

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

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

**DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA  
EM METODOLOGIA DE VENDAS B2B  
PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA**

**Marcus Vinicius Coufal**

**São Paulo**

**2022**

**Marcus Vinicius Coufal**

**DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA EM  
METODOLOGIA DE VENDAS B2B  
PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA**

Trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em  
Administração do Desenvolvimento de Negócios do  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

**Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira**

**São Paulo**

**2022**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C853d Coufal, Marcus Vinicius.  
DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA EM METODOLOGIA DE VENDAS B2B PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA : [recurso eletrônico] / Marcus Vinicius Coufal.  
1800 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.  
Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Adilson Caldeira.  
Referências Bibliográficas: f. 56-57.

1. Metodologia De Vendas. 2. Excelência Operacional. 3. Empresas De Tecnologia. 4. Business-to-business. 5. B2b. I. Caldeira, Adilson, *orientador(a)*. II. Título.

MARCUS VINICIUS COUFAL

DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA EM  
METODOLOGIA DE VENDAS B2B PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA

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

Aprovada em 12 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Adilson Caldeira  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi  
FEA-USP

## RESUMO

**Assunto:** Desenvolvimento de um negócio em consultoria de treinamento e implementação de metodologias de vendas *business-to-business (B2B)* para empresas de tecnologia.

**Aplicação:** Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um negócio em consultoria de treinamento e implementação de metodologias de vendas *business-to-business (B2B)* para empresas de tecnologia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com gestores e proprietários de empresas de tecnologia de pequeno e médio porte no território brasileiro. A pesquisa revelou a ineficiência na condução de processos de vendas *B2B* sem o uso de uma metodologia de vendas. No caso particular de empresas de tecnologia, foram identificados que os processos de vendas complexas são caracterizados por uma série de processos de pré-vendas, que vão desde *assessments*, entrevistas, demonstrações, construção de provas de conceito (POC), *minimum viable product (MVP)* etc. Tudo isso demanda tempo e investimento que impacta diretamente nos custos de transação.

**Inovação:** A inovação adotada caracteriza-se como incremental, na categoria de processos, propondo uma oferta de serviço focada na mudança na forma como os serviços são criados e entregues. A proposta de valor da empresa a ser criada será oferecer “Capacitação Valiosa” às empresas de tecnologia, mediante apoio em neutralizar ameaças e explorar oportunidades no processo de vendas, transformando, o processo de vendas em um momento consultivo e, por conseguinte, em uma estratégia de diferenciação

**Impacto:** Os principais impactos esperados nos potenciais clientes da Verazze na busca por mais eficiência nos processos de vendas *B2B*, serão: redução dos custos de transação, melhorias nas margens das vendas, maior previsibilidade das oportunidades de vendas, oportunidades mais qualificadas, aumento das vendas, melhora do relacionamento entre fornecedor e cliente, e por fim, maior percepção do fornecedor como um parceiro de negócio junto ao cliente.

**Complexidade:** Como característica típica do processo de identificação e entendimento de oportunidades de negócios, lida-se com a complexidade inerente à incerteza e diversidade de variáveis a considerar. Buscou-se, assim, conhecer a receptividade entre os potenciais clientes das empresas de tecnologia, que revelou interesse nas principais propostas de valor do projeto, dentre as quais, vendas mais rápidas, menores custos de transação e maiores margens. Por meio de entrevistas com profissionais de empresas que o possuem perfil do público visado, contata-se a demanda por investimento em mapeamento dos processos de vendas para entender as oportunidades de melhoria ou correção de rumos.

**Método e procedimentos:** Para este trabalho, foi adotada a metodologia destinada à produção de trabalhos práticos e aplicados em administração dedicados à solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades. Os procedimentos da proposta metodológica adotada envolvem as fases de entendimento do problema e/ou oportunidade, diagnóstico do problema e/ou oportunidade, proposta da solução do problema ou da oportunidade, plano de ação da mudança, intervenção e, por fim, avaliação.

**Palavras chaves:** Metodologia de vendas, Excelência operacional, Empresas de Tecnologia, *Business-to-Business, B2B*

## **ABSTRACT**

**Subject:** Development of a business in training consultancy and implementation of business-to-business (B2B) sales methodologies for technology companies.

