digitais eficientes.

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro de características e necessidades reforça os efeitos da transformação digital no ambiente de negócios das empresas, independente do seu porte ou segmento de atuação. A busca pela eficiência na operação direciona o foco para os modelos digitais de negócios, representando uma grande oportunidade para o projeto Original Empresas.

As necessidades mapeadas indicaram que o modelo de negócios deveria ser totalmente digital, com uma experiência fácil, simples e ágil capaz de promover ganhos de eficiência na gestão das finanças das empresas e oferecer uma assessoria qualificada e confiável na captação de recursos, representando vantagens competitivas em relação aos modelos atuais.

Para sustentar a formulação do modelo de negócios, o Banco Original contratou uma consultoria externa para definir o mercado alvo e formatar um *business plan* com os indicadores de negócios e resultados esperados para um período de 10 anos (2020 a 2030).

O Quadro 5 apresenta os principais indicadores do plano de negócios que integra o projeto Original Empresas para a década prevista (2020-2030).

Quadro 5 – *Business Plan* do Projeto Original Empresas

2020 / 2030	INDICADOR DE NEGÓCIOS	DESCRIPTIVO	QUANTIDADE / VOLUME
PLANO DE NEGÓCIOS	Aquisição de clientes	Quantidade de empresas prospectadas para abertura de conta corrente.	847.000
	Clientes ativos	Percentual de clientes com conta corrente ativa (transacionado).	77%
		Quantidade de clientes com conta corrente ativa (transacionado).	652.000
	Clientes com crédito	Percentual de clientes com crédito aprovado.	69%
		Quantidade de clientes com crédito aprovado.	587.000
	Carteira de crédito	Volume de crédito contratado.	R\$ 6,6 bilhões
	Carteira de depósito e investimentos	Volume de captação de recursos.	R\$ 14,8 bilhões
Margem financeira	Margem financeira anual em 2030.	R\$ 1,57 bilhões	

Fonte: elaborado pelo autor.

Como o Banco Original estava iniciando sua atuação no segmento de empresas, o *Bussines Plan* teve como principal indicador a aquisição de clientes. Portanto, o grande desafio do modelo de negócios era exatamente responder pela aquisição desses clientes MPE, tendo como premissa que 77% das contas abertas seriam ativadas, ou seja, movimentariam recursos, e 69% dessas contas teriam crédito aprovado, resultando em captação de recursos, aplicação de crédito e geração de margem financeira.

Definida a dimensão cliente, os executivos, em conjunto com as áreas de tecnologia e de produtos, avançaram na construção do portfólio inicial de produtos e serviços financeiros, na condição de uma primeira versão da plataforma digital (Figura 13).

Figura 13 – Portfólio de produtos e serviços do Original Empresas

<p>FLUXO DE CAIXA</p> <ul style="list-style-type: none"> Conta corrente digital Cobrança Expressa Adquirência CIELO ou GETNET Pagto Fornecedores Pagto Tributos Pagto Salários Investimentos Remuneração conta corrente Seguros 	<p>CRÉDITO</p> <ul style="list-style-type: none"> Crédito Pré-aprovado Cheque Especial Cartão Corporativo Capital de Giro 	<p>ATENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Internet Banking Original Plataforma Regional Gerentes especializados Célula digital Gerentes digital Central de atendimento PJ Chat PJ
<p>PACOTES DE SERVIÇOS PJ</p> <ul style="list-style-type: none"> Pacote Empresas A R\$ 29,90 Pacote Empresas B R\$ 69,90 Pacote Empresas C R\$ 99,90 	<p>COLABORADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Conta Original PF Cartão de Crédito s/ Anuidade Crédito Parcelado Pacote Serviços Portabilidade 01 Ano de Sem Parar Grátis Saque Banco 24 horas Alelo Benefícios 	

Fonte: elaborada pelo autor.

O conjunto de produtos e serviços desenvolvidos no projeto seguiu o posicionamento adotado pelo Banco Original de ser um banco completo para seus segmentos de clientes. Promovendo, com isso, uma clara diferenciação das operações de *fintechs*, que normalmente apoiam seu modelo de negócios em uma conta digital e na oferta de apenas um produto, gerando vantagens competitivas, em especial com relação à experiência do cliente.

O *site* do Banco Original foi definido como o principal canal para o *onboarding* das empresas no processo de abertura da conta digital. Nele foi desenvolvida uma página exclusiva para o segmento de empresas, com todas as soluções em produtos e serviços à disposição dos clientes, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 – Plataforma do Original Empresas



Fonte: elaborada pelo autor.

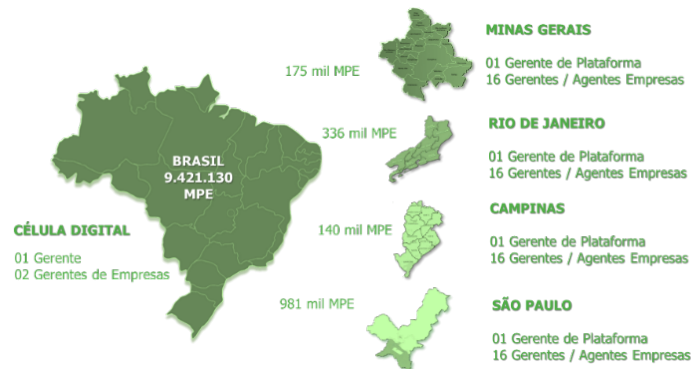
Acessando o *site* do Banco Original o cliente inicia uma jornada digital que promete uma experiência inovadora, simples, fácil e ágil, sem qualquer trânsito de documentos. Nele são usados mecanismos digitais de segurança para a validação de cadastros e poderes, concluindo com a abertura da conta, aprovação de crédito e contratação totalmente digital.

Outro aspecto presente no modelo de negócios do Original Empresas é o humano em complemento à experiência digital. Os executivos coordenadores do projeto acreditam que no segmento de empresas, a figura do gerente é fundamental na construção do relacionamento e fator gerador de vantagem competitiva. Assim foram contratados profissionais de mercado, experientes no relacionamento e em negócios com empresas, para formar as equipes comerciais do projeto.

Portanto, o modelo de negócios adotou como premissa a experiência digital associada ao atendimento humano, estabelecendo como regra que todo cliente deveria estar na carteira de um gerente para garantir relacionamento e assessoria financeira.

As equipes comerciais foram distribuídas em quatro plataformas regionais e em uma célula digital (Figura 15).

Figura 15 – Plataformas comerciais regionais



Fonte: elaborada pelo autor.

As plataformas regionais, localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas e Belo Horizonte, têm o papel de prospectar clientes e realizar negócios no mercado local. A distribuição dessas plataformas seguiu o potencial dos mercados regionais, com concentração inicial no Sudeste. A célula digital ficou responsável pelas empresas das demais regiões que entrassem no Original de forma espontânea, via *site*, denominado canal orgânico. Ao todo foram 39 profissionais alocados para a fase inicial do projeto.

Para reforçar a presença do humano no modelo de negócios sem onerar de forma relevante o custo fixo do projeto, o grupo coordenador do projeto Original Empresas optou pelo acionamento do modelo denominado Agente Original Empresas.

O Agente Original é um profissional caracterizado como empreendedor individual, com experiência no segmento bancário, em especial no relacionamento com pessoas jurídicas, cuidadosamente selecionado para formalizar um contrato de prestação de serviços em caráter de sociedade com o Banco Original. Nesse modelo, o Banco Original fornece todo o apoio de marca, produto, plataforma e apoio à gestão de clientes, e o sócio empreendedor Agente Original emprega sua capacidade de relacionamento com as empresas e habilidade na realização de negócios. O resultado é compartilhado entre os sócios em percentuais definidos em contrato.

A estrutura de atendimento humano representada pelo Agente Original atua de forma complementar aos gerentes de empresas responsáveis pelas plataformas de negócios citadas anteriormente, com foco nos clientes de menor porte. Até março de 2021 o Original Empresas contava com aproximadamente 50 agentes.

4.3 Proposta de Valor

Seguindo na definição do modelo de negócios de acordo com Gassmann et al. (2014), a proposta de valor (como?) é a segunda dimensão a ser apresentada. Para avançar nessa etapa, o grupo coordenador do projeto realizou uma série de reuniões com a participação de gerentes comerciais com larga experiência em negócios com empresas.

De acordo com definição de Kim e Mauborgne (2005), no coração de toda e qualquer estratégia encontra-se a proposta de valor e a difícil tarefa de colocar-se no lugar do cliente (o chamado foco no cliente) quando nos perguntamos sobre: Quais são os benefícios entregues aos nossos clientes? Como adicionar valor significativo? Como sou percebido e valorizado?

Na avaliação dos executivos do projeto Original Empresas, a experiência de uma plataforma com conta corrente e produtos totalmente digitais, associada ao atendimento humano, adiciona valor ao modelo de negócios.

Porém, o grupo avaliou também que para atrair clientes no segmento de empresas com uma proposta de valor realmente inovadora seria necessário ir além da experiência digital. Assim, os esforços foram direcionados para aprofundar o entendimento das empresas, suas necessidades e expectativas, com objetivo de avançar para um modelo de negócios e uma proposta de valor capaz de atender a realidade do cliente, construindo relacionamento e ofertando soluções diretamente no seu ambiente de negócios, ou seja, no seu ecossistema.

Como resultado de várias reuniões, os executivos apresentaram uma visão estratégica para o segmento de MPEs apontando a existência de três barreiras (Figura 16) que influenciam diretamente no sucesso do negócio.

Figura 16 – Barreiras de sucesso na pessoa jurídica MPE



Fonte: elaborada pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

A barreira do tempo precisa ser otimizada por meio de soluções bancárias digitais, fáceis, rápidas e seguras. Deve ser levado em consideração o fato de o empresário necessitar dedicar todo seu tempo ao negócio evitando gastá-lo, por exemplo, no deslocamento às agências bancárias, em filas de atendimento e nos processos burocráticos de contratação de crédito e outros serviços.

Já a barreira de recurso necessita de soluções bancárias inteligentes e econômicas que apoiem o crescimento do negócio e a geração de lucro. Dessa forma, fica evidente que o banco parceiro precisa ter a visão do que é melhor para a empresa e apresentar soluções adequadas às necessidades dela.

No caso da barreira do conhecimento esta indica que, em geral, o empresário não conhece o mundo de finanças, precisando encontrar no próprio banco a figura de um assessor que conheça o negócio que ele possui. Conhecer o cliente, suas necessidades e transformar o negócio bancário em uma consultoria com conteúdo de educação financeira, dotado de total transparência na relação firmada, é requisito fundamental para fortalecer o relacionamento, a confiança e a construção de valor.

Seguindo os estudos, o grupo identificou áreas, denominando-as de territórios, que possuem relação direta com as barreiras tempo, recurso e conhecimento. Na visão da coordenação do projeto, os territórios representam vetores de oportunidade para o banco digital desenvolver produtos e serviços que contribuam como soluções que superem barreiras. Esses territórios (Figura 17) são compostos por: vendas e marketing, inteligência de mercado, assessoria e conteúdo, contabilidade e impostos, gestão financeira, gestão de pessoas e crédito.

Na visão estratégica desenvolvida pelo grupo coordenador do projeto todos os territórios de exploração seriam campos de oportunidade para o banco digital ancorar sua proposta de valor.

Como exemplo, nos territórios de exploração denominados crédito e gestão financeira, o grupo considerou que a oferta de uma conta e uma linha de crédito totalmente digitais – com acesso simples, fácil e ágil – funcionam como soluções diferenciadas, que apoiam as empresas na superação da barreira de recursos (economia, crescimento e lucro), diante do acesso rápido ao crédito e baixo custo operacional.

Outro exemplo, no território denominado impostos e contabilidade, o grupo avaliou que uma parceria com os escritórios de contabilidade, com remuneração pela indicação de clientes e negócios, além da integração de sistemas de informação para conciliação de contas,

atende à barreira de tempo (facilidade, rapidez e segurança) e à barreira de recursos (economia, crescimento e lucro).

Figura 17 – Territórios para exploração na pessoa jurídica MPE



Fonte: elaborada pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

Com base nos conceitos definidos de barreiras e de territórios, o grupo coordenador do projeto Original Empresas concluiu que a proposta de valor deve olhar além dos modelos tradicionais de segmentação de clientes e ofertas básicas de produtos bancários, e avançar para integrar, agregar e convergir serviços em ecossistemas, por meio do modelo denominado pelo grupo de parcerias.