**Application:** This work presents the development of a business in training consultancy and implementation of business-to-business (B2B) sales methodologies for technology companies. Therefore, a survey was carried out with managers and owners of small and medium-sized technology companies in Brazil. The research revealed the inefficiency in conducting B2B sales processes without the use of a sales methodology. In the particular case of technology companies, it was identified that complex sales processes are characterized by a series of pre-sales processes, ranging from assessments, interviews, demonstrations, construction of proofs of concept (POC), minimum viable product (MVP) etc. All this takes time and investment that directly impacts transaction costs.

**Innovation:** The innovation adopted is characterized as incremental, in the category of processes, proposing a service offer focused on changing the way services are created and delivered. The value proposition of the company to be created will be to offer “Valuable Training” to technology companies, through support in neutralizing threats and exploring opportunities in the sales process, transforming the sales process into a consultative moment and, therefore, into a differentiation strategy

**Impact:** The main impacts expected on Verazze's potential customers in the search for more efficiency in B2B sales processes will be: reduction of transaction costs, improvements in sales margins, greater predictability of sales opportunities, more qualified opportunities, increased sales, improvement of the relationship between supplier and customer, and finally, greater perception of the supplier as a business partner with the customer.

**Complexity:** As a typical characteristic of the process of identifying and understanding business opportunities, we deal with the inherent complexity of uncertainty and the diversity of variables to consider. Thus, we sought to know the receptivity among potential customers of technology companies, which showed interest in the main value propositions of the project, among which, faster sales, lower transaction costs and higher margins. Through interviews with professionals from companies that have the target audience profile, the demand for investment in mapping sales processes is contacted to understand opportunities for improvement or correction of directions.

**Method and procedures:** For this work, a methodology was adopted for the production of practical and applied work in administration dedicated to solving organizational problems and taking advantage of opportunities. The procedures of the methodological proposal adopted involve the phases of understanding the problem and/or opportunity, diagnosis of the problem and/or opportunity, proposal for the solution of the problem or opportunity, action plan for change, intervention and, finally, evaluation.

**Keywords:** Sales Methodology, Operational Excellence, Technology Companies, Business-to-Business, B2B

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Divisão das empresas e evolução.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2. Divisão das empresas por porte .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3. O papel da força de vendas na criação de valor para o cliente.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4. Melhor treinamento, performance superior.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5. Proposição de Valor da Verazze e perfil do cliente.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6. Esquema experimental para cocriação de valor como solução conjunta de problemas .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7. Ciclo de solução de problemas .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 8. Processo Prime .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 9. As 5 Forças de Porter.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 10. Estratégia Verazze foco híbrido.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 11. Modelo de negócio da Verazze .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 12. Design do conceito de negócios .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 13. Método de descoberta do cliente.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 14. Visão geral da descoberta de clientes .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 15. Business-to-business, plano de garantia de vendas diretas .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 16. Cartão de Aprendizagem.....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabela 2</b> .....	<b>22</b>
<b>Tabela 3</b> .....	<b>35</b>
<b>Tabela 4</b> .....	<b>37</b>
<b>Tabela 5</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabela 6</b> .....	<b>43</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE .....</b>	<b>12</b>
2.1 O SERVIÇO E A ORGANIZAÇÃO .....	14
2.2 MODELO DE NEGÓCIO E COMERCIALIZAÇÃO .....	16
2.3 O MERCADO .....	17
2.4 ANTECEDENTES DA OPORTUNIDADE .....	17
<b>3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>19</b>
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO.....	19
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	21
<b>4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>26</b>
4.1 OFERTA DE TREINAMENTO DE VENDAS <i>B2B</i> VERAZZE.....	29
4.2 ESTRUTURA DO TREINAMENTO DE VENDAS <i>B2B</i> VERAZZE .....	30
4.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO.....	34
<b>5 PLANO DE AÇÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>6 INTERVENÇÃO .....</b>	<b>44</b>
6.1 OFERTAS VERAZZE A SEREM TESTADAS .....	45
6.1 EXECUÇÃO DA FASE DE TESTES .....	50
<b>7 AVALIAÇÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Thull (2010), consideram-se como vendas complexas as que compreendem transações *Business-to-Business (B2B)* e *Business-to-Government (B2G)*, ou seja, aquelas efetuadas entre empresas do setor privado e entre estas e instituições públicas. Esses processos envolvem múltiplas pessoas, áreas, com diferentes visões e culturas.