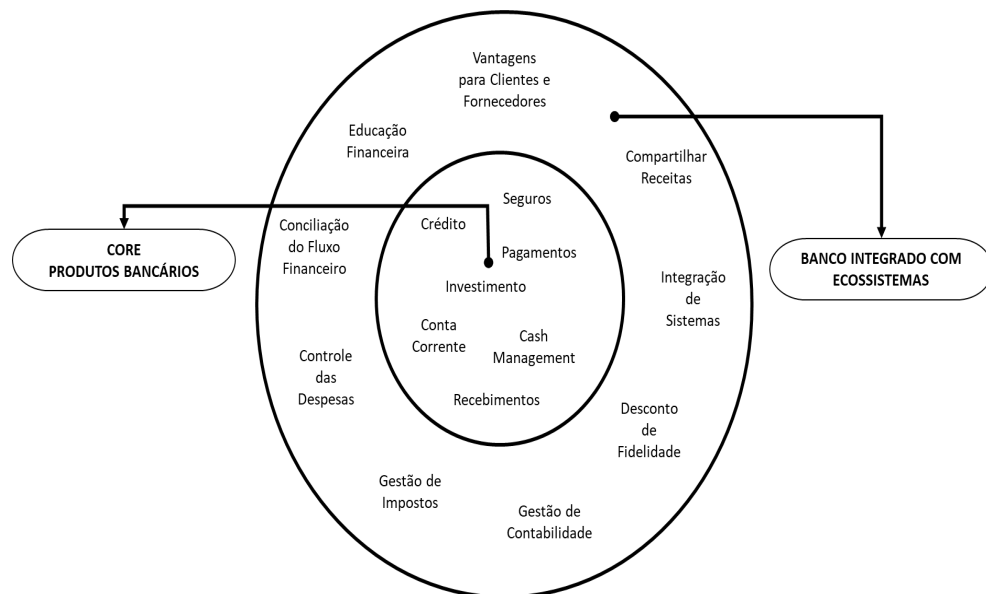
De acordo com Kotler e Armstrong (2015) a proposta de valor de uma marca é o conjunto de benefícios ou valores que ela promete entregar aos clientes para satisfazer suas necessidades. Essas proposições de valor diferenciam uma marca das outras. Elas respondem à pergunta do cliente: “Por que eu deveria comprar a sua marca em vez da do concorrente?”

Na visão do grupo coordenador do projeto, a atuação em parceria com ecossistemas responde ao preconizado por Weill e Woerner (2019) ao afirmarem que a transformação digital não é realmente sobre digitalização; a tecnologia digital é apenas um meio, pois como todas as empresas podem usá-la ela não oferece vantagem competitiva. Segundo estes autores, o segredo é diferenciar o negócio oferecendo aos clientes algo novo e atraente, viabilizado pelo meio oferecido pela tecnologia digital e em destino que os clientes queiram visitar.

Assim, o grupo coordenador definiu que o modelo de negócios baseado na parceria com ecossistemas integra os objetivos e necessidades comuns ao construir uma proposta de valor única gerando vantagens competitivas.

A Figura 18 demonstra como o grupo coordenador do projeto Original Empresas contextualizou o ambiente para a construção da proposta de valor, apoiado na visão de ir além do produto bancário tradicional como forma de geração de vantagem competitiva.

Figura 18 – Ambiente da proposta de valor



Fonte: elaborada pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

A visão demonstrada na figura acima teve o objetivo de diferenciar o modelo de negócios apoiado em produtos bancários do modelo de negócios integrado aos ecossistemas dos clientes, como forma de gerar vantagens competitivas.

Os executivos responsáveis pelo projeto Original Empresas consideraram que a inovação e a vantagem competitiva que diferenciam o modelo de negócios estariam no conceito do produto não bancário, ou seja, na parceria com os ecossistemas.

Uma vez definida a proposta de valor apoiada em parceria com ecossistemas – que possibilitem olhar além dos modelos tradicionais de banco e avançar para a exploração de territórios que contribuam para que as empresas superem suas barreiras de sucesso –, os executivos trabalharam na construção de uma oportunidade para a aplicação.

Nesse sentido, foram mapeados alguns ecossistemas considerados potenciais para a aplicação do modelo de negócios e da proposta de valor definida – sendo os principais: as

empresas do grupo empresarial as quais o Banco Original pertence –, foi levada em consideração a oportunidade de estender a relação comercial existente com os fornecedores e clientes dessas empresas para o Banco Original; e empresas âncoras de segmentos que possuem MPEs na sua cadeia de valor, como grandes atacadistas e distribuidores.

No entanto, a presença da contabilidade e impostos na base dos territórios a serem trabalhados como oportunidade para o desenvolvimento de soluções de produtos e serviços, despertou nos executivos coordenadores do projeto Original Empresas o *insight* de que o segmento de empresas de contabilidade deveria ser o primeiro ecossistema a ser trabalhado na construção de parcerias no conceito da proposta de valor.

Outro fator que favoreceu a escolha do segmento de contabilidade para testar o modelo de parcerias diz respeito à revolução tecnológica que ocorreu também nesse segmento, com a contabilidade digital sendo cada vez mais uma realidade.

4.3.1 As empresas de contabilidade

Diante da decisão de avançar no ecossistema da contabilidade, os executivos do projeto iniciaram uma busca de informações e pesquisas para validar e aprofundar o conhecimento a respeito dos contadores ou empresas contábeis.

Analisando o tamanho do segmento, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2020), o Brasil possui 515.096 profissionais contadores, sendo 353.314 contadores e 161.782 técnicos contábeis. As empresas contábeis totalizam 71.039, sendo 16.967 sociedades, 13.985 empresários individuais, 6.120 Microempresários Individuais e 8.598 Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada.

Sobre a vinculação das empresas com os contadores, a Legislação Federal prevê a escrituração contábil como obrigatória. A Lei nº 10.406/2002 (Novo Código Civil), em seu artigo nº 1.179 determina que o empresário e a sociedade empresária sejam obrigados a seguir um sistema de contabilidade, o que promove a constituição mandatória de um ecossistema a partir do contador e o relacionamento de consultoria e prestação de serviços com as empresas (CFC, 2020).

Para entender a dimensão do ecossistema de contabilidade, pesquisa divulgada por Duarte (2017) que contou com a participação de 244 empresas contábeis, revela que cada escritório contábil atende em média 93 empresas. Considerando a existência de aproximadamente 71 mil empresas contábeis, podemos afirmar que o ecossistema dos contadores abriga em torno de 6 milhões de empresas.

Com relação às ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas contábeis, a pesquisa Contábil Trends'19, do *site* Arquivel (líder em gestão de documentos fiscais no Brasil), que contou com a participação de 1.365 empresas contábeis de todo o país, aponta que o *e-mail* figura com 94% de frequência, telefone 83% e o WhatsApp aparece em destaque com 77%, muito acima das redes sociais que representaram apenas 24% (ARQUIVEI, 2019).

Outro aspecto pesquisado pela Arquivel (Ibid.) refere-se ao tipo de serviço executado nos escritórios de contabilidade. Segundo o levantamento, a emissão de guias de impostos teve 100% de frequência, obrigações acessórias 99%, estruturação contábil 98%, abertura de empresas 97%, processamento da folha de pagamentos 95% e admissões e demissões de funcionários 94%.

Olhando um pouco para os anseios dos contadores, a pesquisa Contábil Trends'19 (ARQUIVEI, 2019) indica ainda que 80% dos profissionais relataram ter interesse em oferecer outros tipos de consultoria, além das prestadas atualmente pela empresa. O planejamento tributário é a consultoria mais oferecida respondendo por uma frequência de 45% dos escritórios; já a gestão financeira aparece como a consultoria com maior interesse em ser oferecida, com 36% de frequência.

4.3.2 Pesquisa com clientes contadores que possuem conta no Banco Original

Para validar o *insight*, o grupo coordenador do projeto identificou na base de clientes pessoas físicas do Banco Original aqueles que exercem a profissão de contador e realizou, em 17 de outubro de 2019, uma pesquisa qualitativa na forma de *focus group*¹⁹, com a participação de seis contadores e sócios de empresas contábeis, com idade entre 32 e 52 anos, e renda mensal entre R\$ 9 mil a R\$ 15 mil por mês.

Na relação com os bancos, o grupo destacou que utiliza múltiplos bancos para facilitar o pagamento dos clientes, não pagar pela emissão de transferências de recursos, suportar a falta de completude dos serviços e produtos, e buscar melhores taxas de crédito. Já na relação com um banco digital, os objetivos e desejos os participantes são: transformação digital do seu negócio, melhorar processos internos e promover a satisfação e ascensão dos clientes.

A respeito da experiência com o Banco Original, os ouvidos no *focus group* apontaram: atendimento, rapidez na execução do serviço, resolução de problemas,

¹⁹ Metodologia de pesquisa focada na discussão de um grupo.

recuperação de todos os contatos, facilidade, depósito em cheque através do app (bancos digitais), benefícios e gratuidades.

Com relação aos gargalos no relacionamento com o Banco Original, os pontos citados foram: falta de completude de serviços (o Banco Original não recebe benefícios do INSS), necessidade de ter outros bancos para receber pagamentos que não cobrem dos clientes taxas de transferências.

No aspecto da prestação de serviços de contabilidade, as insatisfações relatadas são a necessidade de receber do cliente a documentação correta e completa para executar um serviço, os clientes não entendem a responsabilidade de uma empresa, os clientes não pagam os impostos corretamente (muitos erros nos pagamentos) e os créditos têm taxas altas.

Como maiores desafios e responsabilidades, o grupo abordou a necessidade de haver total empatia com clientes, pois o contador exerce papel de consultor para quem começa. Também foram citadas a confiança e a parceria com os clientes, uma vez que os contadores são influenciadores nas decisões dos clientes quando da escolha de um banco, na negociação com o banco e na decisão sobre contratar novos serviços.

Questionados sobre uma possível premiação por indicação de clientes para o Banco Original, todos disseram de forma espontânea que preferiam benefícios para os clientes.

A constatação de que a contabilidade digital está em crescimento e o papel do contador deixa de ser operacional e passa a ser mais estratégico também foram pontos destacados na pesquisa.

4.3.3 Pesquisa com contadores parceiros da Abertura Simples

Para reforçar ainda mais a compreensão do ecossistema de contadores como potencial parceiro na sofisticação de uma proposta de valor para aquisição de clientes, os executivos do projeto Original Empresas realizaram uma nova pesquisa, em agosto de 2020, em conjunto com a Abertura Simples, um dos maiores portais de abertura de empresas do Brasil e parceiro de mais de 400 escritórios de contabilidade.

Foram 22 respondentes de escritórios que atuam em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Campinas (SP) e Belo Horizonte (MG), sendo que 36% atendem mais de 100 empresas e 32%, entre 51 a 100. Desse grupo, 50% atendem MPEs. Quanto ao modelo de trabalho, 91% afirmaram não trabalhar sozinho.

Com relação ao digital, 73% afirmam que o respectivo escritório já passou pelo processo de transformação digital, sendo que 91% usam WhatsApp *business*, 86% possuem *site* e 41% optaram pela contabilidade em nuvem.

Como principais desafios, os contadores indicam: achar novas formas de incrementar o faturamento (68%), atrair e reter cliente (64%), oferecer uma melhor consultoria aos clientes (59%), tornar o escritório mais digital (50%) e ter ferramentas para simplificar a carga operacional (50%). Importante destacar que 55% informaram possuir marcas ou serviços que os apóiem nesses desafios.

Na ótica da parceria com os contadores os participantes da pesquisa relataram que os bancos podem: apresentar proposta de parceria financeira capacitando os escritórios para venda de produtos, facilitar o acesso ao crédito com menores taxas de juros e entregar ferramentas de conciliação bancária. Para 82% dos contadores os bancos ainda não oferecem recursos que facilitam o dia a dia deles.

Com relação a uma parceria com o Banco Original, os contadores destacaram os seguintes atributos como extremamente relevantes: desconto em produtos financeiros para clientes deles; remuneração por indicação de novos clientes, ferramenta para conciliação financeira, acesso especial para a conta dos clientes, conteúdo educacional sobre tecnologia, linhas de crédito para os respectivos clientes, remuneração justa pela comercialização de produtos financeiros e não apenas prêmios e comissões insignificantes.

4.3.4 Achados, conclusões e hipóteses

O conteúdo dos estudos sobre o segmento de MPE, com foco nas necessidades das empresas e nas oportunidades para o desenvolvimento de soluções bancárias de produtos e serviços, e o resultado das pesquisas com o ecossistema de contadores foram organizados com objetivo de inspirar a proposta de aproveitamento da oportunidade.

O conjunto de achados extraídos das pesquisas sustentou a decisão por um modelo de negócios para atuação no segmento de MPE apoiado em parcerias com escritórios de contabilidade, tendo como proposta de valor a oferta de vantagens aos parceiros e aos seus clientes.

A conclusão é que enquanto de um lado as empresas necessitam de soluções em produtos e serviços financeiros para vencer as barreiras, do outro, os escritórios de contabilidade desejam avançar na oferta de serviços e na valorização do seu papel de assessor dos seus clientes empresas.

Portanto, o Original Empresas considerou a oportunidade de reunir no mesmo modelo de negócios a solução para as empresas e para os escritórios de contabilidade. O Quadro 6 apresenta a organização na forma de achados, conclusões e hipóteses.