No caso particular de empresas de tecnologia, os processos de vendas complexas são caracterizados por uma série de processos de pré-vendas, que vão desde *assessments*, entrevistas, demonstrações, construção de provas de conceito (POC), *minimum viable product (MVP)* etc. Tudo isso demanda tempo e investimento que impactam diretamente nos custos de transação (Coase, 2012).

Além dos custos, existem outros desafios, como o processo de qualificação, em que a empresa que está vendendo avalia se o cliente realmente tem o interesse na compra da solução/serviço, ou mesmo se está preparada para eventuais mudanças requeridas.

Outro desafio no processo de vendas, é o entendimento sobre a geração de valor decorrente do que está sendo oferecido para o cliente, o que tende a influenciar a decisão de concluir o negócio, ou mesmo reduzir o poder de barganha do ofertante diante do comprador, pressionando para baixo o valor da transação.

Não existem só os desafios citados, mas muitos outros, processos de vendas complexas são uma longa cadeia de decisões inter-relacionadas, que envolvem diferentes departamentos e disciplinas no cliente. Para vencer, servir e reter clientes nesse contexto, o responsável pelas vendas deve ser informado sobre as necessidades específicas de negócios de seus clientes, agregar valor e *insights* em cada ponto de intersecção. Pesquisa realizada pela Forrester (2016) indica que 74% dos compradores empresariais são inclinados a comprar de fontes que demonstram possuir visão sobre o negócio do cliente e seguir um caminho claro para capitalizar essa visão (Forrester, 2016).

A proposta de aproveitamento da oportunidade baseada nos desafios listados, será oferecer “Capacitação Valiosa” para empresas de tecnologia, focada em metodologia de vendas *B2B*, que contribua com o desenvolvimento de competências em seus clientes, transformando assim seus processos de vendas de modo a proporcionar diferenciação, elemento essencial para a conquista de vantagem competitiva (Hitt et al., 2014).

Com esse propósito, elaborou-se o presente projeto de idealização de um modelo de negócios inovador, com base em Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que se destina à elaboração de trabalhos práticos e aplicados na área de administração para desenvolvimento de

soluções de problemas organizacionais ou aproveitamento de oportunidades de negócio. De acordo com o método adotado, o projeto principia pela identificação de uma oportunidade decorrente de necessidades ainda não atendidas, total ou parcialmente, existentes no mercado, possibilitando a criação de valor mediante uma oferta inovadora de soluções.

Conforme sugerem Marcondes et al. (2017), um trabalho dessa natureza se fortalece por meio de fundamentação teórica, que não somente proporciona o acesso a conhecimento prévio dos elementos que compõem a situação abordada, mas também indica meios já validados decorrentes de experiências anteriores de aplicação de soluções replicáveis em condições análogas. Seguindo essa recomendação, o projeto foi produzido com apoio de modelos encontrados na literatura utilizados na análise, diagnóstico e modelagem de negócios. Dada a intenção de considerar tais modelos conceituais de modo aplicado a cada situação específica abordada no trabalho, optou-se por citá-los pontualmente neste texto nos tópicos em que são respectivamente considerados, e não em uma seção específica de referencial teórico.

Também em alinhamento à proposta metodológica acima mencionada, o projeto teve início com a interpretação do contexto em estudo para entendimento da oportunidade identificada. A seguir, efetuou-se uma análise das circunstâncias ambientais e das condições demandadas para o alinhamento da proposta de valor do negócio a ser criado e implementado, culminando com a definição dos principais componentes do modelo de negócio concebido. Os passos seguintes envolveram o estabelecimento do plano de ações, a descrição da intervenção requerida para a implementação, e, finalmente, a avaliação dos resultados esperados em decorrência da efetiva concretização do negócio proposto.

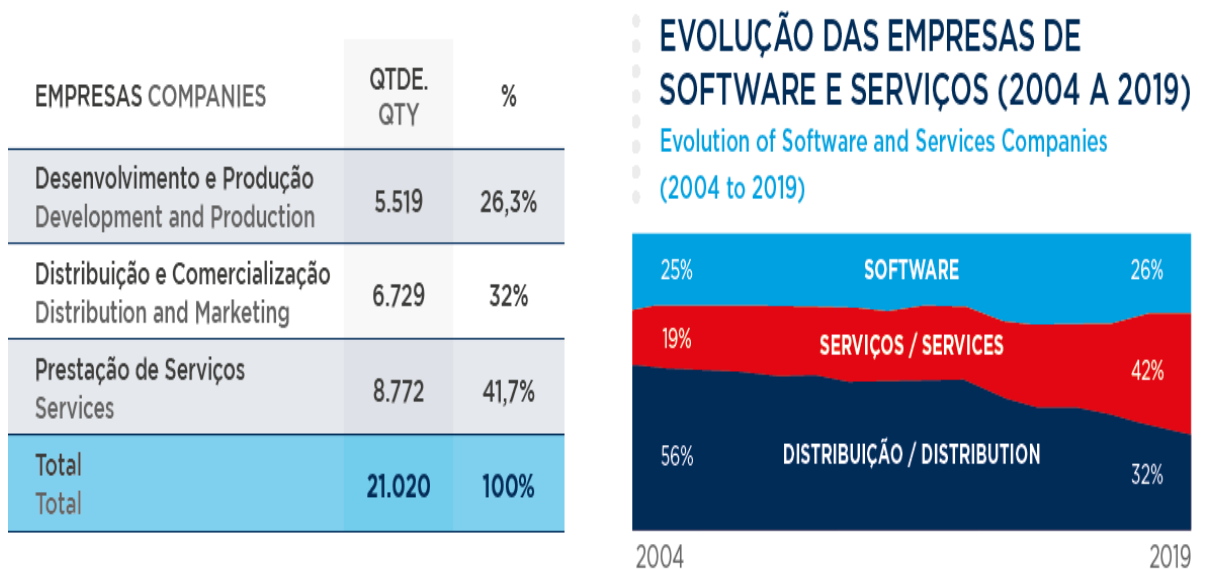
## 2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

De acordo com um estudo feito pela ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software* (2021), o setor de tecnologia do Brasil atingiu R\$ 200,3 bilhões e cresceu 22,9% em 2020, 12,4% a mais que em 2019, considerando o mercado de *software*, serviços e *hardware*.

Segundo a IDC – Internacional Data Corporation (2021), o mercado de tecnologia deve crescer 11% em 2021 no Brasil. Essa taxa de crescimento é reforçada pela pandemia de COVID-19, infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), que teve início na China em 2020 e tomou dimensão global. Outro estudo feito pelo Gartner (2020) aponta que 7 em cada 10 conselhos de direção aceleraram iniciativas digitais durante a COVID-19 em 2020.

Ainda de acordo com a ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software* (2021), foram identificadas 21.020 empresas atuando no setor de *software* e serviços, sendo aproximadamente a metade dedicada à distribuição e comercialização.

Na figura 1, é apresentado o detalhamento da divisão e a evolução das empresas de *software* e serviços no Brasil.



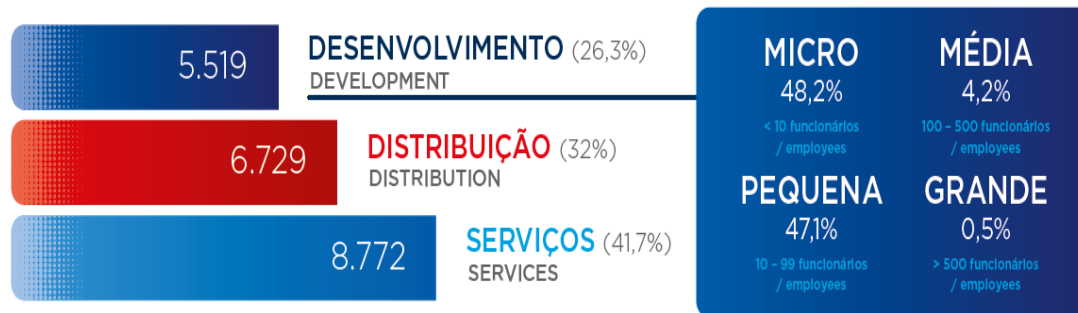
**Figura 1. Divisão das empresas e evolução**

**Fonte:** Estudo ABES, 2020

Na figura 2, é apresentada a divisão por porte.