Quadro 6 – Achados, conclusões e hipóteses

ACHADOS	CONCLUSÕES	HIPÓTESES
Tempo, recurso e conhecimento são barreiras de sucesso para as MPEs.	As empresas têm necessidades que representam barreiras ao sucesso do negócio e que não são atendidas pelos modelos de negócios dos bancos tradicionais.	O modelo de negócio do banco tradicional não considera o valor esperado pelas empresas do segmento MPE.
Contabilidade e impostos representam um dos territórios a serem explorados na construção de soluções para as barreiras.		
A proposta de valor deve olhar além dos modelos tradicionais de segmentação de clientes e ofertas básicas de produtos bancários e avançar para integrar, agregar e convergir serviços em ecossistemas.		
Sobre uma possível premiação por indicação de clientes para o Banco Original, todos disseram espontaneamente que preferem benefícios para os clientes.	As empresas contábeis desejam ampliar os serviços de assessoria, avançando para gestão empresarial e consultoria financeira, e os bancos podem ser importantes parceiros.	O banco tradicional não considera o contador como potencial parceiro na entrega de valor aos clientes do segmento MPE.
Existem 515 mil profissionais contadores no país e 71 mil empresas contábeis.		
Os contadores têm interesse em oferecer serviços de consultoria financeira.		
Os contadores afirmam que os bancos podem apresentar proposta de parceria capacitando os escritórios para venda de produtos, facilitar o acesso ao crédito com menos taxa de juros e entregar ferramentas de conciliação bancária.		
A contabilidade digital está em crescimento e o papel do contador deixa de ser operacional e passa a ser mais estratégico.		
Contabilidade de tornou um instrumento essencial na gestão. O desafio está em se preparar para assumir esse novo papel.		

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Modelo de Negócios

Com base nos achados extraídos dos estudos e pesquisas no segmento de MPE que resumem as oportunidades representadas pelas necessidades das empresas e, em especial, do ecossistema de contadores, o grupo executivo do projeto Original Empresas estruturou o modelo de negócios seguindo o modelo das quatro dimensões de Gassmann et al. (2014).

Assim, a proposta de aproveitamento das oportunidades foi definida com o seguinte modelo de negócios:

- 1) o cliente (quem?) será o segmento de MPE;
- 2) a proposta de valor (o quê?) além da oferta de uma plataforma de negócios digital para empresas, a proposta de valor foi fortalecida pela inclusão do conceito de parceria, com remuneração aos contadores pela indicação de clientes e realização de negócios na cadeia de valor;
- 3) a cadeia de valor (como?) será representada pelas empresas clientes dos escritórios contábeis; e o mecanismo de lucro (por quê?), estará apoiado no conceito de compartilhamento de receita com os contadores a cada negócio indicado para o Banco Original Empresas na sua cadeia de valor, como forma de potencializar a aquisição de clientes e a geração de receitas.

Para melhor compreensão o autor deste trabalho apresenta o modelo de negócios seguindo a proposição sugerida por Osterwalder et al. (2005), com um conjunto de elementos e seus relacionamentos que permite expressar a lógica de negócios proposta.

O modelo de negócios apoiado no conceito de parceria foi inicialmente testado com escritórios de contabilidade. A proposta de valor agregou atributos que, no entendimento dos coordenadores do projeto Original Empresas, geravam vantagens competitivas:

- 1) a experiência digital de abertura de conta e contratação de crédito e serviços;
- 2) o atendimento humano por profissionais especializados em negócios com empresas;
- 3) a integração de plataformas de serviços para ofertar soluções aos clientes no mesmo ambiente onde consome serviços contábeis;
- 4) vantagens exclusivas para os negócios dos escritórios de contabilidade e dos seus clientes contratados no Original Empresas e;
- 5) remuneração aos escritórios de contabilidade pelo sucesso na aquisição de contas e contratação de negócios.

Após ser aprovado pela direção do Banco Original o modelo de negócios avançou na sua implementação e avaliação de resultados. Os aspectos destacados na aprovação deste modelo de negócios (Quadro 7) foram:

- 1) proposta inovadora;
- 2) potencial do ecossistema contadores por sua aderência ao segmento de MPE e sua distribuição em todo território nacional;
- 3) baixo custo de aquisição de clientes comparado aos modelos de marketing digital em mídias sociais utilizado pelos bancos digitais;

- 4) potencial de integração de plataformas de serviços bancários com as plataformas de serviços utilizados pelos contadores, melhorando a experiência do cliente e reforçando a sinergia de objetivos.

Quadro 7 – Modelo de negócios baseado em parcerias

PILAR	MODELOS DE NEGÓCIO	DESCRIÇÃO
Produtos	Pesquisa de valor	Plataforma 100% digital de produtos e serviços bancários para empresas.
		Conta corrente, crédito, serviços de pagamento e recebimento (<i>cash management</i>), cobrança bancária, serviços de aquisição (máquinas de cartão) e serviços de pagamento de colaboradores.
		Integração de plataforma de serviços melhorando a experiência do escritório de contabilidade e das empresas clientes.
Interface do Cliente	Cliente-alvo	Empresas do segmento MPE e empresas da cadeia de valor ou do ecossistema dos Escritórios de contabilidade (clientes).
	Canal de distribuição	Plataforma digital (site do Original), plataformas comerciais com profissionais especializados em soluções para MPE e os escritórios de contabilidade.
	Relacionamento	Parcerias com o conceito de assessoria financeira e compartilhamento de receitas negócios com as empresas do ecossistema.
Infraestrutura Gestão	Configuração de valor	Soluções digitais, Integração de informações, material de comunicação, ações de <i>e-mail</i> marketing e WhatsApp, participação em eventos setoriais.
	Competência principal	Plataforma digital de negócios, parceria com plataformas de contadores, comunicar a proposta de valor e as vantagens para os contadores e seus clientes.
	Rede de parceiros	Plataformas especializadas em soluções para os contadores e seus escritórios de contabilidade associados.
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	Custo da equipe comercial (gerentes + agentes), custo de aquisição de cliente (CAC), remuneração ao parceiro pela indicação de clientes.
	Modelo de receita	Receita financeira decorrente dos produtos e serviços consumidos pelos clientes conquistados e pelos clientes indicados na parceria.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

4.5 Plano de Ação

De acordo com Marcondes et al. (2017), um plano de ação deve especificar os seguintes pontos: as ações necessárias, como a proposta deve ser implantada, quem vai liderá-la, quem participará, qual o prazo, onde as atividades devem ser desenvolvidas e os seus custos.

O Plano de Ação para implementar o modelo de negócios baseado em parceria foi elaborado pelo grupo coordenador do projeto Original Empresas com o detalhamento de todas as etapas, desde a modelagem financeira, passando pela intervenção até a avaliação dos resultados.

Importante destacar o nível de governança dado ao modelo de negócios baseado em parceria a ser experimentado pelo Banco Original, uma vez que as ações foram aprovadas no âmbito do *board* do Banco e as prestações de contas foram também submetidas a esse grupo gestor.

O Plano de Ação definido para a viabilização do modelo de negócios proposto segue o descritivo do Quadro 8:

Quadro 8 – Plano de ação para a Intervenção do modelo de negócios

PLANO DE AÇÃO						
Assunto: Modelo de Negócios		Responsável	Início	Encerrado	Nome do Plano	
Objetivo: Implementar parceria com contadores		Executivo comercial	Outubro de 2020	Maio de 2020	Parceria ecossistema	
Item	O que fazer?	Porque fazer?	Onde fazer?	Quem vai fazer?	Quanto vai custar?	Situação
1	Aprovar modelo de parceria.	Validar a estratégia	Comitê Diretor	Comercial	Sem custo	Concluído
2	Aprovar modelagem financeira	Validade financeira	Comitê de Orçamento	Comercial	Custo de aquisição de clientes definidos	Concluído
3	Prospectar parceiro	Testar modelo	Mercado	Comercial	Sem custo	Concluído
4	Contratar a parceria	Formalizar as ações e objetivos	Contrato	Comercial	Custo projetado para aquisição de clientes	Concluído
5	Integrar plataforma	Transmitir informações	Canal Banco e Parceiro	Tecnologia	Sem custo	Concluído

Continua...

... Conclusão (Quadro 8))

6	Produzir peças de comunicação	Disparar oferta aos contadores	Banco e Parceiro	Marketing	Sem custo	Concluído
7	Treinar as equipes do Banco e do parceiro	Reforçar oferta e apoiar dúvidas	Banco e Parceiro	Comercial	Sem custo	Concluído
8	Disparar as ofertas aos contadores	Comunicar a parceria	Plataforma e Parceiro	Parceiro	Sem custo	Concluído
9	Participar de eventos dos contadores	Comunicar a parceria	Eventos	Comercial e Parceiro	Sem custo	Concluído
10	Acompanhar retorno dos interessados	Medir negócios e remunerar parceiro	Plataforma do Banco	Comercial	Sem custo	Concluído
11	Analisar <i>feedbacks</i> dos contadores	Aprimorar a proposta de valor	Parceiro e Eventos	Comercial	Sem custo	Concluído
12	Avaliar resultados	Atestar a viabilidade do modelo	Plataforma do Banco	Comercial	Sem custo	Concluído

Fonte: elaborado pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

O plano de ação elaborado organizou as principais atividades a serem desenvolvidas para a validação e aplicação do modelo de negócios. A modelagem financeira tendo como referência o CAC, a aprovação de orçamento para a remuneração pelos negócios, a decisão estratégica de avançar com as integrações de plataformas de negócios, o envolvimento das áreas de marketing e tecnologia para apoiar na viabilização das ações de comunicação e o acompanhamento diário dos resultados.

Com relação aos aspectos que envolvem o Plano de Ação apresentado, a modelagem financeira é um ponto relevante, pois o custo de aquisição de clientes é uma das maiores despesas no modelo de banco digital, que troca o investimento em estruturas físicas de agências pelas despesas com marketing digital por meio dos canais de mídias sociais.

Na proposta de valor representada pela parceria com as empresas de contabilidade, o custo de aquisição de clientes foi transformado em remuneração ao parceiro pela indicação de clientes e negócios. Um ecossistema de escritórios contábeis reúne diversas oportunidades de negócios que geram sinergia com o sistema financeiro.

Os contadores possuem na sua carteira clientes pessoas físicas que contratam serviços de declaração de imposto de renda, com informações de renda ou salário, recursos financeiros aplicados em bancos, escolha de domicílio para crédito da restituição do imposto de renda e outros. Possuem também clientes pessoa jurídica que demandam serviços de contabilidade empresarial, assessoria tributária e outros.

Com isso, definiu-se o mapa de oportunidades para direcionar a parceria e orientar a estrutura de remuneração ao parceiro. O referido mapa foi construído trazendo no plano vertical os principais segmentos potenciais que relacionam com os escritórios contábeis, as pessoas físicas e as pessoas jurídicas. No plano horizontal estão os principais negócios a serem explorados nesses segmentos.

Temos, desta forma, a visão do relacionamento do escritório de contabilidade com a pessoa jurídica cliente dele que permite explorar tanto a aquisição da referida conta, como as contas das pessoas físicas dos sócios e funcionários. Sob a ótica do relacionamento do escritório de contabilidade com a respectiva pessoa física cliente há possibilidade de explorar negócios como a captação de recursos e a aquisição de conta pessoa jurídica, caso seja um sócio de empresa.

Também fica evidente no mapa de oportunidade (Figura 19) a relevância da parceria com o segmento de empresas contábeis, corroborado pela ampla base de clientes pessoas físicas e jurídicas e, principalmente, pela gama de oportunidades de negócios.

Figura 19 – Mapa de oportunidades do ecossistema de contadores

OPORTUNIDADES	aquisição de conta corrente pessoa física		
	aquisição de conta corrente pessoa jurídica		
	domicílio para crédito da restituição do imposto de renda		
	aplicação financeira (CDB, poupança, fundos de investimento, previdência...)		
	domicílio para crédito de salário		
	cobrança bancária		
	domicílio das vendas com cartão de crédito		
	folha de pagamento com crédito de salário de colaboradores		
	SEGMENTOS DE CLIENTES	Pessoa Física	Pessoa Jurídica

Fonte: elaborada pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

Cabe destacar que os negócios com o segmento de pessoas físicas são tão importantes quanto o de pessoas jurídicas, o que representa o valor do ecossistema em torno dos escritórios de contabilidade para o sistema financeiro.

Um aspecto relevante do Plano de Ação elaborado para a implementação do modelo de negócios refere-se à escolha do parceiro. Essa ação foi liderada pelo autor deste trabalho que, após reuniões com diversos representantes do segmento de contadores e de empresas prestadoras de serviços na área de contabilidade, celebrou contrato de parceria com a Conferir, uma das maiores plataformas digitais do país na prestação de serviços aos contadores. A referida plataforma reúne mais de 1.300 empresas de contabilidade associadas.

4.5.1 Análise da viabilidade do modelo de negócios baseado em parceria

O modelo de remuneração ao parceiro para a aquisição de clientes e negócios, apoiado no cálculo de viabilidade, seguiu algumas premissas definidas com base nos custos médios históricos de aquisição de contas e as receitas com as contas nas carteiras do Banco Original, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Análise de viabilidade da aquisição

Aquisição de Contas Pessoa Física	Base de Remuneração	Aquisição de Contas Pessoa Única (MEI)	Base de Remuneração	Aquisição de Contas Empresas (MPE)	Base de Remuneração
Base Potencial	150.000	Base Potencial	30.000	Base Potencial	30.000
Valor por lead cadastrado na landing page	R\$ 1,20	Valor por conta ativa	R\$ 100,00	Valor por conta ativa	R\$ 150,00
Valor por conta ativa	R\$ 60,00	Valor por conta ativa com domicílio de cartão	R\$ 150,00	Valor por conta ativa com domicílio de cartão	R\$ 150,00
Valor por restituição de IRPF	R\$ 70,00	Valor por boleto de cobrança registrado	R\$ 0,74	Valor por boleto de cobrança registrado	R\$ 0,74
Valor por conta de salário + portabilidade	R\$ 500,00	Isenção de Pacote de Serviços por 12 meses		Isenção de Pacote de Serviços por 12 meses	

Custo de Aquisição de Conta	Custo de Aquisição	Custo de Aquisição de Conta	Custo de Aquisição	Custo de Aquisição de Conta	Custo de Aquisição
Conta Aberta (*)	R\$ 72,92	Conta Aberta (*)	R\$ 46,67	Conta Aberta (*)	R\$ 134,89
Conta com Crédito (*)	R\$ 388,70	Conta com Crédito (*)	R\$ 346,29	Conta com Crédito (*)	R\$ 207,52
Conta com custo total (incluindo pessoas)	R\$ 444,90	Conta com custo total (incluindo pessoas)	R\$ 381,96	Conta com custo total (incluindo pessoas)	R\$ 707,53

Projeção de Receita / Renúncia (**)	Estimativas	Projeção de Receita / Renúncia (**)	Estimativas	Projeção de Receita / Renúncia (**)	Estimativas
Contas Abertas	9.150	Contas Abertas	3.600	Contas Abertas	2.400
Potencial de Receita Estimado por Conta (*)	R\$ 199,68	Potencial de Receita Estimado por Conta (*)	R\$ 75,33	Potencial de Receita Estimado por Conta (*)	R\$ 588,50
Receita Total	R\$ 1.827.053,00	Receita Total	R\$ 271.173,00	Receita Total	R\$ 1.412.394,00
Despesas com Aquisição	R\$ 667.197,00	Despesas com Aquisição	R\$ 164.983,00	Despesas com Aquisição	R\$ 410.636,00

(*) histórico do Banco Original para contas de pessoas físicas

(**) período de 12 meses

(*) histórico do Banco Original para contas de pessoas físicas

(**) período de 12 meses

(*) histórico do Banco Original para contas de pessoas físicas

(**) período de 12 meses

Fonte: elaborada pelo autor com base nos estudos do grupo coordenador do projeto Original Empresas.

A projeção de viabilidade da parceria construída pelo grupo coordenador considerou os indicadores de remuneração, custo de aquisição e receita para os segmentos de clientes pessoa física, pessoa única e MPE.

Os parâmetros usados foram os seguintes:

- 1) CAC – custo do Banco Original para a conta de pessoa física, ponderado pelos valores de remuneração a serem pagos ao parceiro pela aquisição das contas em cada segmento de cliente;
- 2) Contas abertas – base de contas potencial dos clientes dos escritórios de contabilidade vinculados à Conferir, ponderado por um índice de efetividade;
- 3) Potencial de receita – receita do Banco Original para a conta de pessoa física, com ajuste para cada segmento.

Considerando uma efetividade estimada de 6% da base de 150 mil declarações de imposto de renda processadas pelos escritórios de contabilidade, a receita total projetada para a aquisição de conta pessoa física seria três vezes superior ao custo dessa aquisição.

A mesma projeção no caso da conta do MEI, denominada Conta Pessoa Única, com uma efetividade estimada de 12% de uma base de 30 mil, teria uma receita projetada superior a R\$ 100 mil.

Na projeção da aquisição da conta MPE, foco principal do projeto do Original Empresas, também para uma base estimada de 30 mil empresas e uma efetividade de 8%, teria uma receita projetada 3,5 vezes superior ao custo de aquisição.

Com relação aos estudos de viabilidade financeira, é importante destacar que foram consideradas todas as remunerações por negócios gerados no contexto da parceria, como a indicação (*lead*²⁰ registrado na *landing page*²¹), conta de pessoa física, portabilidade de salário, conta de pessoa única (MEI), domicílio de cartão, cobrança bancária, conta empresas (MPE) e a isenção da cobrança pelo pacote de serviços.

Os custos gerados nos estudos de viabilidade têm como referência os custos do Banco Original na aquisição de clientes na pessoa física, pois é a única fonte confiável e disponível, uma vez que não foi identificada referência de modelos de aquisição de clientes MPE por bancos digitais. Em todos os cenários o modelo de negócios baseado em parceria mostra-se viável com um custo de aquisição de conta inferior aos custos comparados.

²⁰ Termo usado para definir as “pessoas que decidiram entrar em contato com uma marca, em busca de mais conhecimento ou de informações relevantes sobre um produto/serviço”. Disponível em: <<https://bit.ly/3gBsS05>>. Acesso em: 18 jun. 21.

²¹ Trata-se de “uma página que possui todos os elementos voltados à conversão do visitante em *Lead*, oportunidade ou cliente”. Disponível em: <<https://bit.ly/35xdAmL>>. Acesso em: 18 jun. 21.

Dessa forma, o modelo de negócios proposto atende ao preconizado por Gassmann et al. (2014), que reforça a importância de definir o que a empresa pretende oferecer como valor ao cliente e como essa oferta atenderá às necessidades identificadas nesse segmento; a cadeia de valor, que define como será produzida a oferta, considerando os processos, atividades, recursos e capacidades relacionadas; e, finalmente, o mecanismo de lucro, que pretende verificar qual o resultado da proposta de valor a ser entregue, considerando os custos envolvidos e as receitas projetadas, certificando a viabilidade financeira do modelo de negócios proposto.

4.5.2 Comunicação do modelo de negócios baseado em parceria

Com relação às ações de comunicação da parceria aos contadores, tendo presente todos as necessidades e desejos identificadas nas pesquisas, o foco foi na valorização do papel do contador como assessor financeiro e na relevância do fator tempo para o profissional, atrelando aos aspectos de simplicidade, facilidade e agilidade da plataforma digital do Original Empresas.


Além da valorização do profissional, a comunicação abordou também as soluções digitais de produtos e serviços bancários do Original Empresas. Porém, o grande fator de diferenciação na comunicação fica por conta das vantagens representadas pela remuneração aos contadores quando da aquisição de clientes, ou seja, cada cliente e negócio indicados geram receita ao contador por meio de uma remuneração predefinida.

Para reforçar o modelo de negócios e a proposta de valor envolvendo o ecossistema de contadores, a área de marketing registrou o *slogan* “Conta Comigo” como marca da parceria, por representar o posicionamento desejado pelo contador junto aos clientes dele como assessor financeiro, e o posicionamento esperado pelo Banco Original junto aos contadores como parceiros que apresentam ao segmento uma proposta de valor diferenciada.

A Figura 20 apresenta a comunicação direcionada aos escritórios de contabilidade com objetivo de construir um posicionamento do Banco Original como um novo parceiro que agrega facilidade, agilidade e simplicidade para os contadores e seus clientes.

Figura 20 – Peças de comunicação – parceria Conte Comigo

dos negócios.



O papel do contador é fundamental na vida de toda empresa. Cada vez mais, ele tem se tornado um consultor de seus clientes, trazendo alternativas de **serviços financeiros competitivos e atraentes.**

As **soluções inovadoras** do Banco Original vão ao encontro da sua maneira de pensar. A **conta Sociedades**, para empresas com mais de um sócio, oferece a comodidade e tecnologia de um banco 100% digital, além do atendimento personalizado de um **Gerente ou Agente Original** para você e seus clientes.

... Pacote com serviços limitados e custos reduzidos.

Benefícios para você:


- ... R\$ 70 a cada conta ativa de empresas MEI, ELL, EIRELI.
- ... R\$ 105 a cada conta ativa de empresas com mais de um sócio.
- ... Outros R\$ 70 por conta ativa que optar pelo **domicílio de residência** no Original.
- ... R\$ 14 por conta ativa de colaborador da empresa que passar a receber o salário pelo Original.

original.com.br

Uma parceria: Banco Original e ConferIR.

Para de conta e a concessão de limites de crédito estão sujeitas a análise e aprovação. Saiba mais e consulte as condições em www.original.com.br.

e o Banco Original no mundo dos negócios.



Seu cliente merece ser um cliente Original Empresas.

Conta Comigo...

O melhor negócio que pode existir é quando todos os pontos convertem-se em benefícios. É o caso da **Conta Original Empresas**, especialmente desenhada para empresas com mais de 1 sócio.

As vantagens a abertura de conta com a gente, tudo mundo ganhar: você para indicação, e o seu cliente por garantir benefícios especiais.

Benefícios para seus clientes:

- ... Conta 100% digital, com benefícios no personal.
- ... Até R\$ 10 por conta ativa por domicílio de residência no Original.
- ... Até R\$ 14 por conta ativa de colaborador da empresa que passar a receber o salário pelo Original.

Benefícios para você:

- ... R\$ 105 a cada conta ativa de empresas com mais de um sócio.
- ... Outros R\$ 70 por conta ativa que optar pelo **domicílio de residência** no Original.
- ... R\$ 14 por conta ativa de colaborador da empresa que passar a receber o salário pelo Original.

Fale agora mesmo com o seu cliente e faça dele o mais novo cliente Original.

Por que ter uma conta no Original?

São diversos motivos, são vários benefícios. Você só tem que abrir sua conta e começar a aproveitar.

- 10% a mais na restituição do IR**
Restituição do IR com 10% a mais no valor destinado a R\$ 500. Basta receber o Banco Original no mês a declarar e pronto.
- Investimentos + 1% de cashback**
Carteira de investimentos variada, com opção de Renda Fixa e parte do R\$ 1 mil, com 1% de cashback sobre o valor investido.
- R\$ 350 na Portabilidade de Salário**
Ao fazer a portabilidade de salário para o Banco Original, o cliente recebe R\$ 350 em cashback e ainda tem taxa grátis na conta e um cartão sem anuidade.
- TEDs e saques limitados**
Quentes saques e transferências quora por apenas R\$ 12,50 ao mês, com a Poupa Original limitada.

Responda este whatsapp e abra logo a sua conta Original.

Quanto sai para ter uma conta no Original?

Quando uma pessoa vai abrir conta em banco, as taxas sempre são um ponto de atenção. Por isso que o Original tem quando de mostrar o seu pacote de **serviços limitados e o valor zero.**

SERVIÇOS INCLUIDOS	Gratuito
Transferências via TED	limitado
Transferências entre contas do Original	limitado
Saques em caixas automáticos do Original	limitado
Saques na rede Bancos/Operadoras	limitado
Extrato mensal	limitado
Extrato de um período	limitado
VALOR	R\$ 12,50

Ficou interessado? Então é só responder esse whatsapp.

Responda este whatsapp e abra logo a sua conta Original.

Que tal um adicional de R\$ 350 no salário?

O Original está dando **R\$ 350** em cashback para quem fizer a **portabilidade de salário** para o banco. Muitos clientes passaram a receber pelo Original e ganharam esse valor.

Faça como eles: abra sua conta e traga seu salário.

Outras vantagens de ser Original:

- 10% a mais na restituição do IR
- Cartão de crédito com anuidade grátis
- Cashback nas compras com cartão
- 1% de cashback sobre o valor investido.

Responda este whatsapp e abra logo a sua conta Original.

Renda Fixa com cashback? Isso existe?

No Banco Original, isso é verdade. Os clientes investem em Renda Fixa e ainda recebem **1% do valor investido em cashback**, para usar como quiser.

É o melhor: você pode ser um desses clientes.

Outras vantagens de ser Original:

- 10% a mais na restituição do IR
- Portabilidade de salário com R\$ 350 em cashback
- Cartão de crédito com anuidade grátis
- Cashback nas compras com cartão
- 1% de cashback sobre o valor investido.

Responda este whatsapp e abra logo a sua conta Original.

E se você recebesse mais 10% na sua restituição do IR?

O Banco Original vive criando **benefícios** para seus clientes. A última novidade, agora, é **10% a mais na restituição do IR**, em cashback.

Para ganhar esse extra, basta escolher o Original na sua declaração.

Outras vantagens de ser Original:

- Portabilidade de salário com R\$ 350 em cashback
- Cartão de crédito com anuidade grátis
- Cashback nas compras com cartão
- 1% de cashback sobre o valor investido.

Responda este whatsapp e abra logo a sua conta Original.

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

O conjunto de peças de comunicação disparadas por *e-mail* marketing e WhatsApp aos escritórios de contabilidade foi organizado de forma a construir contexto para uma parceria que inicia com a valorização do papel do profissional de contabilidade, seguido dos potenciais de ganhos do contador pela indicação de clientes e negócios, das vantagens para os clientes dos contadores, dos valores das soluções do Banco Original e dos detalhes das ofertas de portabilidade de salário, aplicação em renda fixa e o domicílio de restituição do IRPF.