Considerando apenas as 5.519 empresas que são dedicadas ao Desenvolvimento e Produção de Software, temos a seguinte divisão por porte:

Considering only the 5.519 companies that are dedicated to Software Development and Production, we have the following division by size:



**Figura 2. Divisão das empresas por porte**

**Fonte:** Estudo ABES, 2020

Na lista de TOP 30 (2021), *softwares* baixados na Windows Store (Loja *online* de *software* da Microsoft) e Apple Store (Loja *online* de *software* da Apple), não existem *softwares* brasileiros com foco no mercado *business-to-consumer* (B2C), ou seja, o de vendas efetuadas diretamente pelas empresas aos consumidores finais. Esta informação sugere que a grande maioria das empresas brasileiras de *software* atuam no mercado *business-to-business* (B2B), que é aquele em que os negócios são realizados diretamente entre empresas. Sendo assim, a comercialização de seus produtos e serviços se dá mediante ações de vendas que compreendem contato direto. Tal comercialização é feita, na maioria das vezes, mediante processos de vendas complexas.

De acordo com Thull (2010), vendas complexas compreendem, primariamente, transações B2B e *business-to-government* (B2G), sendo que estas últimas referem-se a negócios efetuados entre empresas do setor privado e instituições públicas. Estes processos envolvem múltiplas pessoas, áreas, com diferentes visões e culturas.

No caso particular de empresas de tecnologia, os processos de vendas complexas são caracterizados por uma série de processos de pré-vendas, que vão desde *assessments*, entrevistas, demonstrações, construção de provas de conceito (POC), *minimum viable product* (MVP) e etc. Tudo isso demanda tempo e investimento que impacta diretamente nos custos de transação (Coase, 2012).

Além dos custos, existem outros desafios, como processo de qualificação, em que a empresa que está vendendo avalia se o cliente realmente tem o interesse na compra da solução/serviço ou mesmo se está preparada para a mudança, se este processo não for feito de forma criteriosa, a empresa perde muito dinheiro e tempo investimento em um cliente que não

estava no “momento” correto para a mudança proposta.

Outro desafio no processo de vendas, é o processo de entendimento e geração de valor do que está sendo oferecido para o cliente. Se este processo não for feito da forma correta, o cliente pode acabar não tomando decisão de evoluir ou mesmo “pressionar” para baixo o valor da solução no processo final de compras.

Não existem só os desafios citados, mas muitos outros, processos de vendas complexas são uma longa cadeia de decisões inter-relacionadas, que impacta diferentes departamentos e disciplinas no cliente.

Sobre a importância de conhecer e dominar os processos de vendas complexas *B2B*, Jordan e Kelly (2015) efetuaram um estudo da *Venture Point Performance and the Sales management Association* mostrando que empresas que têm conhecimento e metodologia para os processo de vendas complexas, mostram 28% de crescimento de receita versus empresas que não têm esse conhecimento ou uma metodologia

## 2.1 O SERVIÇO E A ORGANIZAÇÃO

O empreendimento objeto deste trabalho, que receberá a denominação Verazze Consultoria, oferecerá treinamento e implementação de metodologia de vendas *B2B* com foco em empresas de tecnologia.

Como mencionado neste capítulo 2, o mercado de tecnologia está em franca expansão e os produtos/serviços das empresas de Tecnologia são oferecidos principalmente no mercado *B2B*, o que traz uma série de desafios durante o processo de vendas, os quais podem impactar na margem do produto/serviço, no custo de transação ou mesmo resultar em perda de vendas ocasionando em perda de receita.