Essa foi a primeira experiência do Banco Original em ações de marketing por meio de parceiros e direcionado ao segmento MPE. Portanto, um dos fatores chave do sucesso seria o nível de abertura das mensagens e de acesso à *landing page*, por parte dos escritórios de contabilidade.

4.6 Intervenção

De acordo com Marcondes et al. (2017), esta é uma das mais sensíveis fases do projeto, devido às resistências naturais como o entendimento incompleto, diferenças de opiniões, baixa confiança, receio quanto às mudanças e conflitos de interesse.

A estratégia de implantação do Plano de Ação para o modelo de negócios apoiado na proposta de valor de parceria com a Conferir, focada no ecossistema de contadores, foi programada para ocorrer ao longo de 2020, paralelamente ao lançamento do Original Empresas. Porém, as ações previstas enfrentaram um contexto bastante adverso com a pandemia da Covid-19, iniciada em março de 2020 e presente até o momento.

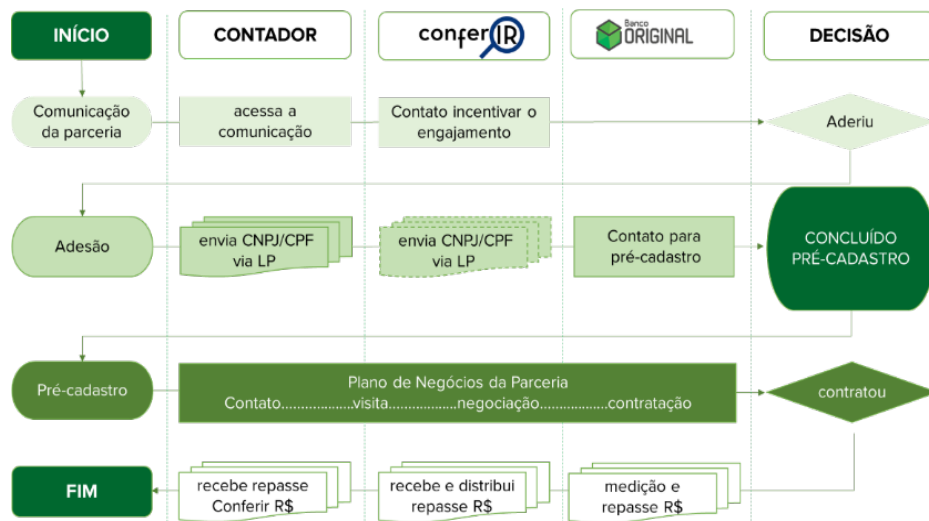
O segmento de contadores, em especial, foi altamente impactado pelo cenário da pandemia ao longo do ano de 2020 uma vez que as empresas sofreram com as adversidades da economia e tiveram que realizar diversas ações extraordinárias com a assessoria dos contadores. Ações como a readequação do quadro de funcionários, adesão aos programas governamentais de repactuação de linhas de crédito e de manutenção de empregos, e prorrogações dos prazos para recolhimento de tributos.

Assim, a agenda prevista para a etapa de intervenção ocorreu somente em setembro de 2020 e teve duração de 30 dias. Após esse período o grupo coordenador do projeto Original Empresas cuidou de fazer a avaliação do resultado da aplicação do modelo de negócios.

4.6.1 Passo a passo da intervenção

Dentre as ações da fase de intervenção (Figura 21), o primeiro passo foi a definição do fluxograma para orientar a atuação dos intervenientes.

Figura 21 – Fluxograma da intervenção



Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Por se tratar de uma iniciativa experimental de implantação do modelo de negócio baseado em parceria, a ação não contou com desenvolvimento de interfaces de comunicação de dados estruturada como API. O fluxo de informação trafegou via *landing page* e o fluxograma acima definiu o *workflow*²² do processo, dando visibilidade ao papel de cada interveniente no procedimento.

O fluxo foi definido com as seguintes etapas:

- 1) Disparo das peças de comunicação pela Conferir e atuação juntos aos contadores comunicando a parceria;
- 2) Registro de dados (CPF, CNPJ e contato) dos interessados na *landing page* disponibilizada no *site* da Conferir;
- 3) Envio das informações diariamente ao Banco Original;
- 4) Contato da equipe comercial do Banco Original com os interessados para reforçar a proposta de valor do modelo de negócios de parceria e orientar a abertura de conta;
- 5) Apuração das informações de negócios e remunerar a Conferir;
- 6) Repasse da remuneração devida pelas indicações de negócios aos contadores parceiros.

Integrou o segundo passo da fase de intervenção a realização da *live* Conte Comigo, coordenada pelo Banco Original em conjunto com a Conferir. A ação foi direcionada ao público de contadores e visou comunicar a parceria, a proposta de valor e suas vantagens, conforme demonstra a Figura 22.

²² Fluxo de trabalho.

Figura 22 – Peças de comunicação e peça *live*

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

A *live* foi inserida na agenda de comunicação semanal da Conferir e contou com público de aproximadamente 210 contadores, fato avaliado como uma frequência relevante se comparado aos demais eventos realizados pela instituição.

O terceiro passo da fase da intervenção se deu a partir do disparo das peças de comunicação, usando as ferramentas de *e-mail* marketing, WhatsApp e banner no *site* da Conferir com acesso à *landing page* para envio dos dados confirmando o interesse na parceria.

As peças de *e-mail* marketing e WhatsApp enviadas seguiram ondas de disparo alternadas, iniciando com a comunicação da parceria e avançando para as ofertas de vantagens aos contadores interessados e os clientes indicados por eles.

O quarto passo contou com a atuação do Banco Original, onde o autor desse trabalho coordenou equipes de gerentes, distribuídos em plataformas nas regiões de São Paulo, Minas Gerais, Campinas e Rio de Janeiro, além de uma plataforma na sede do Banco, denominada célula digital, direcionados ao contato com as empresas de contabilidade que demonstraram interesse via *landing page*.

A cada informação recebida diariamente via *landing page* a equipe do Banco Original entrava em contato com a empresa reforçando os atributos da parceria e orientando a abertura da conta diretamente na plataforma digital. Para garantir um padrão e a correta comunicação da proposta de valor, os profissionais seguiam um roteiro (Figura 23) de abordagem predefinido.

Figura 23 – Script abordagem

- Bom dia Sr. _____, meu nome é Fernando, sou Gerente Empresas do Banco Original, tudo bem?
- **Estou entrando em contato em nome do Projeto de Parceria ConferIR e Banco Original, conforme o material de apresentação enviado via e-mail.**
 - Essa é uma parceria INÉDITA que pretende apoiar as empresas de contabilidade nos serviços de assessoria financeira aos seus clientes, com um modelo que reúne a experiência digital com o atendimento humano.
 - **Para isso, estamos disponibilizando aos escritórios de contabilidade e aos seus clientes os seguintes serviços (utilizar material comercial de apoio do Original + Conferir)**
 - Além da plataforma 100% digital, nosso modelo agrega o relacionamento humano, sendo que todos os escritórios de contabilidade e seus clientes terão um gerente especializado em negócios com empresas e dedicado ao seu escritório, ou seja, assim como os escritórios de contabilidade, somos DIGITAL + HUMANO!
 - **Nosso modelo inovador e completo permite agregar também um retorno financeiro às empresas que fizerem parte dessa parceria com base nos seguintes parâmetros (falar das remunerações).**
 - O processo de indicação da sua própria conta e das contas dos seus clientes funciona da seguinte forma (explicar fluxo via landing page).
 - **Caso esteja de acordo, faremos o pré cadastro da sua empresa e das empresas que vc indicar para a abertura das contas assim que lançada a plataforma.**
 - Como vc está localizado em (região SP, MG, RJ e CPS ou demais), seu atendimento será feito pelo (informar plataforma ou célula digital) e o Head (Scotton, Fernando, Fernanda ou Celio) entrará em contato para a abertura das contas.
 - **Coletar CNPJ, quantidade de Sócios, Faturamento, quantidade de funcionários e quantidades de clientes ativos.**
- Muito obrigado pela atenção, qualquer dúvida estou à disposição (informar os telefones e e-mail) em breve faremos novo contato para darmos andamento nas negociações!

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Além do roteiro de abordagem padronizado, os profissionais do Banco Original, a partir da experiência de mercado, definiram uma relação de objeções (Figura 24) possíveis a serem apresentadas pelos indicados na *landing page*, e prepararam as respostas para servir de apoio aos profissionais atuantes nas abordagens.

Figura 24 – Relação de objeções

- Deposito em dinheiro**
- através de emissão de um boleto que pode ser pago através código de barras em qualquer instituição financeira ou casas lotéricas
- Deposito em cheque**
- Será feito através de imagem do cheque via app
- Saques**
- utilizar toda rede de bancos 24 horas sem custo
- Talões de cheques**
- Não possuímos justamente pensando na segurança com extravios de malotes e furtos existem opções de pagamentos muito mais seguros e eficazes
- Contato direto com Gerente**
- Temos nossos telefones fixos, celular, whatsapp e chamadas de vídeo
- Cheques devolvidos**
- A reapresentação também é feita por imagem, o cheque sendo compensado o físico pode ser descartado
- Conta salário / Benefícios**
- Abertas por arquivo sem a necessidade do funcionário se ausentar do trabalho. Oferta do portfólio completo ALELO
- Adquirência**
- Credenciamento de CIELO, GETNET e Pic Pay e antecipação de agenda
- Limites de pagamento diários**
- Este não será um problema, os limites de pagamento são previamente cadastrados e caso seja um pagamento atípico estaremos aqui para atender

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

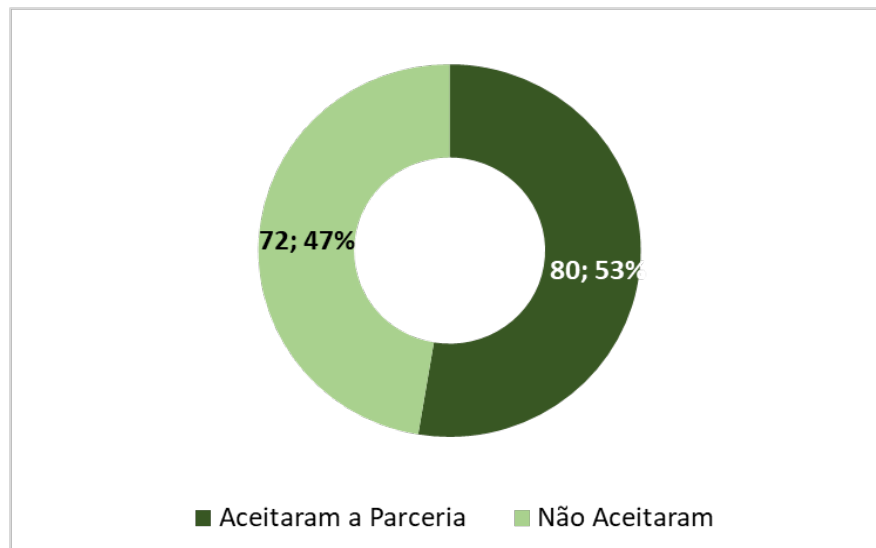
4.6.2 Resultado da intervenção

A análise do resultado da intervenção deve ser apresentada com três indicadores que determinam o nível de aderência do modelo de negócios baseado em parceria:

- 1) quantidade de empresas de contabilidade que aderiram ao modelo de negócios;
- 2) Quantidade de clientes indicados pelas empresas de contabilidade;
- 3) Resultado do modelo de negócios na fase experimental.

Inicialmente foi apresentado o resultado da intervenção (Gráfico 2) no período de agosto a setembro de 2020 com a visão do nível de adesão ao modelo de negócios baseado em parcerias.

Gráfico 2 – Resultado das indicações para adesão à parceria



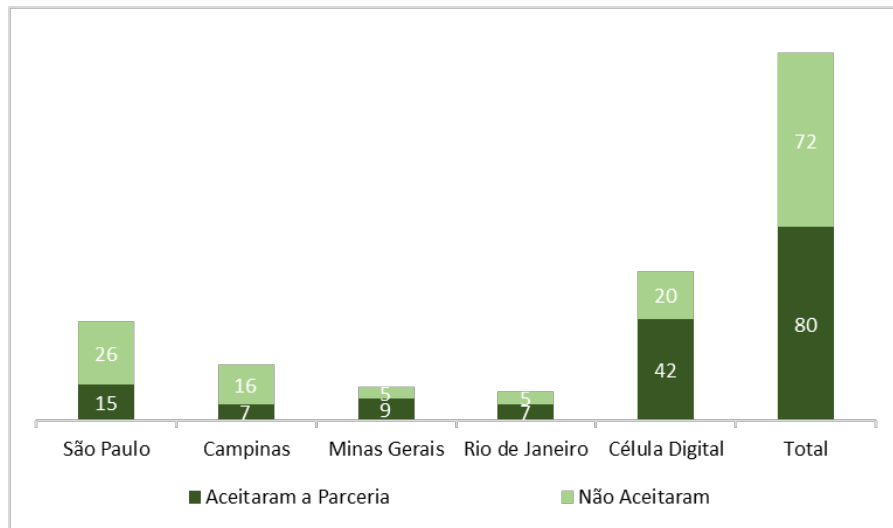
Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Um total de 152 empresas registrou interesse na *landing page*, sendo que 80 delas aceitaram a parceria após o contato da equipe comercial e 72 não tiveram interesse no primeiro momento.

Analisando a oferta da parceria como uma abordagem inicial e experimental, apoiada apenas em pesquisas e estudos realizados pelo grupo coordenador do projeto, o resultado de 53% de interessados inicialmente foi considerado importante para sustentar o modelo de negócios baseado em parcerias.

O Gráfico 3 apresenta a distribuição das indicações nas regiões de atuação do Original Empresas.

Gráfico 3 – Distribuição regional das indicações para adesão à parceria

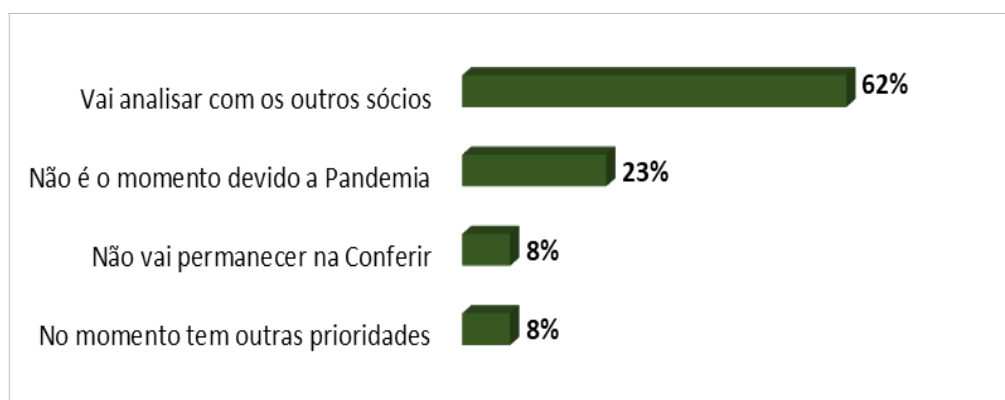


Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

A distribuição das indicações pelas equipes comerciais do Original Empresas nas suas regiões de atuação demonstra o potencial da parceria com relação à capilaridade de escritórios de contabilidade e reforça a importância de trazer a proposta da experiência 100% digital junto ao atendimento humano especializado.

O grupo coordenador do projeto catalogou os motivos de recusa da parceria (Gráfico 4), a fim de identificar pontos críticos de resistência ao modelo de negócios.

Gráfico 4 – Motivo de recusa das indicações para adesão à parceria



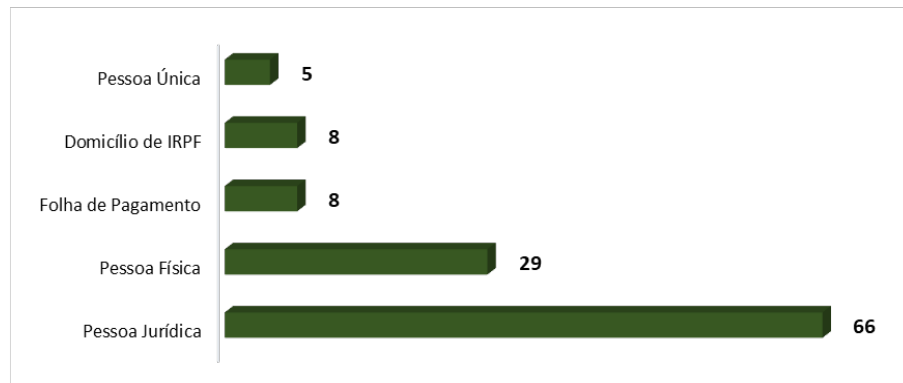
Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Dentre os motivos de não aceitação verificou-se que 62% ocorreram devido à necessidade de conversar com os sócios; para esses casos foi agendado um novo contato. A dedicação ao enfrentamento da pandemia, que demanda tarefas extraordinárias aos contadores,

representou 23% das recusas. Em seguida, com 8% das não aceitações, figurou a dedicação prioritária a outras atividades, em especial ao imposto de renda dos clientes. Finalmente, 8% das empresas indicaram que não teriam interesse em permanecer na plataforma da Conferir.

As empresas que aderiram à parceria iniciaram a indicação de contas e negócios. O Gráfico 5 apresenta os resultados.

Gráfico 5 – Indicação de contas e negócios pelos escritórios parceiros



Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Além da indicação de 66 empresas para a abertura de conta, merecem destaque também outros negócios conquistados. Estes casos reforçam o conceito do ecossistema de empresas contábeis como parceiro em potencial e cujas oportunidades vão muito além da conta de pessoa jurídica. Foram indicadas contas de pessoas físicas (29), contas de pessoa única ou MEI (5), contratos para processar a folha de pagamento de empresas (8) e indicação do Original como domicílio para crédito da restituição de imposto de renda.

4.7 Avaliação

A avaliação final para verificar a eficácia dos resultados obtidos pela parceria no modelo de negócios foi fundamental para contribuir com o avanço do conhecimento, tendo em vista todo o conteúdo acadêmico e técnico utilizado na elaboração e na execução do PSPE/AO.

Outra importante contribuição da avaliação destacada por Marcondes et al. (2017) está no desenvolvimento do aluno, do orientador e das pessoas na empresa por terem vivido uma situação crítica real, o que deve colaborar para o crescimento e o amadurecimento profissional de todos os envolvidos no projeto.

Para avaliar a aplicação das parcerias no modelo de negócios, o projeto considerou os aspectos financeiros de viabilidade e a efetividade do canal parceiro comparando com as referências de desempenho de ações de *e-mail* marketing.

4.7.1 Avaliação dos resultados

Analisando o público-alvo de 1.300 escritórios contábeis impactados pelos disparos das peças de oferta da parceria, utilizando o *e-mail* marketing e o WhatsApp, 152 empresas, representando 11,6% do total, clicaram no banner no *site* da Conferir e enviaram os dados para contato. Esse desempenho foi muito superior aos parâmetros de cliques pesquisados.

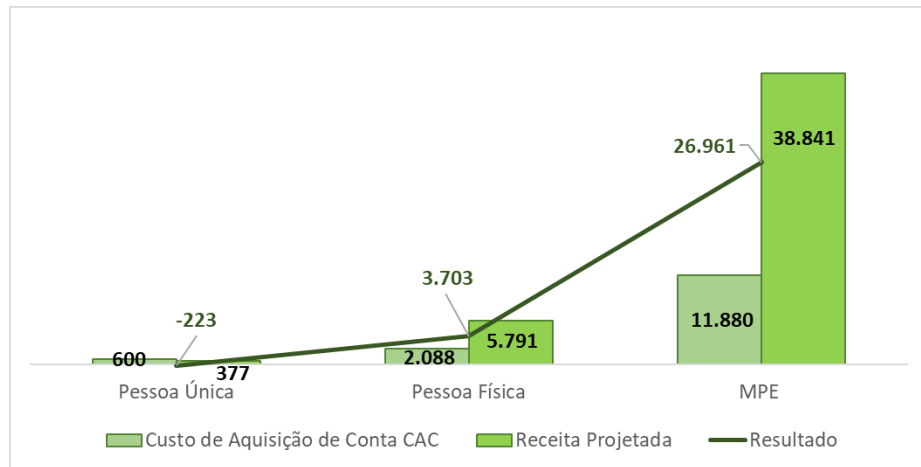
Do total de empresas que clicaram no banner de oferta da parceria, 80 empresas efetivamente contrataram a parceria, com um índice de efetividade de 52%. A referência atual de conversão de contas em relação aos cliques nas ações de marketing digital no mercado de pessoas físicas no Banco Original é de 30%. Portanto, o resultado da ação foi bem superior aos parâmetros do próprio Banco.

Com relação ao resultado da indicação de contas de empresas, a conquista de 66 contas no período foi considerada importante, confirmando o potencial do modelo de negócios baseado em parcerias.

Como referência de desempenho do modelo de negócios constatou-se que no mesmo período da ação experimental da parceria o time comercial do Original Empresas também atuou na aquisição de outras contas, em especial de empresas da carteira de relacionamento dos gerentes. O retorno dessa atuação correspondeu a soma de 68 gerentes que abriram 630 contas no mesmo período, ou seja, uma média de nove contas por gerente. A conquista de 66 contas na parceria durante o mês de setembro de 2020 foi proporcional ao desempenho de sete gerentes.

Para a apuração do resultado financeiro, o grupo coordenador do projeto Original Empresas considerou os parâmetros de custo de aquisição de conta para os seguimentos pessoa física, pessoa única e empresas, e a receita estimada por contas, definidos na modelagem de viabilidade financeira (apresentada no Quadro 9) para o modelo de negócios baseado em parcerias. O Gráfico 6 traz os resultados financeiros.

Gráfico 6 – Resultado da indicação de contas e negócios pelos escritórios parceiros



Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

Analisando inicialmente o segmento de MPE, objeto desse estudo de modelo de negócios baseado em parceria, o grupo considerou que a receita projetada, apurada com base na quantidade de contas indicadas e abertas foi de R\$ 38,841,00, contra um CAC, apurado pelo valor remunerado ao parceiro, de R\$ 11.880,00. Portanto, o resultado projetado foi de R\$ 26.961,00 e representou um retorno de 226% em relação ao investimento.

Em outra avaliação, o grupo coordenador do projeto comparou o CAC de R\$ 11.880,00 para uma quantidade de 66 contas indicadas e abertas do canal parceria, com o CAC do canal gerente para a mesma quantidade de contas. Conforme citado antes, a produção de contas da parceria foi equivalente à produção de sete gerentes no mesmo período apurado. O custo fixo individual do canal gerente é de R\$ 17.100,00, o que representou um total de R\$ 119.700,00. Assim, o CAC do modelo de negócios em estudo ficou em torno de 90% mais econômico para uma mesma receita projetada.

Com base nos resultados apurados, o grupo coordenador do projeto concluiu que a quarta dimensão definida por Gassmann et al. (2014) para a avaliação de um modelo de negócios, que é o mecanismo de lucro (por quê?), foi atendida.

Os resultados obtidos indicaram que o modelo de negócios gerou lucro, certificando a sua viabilidade financeira, com base na experiência realizada no mês de setembro de 2020.

Um dos pontos fortes do modelo de negócios e que, na avaliação do grupo coordenador do projeto, foi entendido como uma vantagem competitiva determinante na conclusão dos negócios refere-se à figura do atendimento humano na proposta de valor do Banco Original Empresas, representado pelo gerente comercial das plataformas de negócios do Banco Original em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Campinas.

Diferente da abordagem comum de Bancos Digitais e *fintechs*, unicamente apoiadas no marketing digital e que convida a empresa à abertura de uma conta corrente e ao relacionamento com *devices*²³ e centrais de atendimento, no modelo de negócios baseado em parcerias do Banco Original, todos os potenciais clientes que manifestavam interesse em conhecer a parceria recebiam imediatamente a abordagem humana de um profissional qualificado e preparado para entregar e melhor experiência aos clientes e concluir os objetivos do projeto.

4.7.2 Melhorias propostas no modelo de negócios

Apesar do resultado positivo que sustentou a avaliação inicial das parcerias como valor no modelo de negócios, tanto na efetividade quanto na viabilidade financeira, a partir dos motivos de recusa registrados no processo de intervenção, foi necessária uma revisão na proposta de valor para fortalecer as vantagens competitivas e incrementar os resultados apurados, conforme demonstrado na Figura 25.

Figura 25 – Pontos de melhoria do modelo de negócios

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	oferta unificada aos contadores do serviço de cobrança e pagamento com cartão com contratação no ambiente do parceiro				
	revisão da remuneração do contador com foco na sustentabilidade do modelo, incluindo pagamento por cada crédito contratado e pelo saldo da carteira de crédito ao longo do tempo		✓	✓	
	equipe comercial do parceiro para contato com os contadores e efetivação da parceria				
	análise da base dos 1.300 escritórios de contabilidade e aprovação prévia de crédito			✓	
	oferta de linha de crédito aos escritórios de contabilidade com taxa diferenciada	✓			
	desenvolvimento de APIs de serviços de abertura de conta, contratação de crédito, pagamentos de tributos, transferências bancárias, cobrança digital e outras no próprio ambiente do parceiro				
	prorrogação da parceria com foco na segunda fase até junho de 2021		✓		
	PROCESSO A SER APRIMORADO	Proposta de Valor e Experiência do Cliente	Condições da Parceria	Efetividade da Abordagem Comercial	Integração de Informações

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores

²³ Dispositivos tecnológicos.

As melhorias foram organizadas em quatro dimensões:

- 1) Proposta de valor e experiência do cliente;
- 2) Condições da Parceria;
- 3) Efetividade da Abordagem Comercial;
- 4) Integração de Informações.