O processo de vendas é o principal momento em que o fornecedor de *software* ou serviço, provará o valor da sua oferta para o cliente, o *value-based selling (VBS)* (Blocker et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015), e sendo o valor medido pelas características de desempenho de um produto ou serviço e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. As empresas têm que oferecer valor aos clientes que seja superior ao valor oferecido pelos concorrentes para criar vantagem competitiva, *afinal, criar valor para os cliente é a fonte dos retornos acima da média para uma empresa* (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2014)

Se o valor do serviço ou produto não for bem definido no processo de vendas, o cliente pode gerar uma pressão grande no processo financeiro de negociação de compras acarretando em redução de margem ou, até mesmo, levar o cliente a não tomar decisão e manter o *status quo*,

levando a perda de receita e prejuízo financeiro devido ao investimento em todo o processo de vendas.

De acordo com Jordan e Kelly (2015), havia uma diferença de 18% no crescimento da receita entre as empresas que definiram um processo formal de vendas e as empresas que não o fizeram.

Além disso, compradores *B2B* estão mudando como, quando e onde eles se envolvem com fornecedores e parceiros em potencial. Os vendedores não são mais os únicos canais de informação, tornando-o ainda mais crítico para que eles tenham interações de alta qualidade ao se envolverem com clientes e clientes potenciais.

Para vencer, servir e reter clientes neste ambiente, vendas devem ser informadas sobre as necessidades específicas de negócios de seus clientes, agregar valor e *insights* em cada ponto de intersecção. Com 74% dos compradores empresariais inclinado a comprar de vendedores que fornecem uma nova visão sobre o negócio do cliente e um caminho claro para capitalizar essa visão (Forrester, 2016), abaixo há uma demonstração do papel da força de vendas na criação de valor, satisfação e retenção de clientes.



**Figura 3. O papel da força de vendas na criação de valor para o cliente**

Fonte: Blocker et al., 2012

Por fim, *value-based selling* (*VBS*) continua sendo um problema (Moorman e Vogel 2012), com os líderes de vendas citando a “incapacidade de articular valor comercial único” como seu principal desafio (Sirius Decisions 2015). Implementar *VBS* é desafiador porque requer esforço do time de vendas para compreender profundamente o negócio do cliente e quantificar o valor. No entanto, até que os líderes de vendas entendam como implementar *VBS* com sucesso (Mullins

et al., 2020) , os clientes são menos propensos a diferir entre fornecedores (CSO Insights 2018) ou experimentar novas ofertas (Steenburgh e Ahearne 2018). Em 2021, existiu uma quantidade razoável de empresas de treinamento de vendas *B2B*, porém, a Verazze Consultoria buscará por um diferencial com foco no refinamento dos serviços atualmente oferecidos no mercado e também ajudando seus clientes a inovar nos processos de vendas (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2013).

Os Principais diferenciais da Verazze serão:

- Metodologia desenvolvida com foco em agilidade e no mercado de tecnologia baseada em longos anos de experiência.
- Executivos que realizarão treinamento e ajudarão na implementação da metodologia, uma vez que serão pessoas com vivência de longos anos no campo de vendas (trabalhando com *VBS*) e com experiência em empresas de Tecnologia reconhecidas mundialmente.

Estes diferenciais terão como principal força a teoria da complexidade social (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2013), em que pode ser oneroso imitar devido a fenômenos sociais complexos, como qualidade da equipe, cultura da empresa, reputação entre fornecedores e clientes, tempo de experiência da equipe e etc, como uma vez citou Andy Jassy, presidente da Amazon.com, “Não há algoritmo de compressão para a experiência” (AWS, 2021), em uma resposta sobre a concorrência imitando características da Amazon Web Services, empresa de tecnologia em nuvem da Amazon que criou o conceito de tecnologia em nuvem 10 anos antes do surgimento do primeiro concorrente.

A proposta de valor da Verazze, será oferecer “Capacitação Valiosa”, que ajude seus clientes a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades em seus clientes durante o processo de vendas, transformando assim o próprio processo de vendas em um momento consultivo junto ao cliente, por fim, transformando este momento consultivo em uma estratégia de diferenciação (Hitt et al., 2014).