Cada dimensão citada foi contemplada com ações a serem implementadas ao longo de 2021.

Um dos pontos mais relevantes diz respeito à mudança na remuneração do parceiro, uma vez que a remuneração por conta aberta mostrou-se pouco atrativa aos escritórios de contabilidade e que o número de interessados na parceria, assim como o número de empresas indicadas para abrir conta no Original Empresas, poderia ser impulsionado com uma estratégia mais agressiva de remuneração.

Dessa forma, celebrou-se um aditivo ao contrato de parceria com a inclusão das seguintes remunerações:

- 1) Percentual sobre o saldo de crédito contratado pelos escritórios de contabilidade e seus clientes pessoas jurídicas;
- 2) Percentual sobre o saldo da carteira de crédito formada pelos créditos contratados pelos escritórios de contabilidade e seus clientes pessoas jurídicas.

Importante destacar que a mudança citada promoveu um reforço na visão de longo prazo da parceria, uma vez que introduziu uma remuneração pelo saldo da carteira de crédito, o que significa que os escritórios de contabilidade passam a ser sócios da operação do Original Empresas, auferindo receita ao longo da existência do crédito.

Para arrancar com esse novo modelo de remuneração e promover a primeira experiência de crédito com o próprio contador foram pré-aprovadas operações de crédito para 800 empresas de contabilidade clientes da Conferir, com um montante total de R\$ 59 milhões.

Essas empresas receberam uma oferta de crédito com taxas especiais, realizada no período entre junho e julho de 2021, assim que concluída a temporada de imposto de renda, para que pudessem viver a experiência de negócios com o Original Empresas e replicar aos seus clientes nas mesmas condições. A Figura 26 apresenta a nova comunicação da parceria.

Figura 26 – Novas peças de comunicação – Oferta de crédito

CRÉDITO PRÉ-APROVADO PARA O SEU NEGÓCIO

Olá!

Você, cliente Conferir, pode contar com o crédito empresarial do Banco Original para o seu negócio.

Veja os diferenciais:

- ✓ Até 36 meses para pagar com carência de até 90 dias.
- ✓ Taxa a partir de 1,89% ao mês.
- ✓ Simulação e contratação rápida e 100% online.
- ✓ Valor da parcela e data de pagamento escolhidos por você.

Para solicitar seu empréstimo, abra sua conta 100% digital no Banco Original e aproveite estes e outros benefícios:

- 1 **Cobrança Digital**
com custo único e sem limite de boletos.
- 2 **Pacotes de serviços**
ilimitados e custos reduzidos.
- 3 **Conta que Rende:**
rendimento automático do saldo parado em conta.
- 4 **Assessoria especializada**
em pessoa jurídica.

Vamos investir na sua empresa?

Abra sua conta

Uma parceria:

conferIR Banco ORIGINAL Empresas

Fonte: Banco Original – Parceria com contadores.

O processo de integração de sistemas e informações é um movimento mais complexo. Porém, foi considerado pelo grupo coordenador do projeto como o “Oceano Azul” do modelo de negócios baseado em parcerias. Ele promoverá um nível de inovação na experiência do cliente que resultará em extrema vantagem competitiva, alinhamento do sistema de atividade das empresas com um baixo custo e posicionamento à frente da concorrência.

Como primeiro passo, o Banco Original disponibilizou suas Interfaces de Programação de Aplicações APIs de serviços (pagamentos de tributos, transferências bancárias, cobrança digital e outras) para que a Conferir desenvolva a conexão com essas aplicações e tenha os serviços disponíveis no *site* da instituição, permitindo que os escritórios de contabilidade realizem transações bancárias diretamente no *site* da Conferir. Outras APIs estão sendo analisadas, com destaque para a abertura de contas e contratação de crédito.

4.7.3 Outras aplicações do modelo de negócios

Apesar das melhorias implementadas no modelo de negócios com a inclusão de parcerias e do curto período de teste com o ecossistema de contadores, os resultados foram

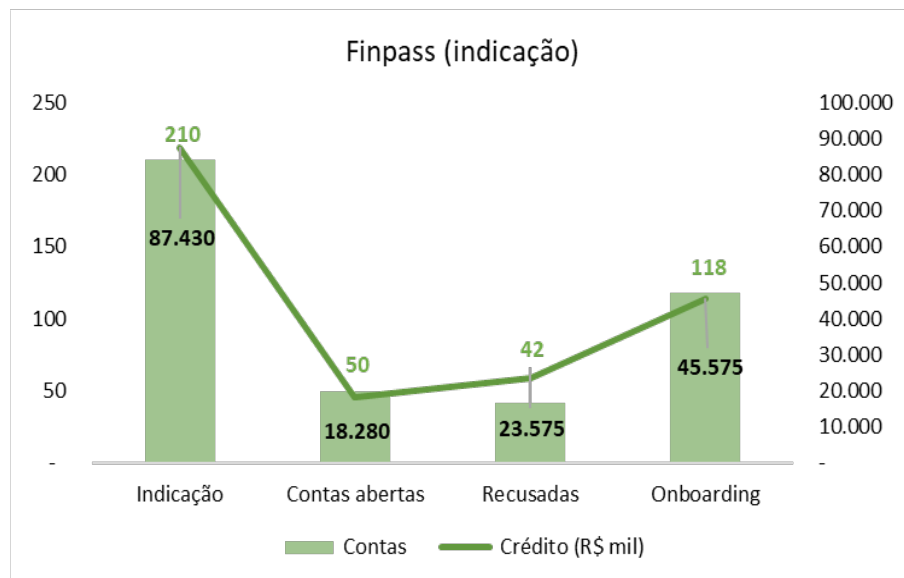
considerados válidos pelo grupo coordenador do projeto e pelo *board* do Banco Original. Outras iniciativas de parcerias apoiadas em ecossistemas com o objetivo de aquisição de contas foram iniciadas.

O Original Empresas possui atualmente outras parcerias em andamento em diferentes fases de acordo com o PSPE/AO, com destaque para a *Finpass*, um dos maiores *marketplaces* de crédito, com operação em todo território nacional na oferta de crédito a milhares de empresas da sua carteira, por meio de 1.500 consultores;

Para todos esses ecossistemas o Original Empresas leva o modelo de negócios baseado em parcerias, construído a partir da experiência com a Conferir, apoiado na proposta de valor apresentada no presente trabalho, com adaptações de acordo com a expectativa de cada parceiro, sem perder de vista as vantagens competitivas da experiência digital associada ao atendimento humano.

O modelo de negócios em parceria com a *Finpass* objetiva abordar clientes do ecossistema, sendo que nesse modelo a oferta de crédito pré-aprovado foi apresentada no contexto da proposta de valor do modelo de negócios. O Gráfico 7 reúne a quantidade de contas indicadas e a demanda de crédito sinalizada pelas empresas interessadas.

Gráfico 7 – Resultado da indicação de contas



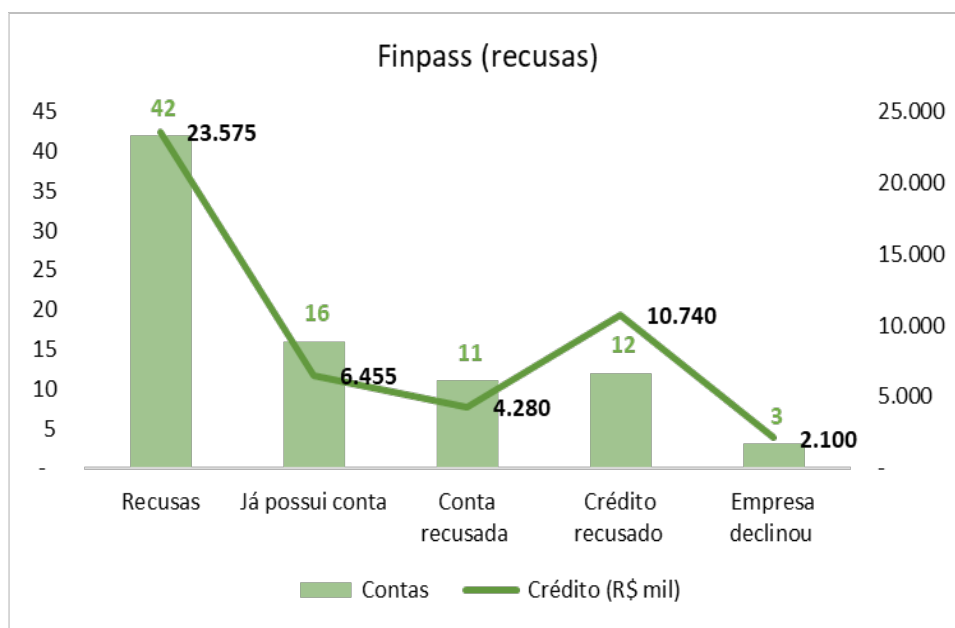
Fonte: Banco Original – Parceria Finpass.

O modelo de negócios baseado em parceria iniciou a intervenção no ecossistema *Finpass* em abril de 2021 e no período de dois meses apresentou números importantes com relação ao potencial de negócios. Foram 210 contas indicadas com um interesse de crédito no

montante de R\$ 87,4 milhões; deste universo, 50 empresas já abriram as contas e apresentaram uma demanda de crédito de R\$ 18,2 milhões. Portanto, uma efetividade de 23% em aquisição de contas e 20% em oportunidade de crédito. Do total 20% foram recusadas até o mês de maio de 2021.

Assim como na parceria com os escritórios de contabilidade, as recusas de contas são acompanhadas e avaliadas para melhoria contínua do modelo de negócios e da proposta de valor. O Gráfico 8 identifica os motivos de recusas:

Gráfico 8 – Motivos de recusas de contas



Fonte: Banco Original – Parceria Finpass.

Com relação às recusas os motivos foram derivados de decisões do próprio Banco, com predominância de casos de empresas que já eram clientes e empresas com risco de crédito.

Importante citar que após a realização da experiência do Banco Original com a Conferir, amplamente divulgada nos canais especializados do segmento de contadores, outras empresas iniciaram experiências com um modelo muito similar, especialmente quanto ao conceito de firmar parcerias com ecossistemas para aquisição de contas.

Citamos a associação da Contabilizei, líder em contabilidade digital, com o banco digital BS2 que foi firmada para ofertar conta digital às empresas do ecossistema de contabilidade com condições diferenciadas e também a parceria recém divulgada em diversas mídias envolvendo o Banco Itaú e a Omie (BPO de serviços e assessoria aos contadores).

4.7.4 Premiação *Fintech* Américas

O projeto do Original Empresas, antes mesmo de completar um ano de atividade, obteve um reconhecimento internacional no evento de Inovadores Financeiros da *Fintech Américas 2021*, realizado nos dias 12 e 13 de maio, com o *Prêmio País de Platino a los Innovadores Financeiros de Fintech Américas 2021*, na categoria de *Customer Experience (CX) & Engagement Innovation*.

A Conferência organizada pela *Fintech Américas*, que reúne bancos e *fintechs* de toda a América Latina, debate sobre temas críticos que são fundamentais para a continuidade da trajetória nesse processo de transformação digital, atualizando sobre as últimas tendências além de compartilhar experiências entre os bancos participantes.

Apesar de todo movimento de transformação digital no sistema financeiro, o evento de 2021 foi apresentado com o tema “*The Future of Banking is Human*” e, portanto, reconheceu o valor do modelo que associa a experiência digital ao atendimento humano, presente na proposta de valor aplicada na experiência de parceria com as empresas de contabilidade.

4.7.5 Resultado do projeto Original Empresas – *Breakeven*²⁴

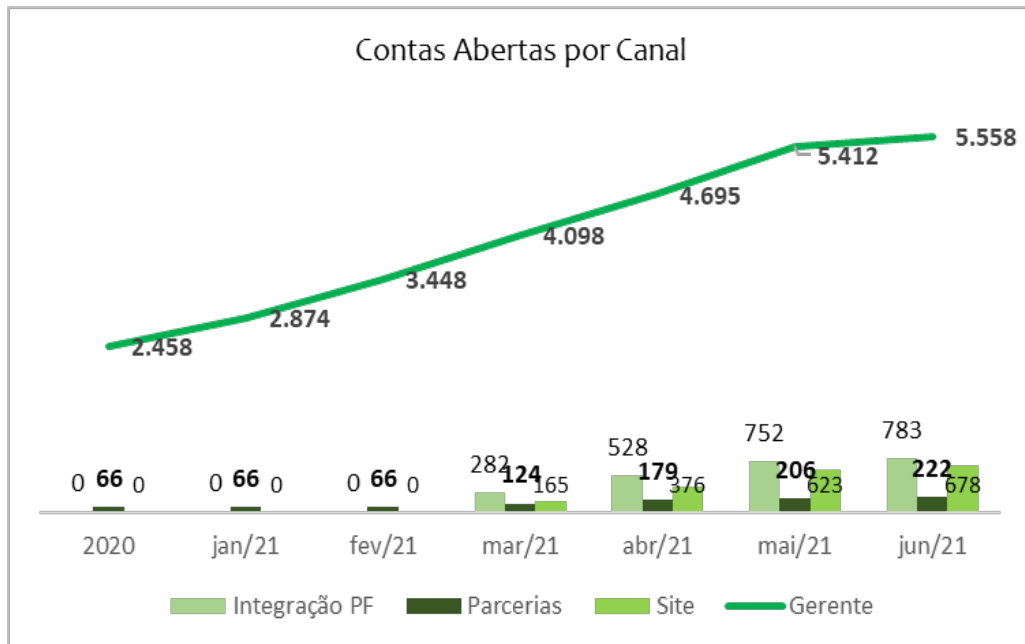
O projeto Original Empresas foi a primeira plataforma digital a atuar no segmento de MPE com mais de um sócio. O modelo de negócios apresentou uma experiência do cliente 100% digital combinada com o atendimento humano realizado por profissionais qualificados e agregou o conceito de parceria com ecossistemas para potencializar a aquisição de clientes e gerar vantagens competitivas.

Declarado na estratégia corporativa do Banco Original em 2019, o projeto teve sua expectativa de resultado orientada pelo *business plan 2020/2021*, com o desempenho mensal avaliado no conceito de uma vertical de negócios.

Com relação à aquisição de clientes empresas, o modelo de negócios forjado na proposta de uma experiência 100% digital, portfólio amplo de produtos e serviços digitais, parcerias estratégicas e o atendimento humano especializado, apresentou resultados importantes ao longo dos oito meses de vida do projeto Original Empresas, conforme demonstrado no Gráfico 9.

²⁴ Ponto de equilíbrio.

Gráfico 9 – Aquisição de clientes empresas



Fonte: Banco Original – Projeto Original Empresas.

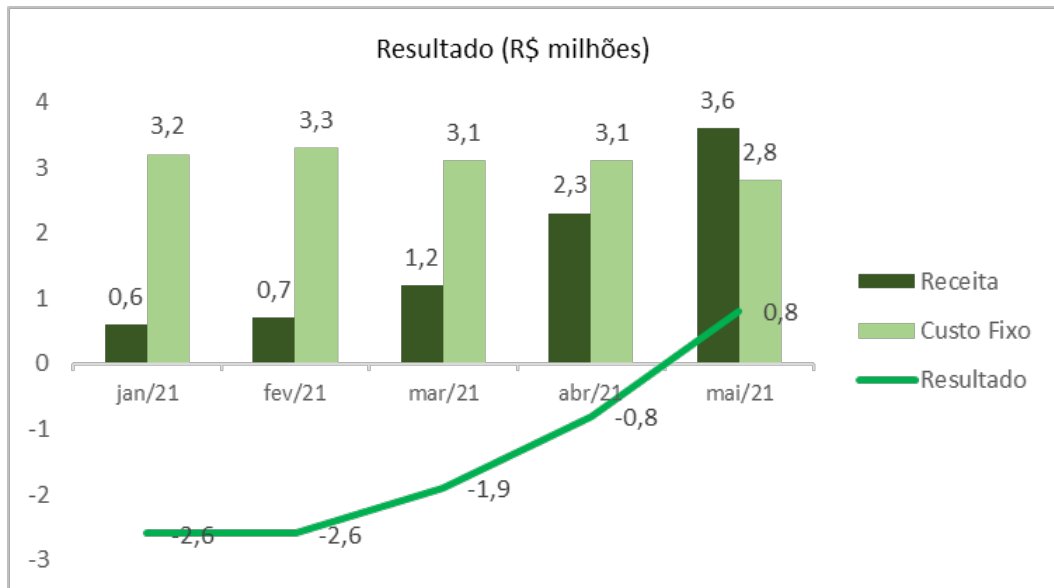
Importante destacar que o canal representado pelo gerente comercial foi o grande responsável pelo crescimento dos clientes empresas e que as parcerias ainda não agregaram resultados relevantes na aquisição de clientes.

No entanto, a experiência realizada com a parceria incorporada à proposta de valor, demonstrada no presente trabalho, apresenta importantes vantagens competitivas que fortalecem a proposta de valor e o modelo de negócios.

Analisando o resultado apresentado em maio de 2021, a vertical de negócios denominada Original Empresas, no seu oitavo mês de vida, atingiu o *breakeven*, gerando um resultado positivo após a cobertura de todos os custos (pessoas, comercial, segurança/fraude, cadastro/crédito, produtos, tecnologia...), confirmando o acerto na estratégia representada pelo modelo de negócios do banco digital para empresas.

Os resultados apresentados (Gráfico 10) sustentam a qualidade do modelo de negócios proposto e o potencial do segmento de empresas para os bancos digitais.

Gráfico 10 – Breakeven



Fonte: Banco Original – Projeto Original Empresas.

Seguindo o observado na aquisição de clientes, a contribuição das parcerias para o resultado durante oito meses ainda pode ser considerada tímida, sendo que os primeiros retornos foram sustentados fortemente pelos negócios no canal representado pelas equipes comerciais.

Porém, a decisão foi de continuar investindo de forma intensa nas parcerias associadas ao modelo de negócios, confiando no potencial representado pelos resultados das experiências iniciais e na capacidade de geração de vantagens competitivas no longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve seu desenvolvimento no contexto da entrada do Banco Original no segmento de MPEs, com foco no desafio específico de propor um modelo de negócios baseado em parcerias para a aquisição de clientes do segmento de micro e pequenas empresas.

O grupo coordenador do projeto do Banco Original Empresas contou com a participação do autor deste trabalho como executivo responsável pela área de planejamento e comercial. Portanto, o autor participou de toda a idealização do modelo proposto, coordenou a intervenção, acompanhou a aplicação e avaliou o resultado.

O modelo de negócios proposto, que associa a experiência 100% digital ao atendimento humano especializado, alcançou excelentes resultados. A proposta de valor apoiada na parceria com ecossistemas, apresentada nesse trabalho, representa um diferencial competitivo para o Original Empresas, passível de ser replicada em diversos ecossistemas e segmentos de empresas, e que certamente será um modelo a ser seguido pelos concorrentes.

O presente trabalho evidencia que a proposta de valor, para um modelo de negócios de banco digital com estratégia de longo prazo, deve ir além da apresentação digital dos produtos bancários tradicionais, valorizar o atendimento humano e integrar com outros ecossistemas para agregar valor na oferta ao cliente.

A jornada para aplicar a intervenção no segmento de contadores, apesar de fortemente impactada pelo cenário de pandemia ao longo do ano de 2020, teve resultados considerados eficazes com base nas referências de desempenho das ações de aquisição de clientes e negócios nas plataformas digitais. Esses resultados foram suficientes para validar o modelo de negócios na estratégia do Original Empresas e inspirar a replicação em outros ecossistemas de MPEs.

No entanto, melhorias foram sugeridas no modelo, em especial no tocante ao aprimoramento da proposta de valor. Algumas delas já foram produzidas e estão sendo testadas em novas intervenções; outras dependem de integrações tecnológicas em fase de estudo por parte dos parceiros.

Testar o modelo de negócios com outras parcerias faz parte das recomendações do presente estudo. O Banco Original avançou nesse sentido e atualmente possui importantes parcerias com ecossistemas em andamento que poderão ser objeto de estudos futuros a fim de ratificar as conclusões ora apresentadas.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O cenário da pandemia da Covid-19 afetou o ambiente de desenvolvimento do presente trabalho, comprometendo o cronograma de implementação das ações. Durante o ano de 2020 as empresas estavam focadas em garantir a própria sobrevivência e qualquer proposta de valor teve barreiras de entrada bem diferentes das normais.

Da mesma forma, as empresas de contabilidade, segmento escolhido para a intervenção e validação do modelo de negócios, também enfrentaram um período totalmente atípico com uma atuação dedicada a assessorar clientes, em especial as MPEs, na busca de soluções para a crise financeira que abalou os negócios dessas empresas.

Por fim, a realização da pesquisa no período entre setembro e outubro de 2020, quando o Original Empresas estava lançando uma plataforma digital, limitou a aplicação das melhorias identificadas como necessárias; a validação de resultados, por sua vez, teve início ainda em 2021 após a temporada de declarações do imposto de renda.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., VAN ROSSUM, W. *Customer value propositions in business markets*. Harvard Business Review, 2006.
- ARQUIVEI. **Contábil Trends'19**. Disponível em: <<http://materiais.arquivei.com.br/contabil-trends>>. Acesso em: 18 mar. 2020.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. *Business models as models*. Long Range Planning, 43(2-3), pp. 156-171, 2010. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Busca de normas**. [s.d]. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/buscanormas>>. Acesso em: 25 nov. 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de Cidadania Financeira 2018**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentoscidadania/RIF/Relatorio>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- BANCO ORIGINAL. **Relações Institucionais**. Disponível em: <<https://www.original.com.br/relacoes/institucional/>>. Acesso em: 10 abr. 2020
- BOOSTLAB. **A Revolução dos Bancos Digitais**. Disponível em: <<http://conteudo.btgpactual.digital.com/boostlab-bancos-digitais>>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J. E. *How to design a winning business model: smart companies' business models generate cycles that, over time, make them operate more effectively*. Harvard Business Review: 2011.
- CASADESUS-MASANELL, R., ZHU, F. *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*. Strategic Management Journal, 2013.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. *From strategy to business model and to tactics*. Long Range Planning, 2009.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Quantos Somos**. Disponível em: <<https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>>. Acesso em: 22 mar. 2020.
- DINIZ, Ademir. Fique por dentro: principais estatísticas de e-mail marketing. **MediaPost**. Disponível em: <<http://www.mediapost.com.br/blog/estatisticas-de-e-mail-marketing>>. Acesso em: 12 out. 2020.
- DUARTE, Gilmar **Pesquisa Nacional de Empresas Contábeis**. 2017. Disponível em: <<http://www.gilmarduarte.com.br/blog?buscar=Pesquisa+Nacional+de+Empresas+Cont%C3%A1beis>>. Acesso em: 04 mai. 2020.
- EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION (EFMA). **World Retail Banking Report 2020**. Capgemini. EFMA. Disponível em: <<https://worldretailbankingreport.com/>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Inovação e Competição: novos caminhos para redução dos spreads bancários?** 24 abr. 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3141/26/pt-br/apresentacoes-setor-bancario>>. Acesso em: 21 jan. 2020.
- GASMANN, O., FRANKENBERGER, K., CSIK, M. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow, England: Pearson. baden-fuller, 2014.
- GODOI, C. K.; MELLO-DE-BANDEIRA, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- IBM. **Estudo Global sobre Privacidade**. Disponível em: <<https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/>>. Acesso em: 16 abr.2020.
- KIM W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. [Trad. Ivo Korytowski]. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KPMG. **CEO Outlook 2020** - Edição especial Covid-19. 2020. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/09/ceo-outlook-2020.html>>. Acesso em: Acesso em: 16 jun 2021.
- LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. *Applications of the business model in studies: An analysis of empirical research from 1996 to 2010*. European Management Journal, 2013.
- MAGRETTA, J. *Why business models matter*. Harvard Business Review, 2002.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico]: administração e contabilidade** / São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. Disponível em: <https://up.mackenzie.br/fileadmin/OLD/62/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/graduacao/Administracao_SP/2017/Metodologia_trabalhos_praticos.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- MARKIDES, C.; CHARITOU, C.D. *Competing with dual business models: a contingency approach*. Academy of Management Executive, v.18, n 3, p. 22-36, 2004.
- MASTERCARD. *Mastercard Small Business Enablement*. Apresentação eletrônica [Acesso restrito]. S.l. Acesso em: 18 set. 2019.

- MASTERCARD. **Pequenas e Médias Empresas**. Apresentação eletrônica [Acesso restrito]. S.l., 2020.
- NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. F. L.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- OLIVEIRA, Solange. **E-mail Marketing: Qual a Taxa de Retorno?** 12 ago. 2011. E-COMMERCE BRASIL.. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-mail-marketing-qual-a-taxa-de-retorno/>>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. *Clarifying business models: origins presente and future of the concept* – CAIS. Vol. 16, Artigo 1, 2005.
- SEBRAE. **Dicas para equilibrar as contas durante a pandemia**. [s. d]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. [s/d]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque57f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 07 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- SEBRAE. **Pesquisa aponta que apenas 16% das pequenas empresas que procuraram crédito conseguiram**. ASN – Agência Sebrae de Notícias, 29 jun. 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-aponta-que-apenas-16-das-pequenas-empresas-que-procuraram-credito-conseguiram,f7e744e697df2710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 jan. 2021.
- SIMÕES, Katia. Bancos Digitais diversificam negócios e ganham espaço no Brasil. **FEBRABAN**. 22 jun. 2021. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital>>. Acesso em: 25 jun. 2021.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- WEILL, P.; WOERNER, S. L. **Qual o seu modelo digital de negócio? 6 perguntas para ajudar a construir a empresa de próxima geração**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2019.
- WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GOTTEL, V. **Business models: origin, development and future research perspectives**. Long Range Planning, 2015.