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIO E COMERCIALIZAÇÃO

A Verazze atuará no modelo de *boutique* (empresas que buscam oferecer serviços individualizados e adequam suas ofertas às necessidades de seus clientes e também atuam com um nicho específico de clientes).



Será desenvolvido uma serie de “pacotes” serviços que serão comercializados tanto no modelo de subscrição quanto no modelo de pagamento único/modelo de produto.

### 2.3 O MERCADO

No item 2, apresentou-se como o mercado alvo, as empresas de tecnologia com comercialização de produtos/serviços no modelo *B2B*, assim como, seu tamanho e horizonte de crescimento.

Inicialmente a Verazze terá como objetivo a camada de clientes de pequeno e médio porte dentro do território brasileiro, focando os investimentos de *marketing* e aquisição de clientes em mídias sociais profissionais como *Linkedin*, *Content Marketing*, que “é uma forma de marketing focada na criação, publicação e distribuição de conteúdo para um público-alvo *on-line*” e prospecção ativa de clientes (Nayak, 2021).

Baseado no serviço prestado e no modelo de negócio escolhido para a Verazze, *Content Marketing* terá um papel fundamental na divulgação e aquisição de novos clientes. O principal objetivo da estratégia de *Content Marketing* da Verazze será criar valor para o público alvo e construir confiança em cada interação através de seminários e artigos (educativos).

*Content Marketing* custa 62% menos do que o *outbound marketing* (marketing tradicional), e gera três vezes mais leads (possíveis consumidores). *Content Marketing* é eficaz, fácil de começar e popular entre os consumidores. De acordo com estudo, 74% das empresas pesquisadas (Nayak, 2021), o marketing de conteúdo aumentou suas oportunidades de marketing, tanto em quantidade quanto em qualidade.

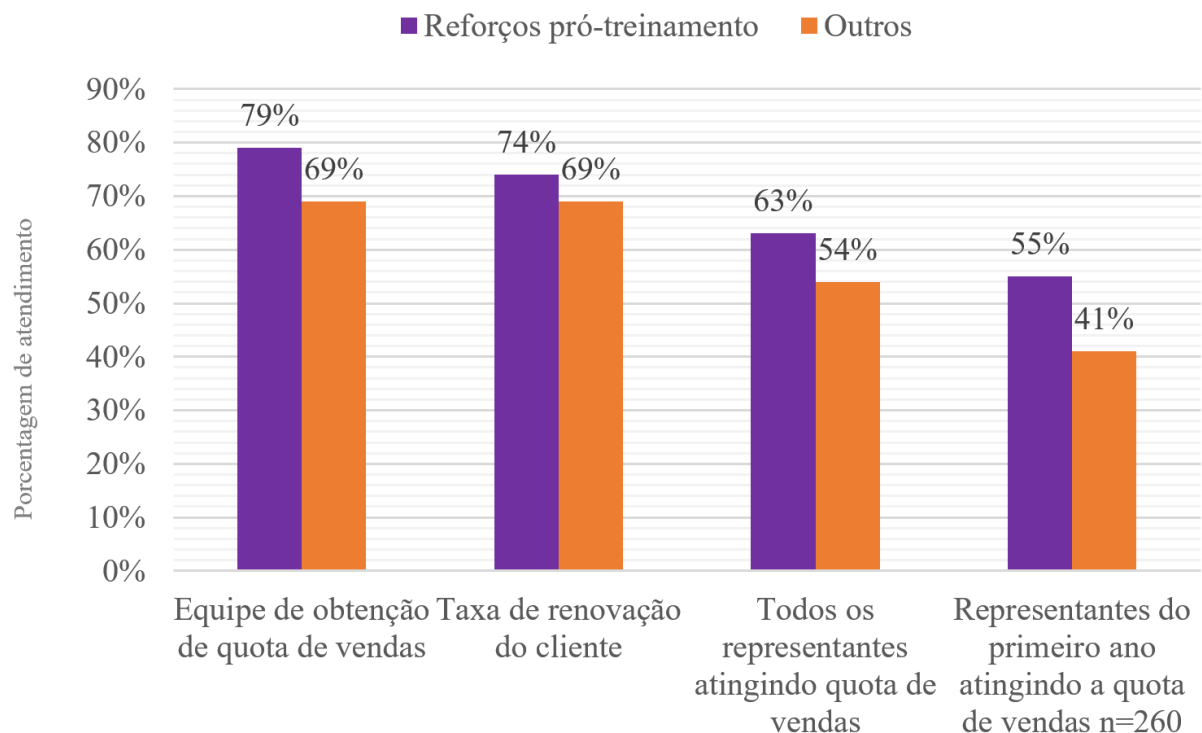
*Content Marketing* também ajuda a melhorar as conversões porque permite a empresa que se conecte e eduque seus leads e clientes, não apenas construindo confiança e relacionamento, mas também incentivando as conversões, fornecendo aos *leads* e clientes as informações de que precisam para tomar uma decisão de compra informada (Nayak, 2021).

### 2.4 ANTECEDENTES DA OPORTUNIDADE

No capítulo 2, no entendimento da oportunidade, citou-se o artigo da *Venture Point Performance and the Sales Management Association* (Jordan & Kelly 2015) mostrando que empresas que tem conhecimento e metodologia para os processos de vendas complexas, mostram

28% de crescimento de receita *versus* empresas que não tem este conhecimento ou uma metodologia, porém, neste mesmo estudo foi informado que 61% dos executivos entrevistados admitiam que seu time executivo de vendas não tinha o treinamento adequado em gestão de *pipeline*, estratégias e técnicas de vendas.

Além disso, não basta somente treinar a equipe de vendas uma única vez. Outro estudo conduzido pela *Aberdeen Strategy and Research* (Ostrow, 2014) mostra que as empresas *Best in class* (empresas que tendem a definir as normas para as indústrias em que eles trabalham) são 15% mais prováveis do que todas as outras de contratar e usar métodos de reforço educacionais em vendas, atingindo assim melhores resultados (Figura 4).



**Figura 4. Melhor treinamento, performance superior**

**Fonte:** Aberdeen, 2015

Outro ponto importante que reforça a importância do treinamento e da orientação formal em vendas *B2B* é que há um custo elevado para repor um vendedor devido à baixa performance.

Em mais um estudo da *Aberdeen Strategy and Research* (Ostrow, 2014), foi demonstrado que um típico vendedor *B2B* demora 7.3 meses para contratar e fazer o *onboard* (processo de integração pela qual o novo funcionário passa para agilizar sua adaptação a rotina da empresa).

A análise das informações citadas neste tópico revela indícios tanto da oportunidade de negócio na criação da Verazze quanto da relevância do tema de treinamento e orientação de vendas *B2B*.

### 3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para o diagnóstico da oportunidade, recorreu-se à fase um da metodologia *customer development* (Blank, 2020), que tem como objetivo interagir com possíveis clientes, apresentando o serviço a ser desenvolvido, testando diversas hipóteses e colhendo feedbacks sobre as possíveis ofertas de serviço. No próximo tópico, serão descritas as fases que serão usadas como base para as entrevistas com os possíveis clientes.

Foram entrevistados 5 executivos, proprietários e gestores executivos de consultorias de desenvolvimento ou implementação de *software*, firmas de pequeno e médio porte.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

Abaixo estão as informações cuja obtenção se considera relevante para identificar as evidências da oportunidade. Como mencionado anteriormente, se recorre, para esse fim, à fase um do método *customer development* (Blank, 2020) como base para as entrevistas.

As fases que compõem o método *customer development* são:

- **Hipótese do produto:**

Nesta fase, será apresentado para o cliente o serviço a ser prestado, incluindo itens como características do serviço, benefícios do serviço para o cliente e os custos de contratação.

- **Hipótese do cliente e do problema:**

- Tipo de cliente: Quem são os típicos compradores do serviço da Verazze? Conhecido o cliente, identificar papéis como o decisor principal, decisor financeiro, influenciador, sabotador e, por fim, o usuário final da Verazze.
- Problema do cliente: Entender qual o problema que meu cliente tem, como ele lida com o problema, escala do problema na percepção do cliente, como

seria a nova rotina do cliente após a contratação do serviço da Verazze e quanto custa conviver com este problema do ponto de vista financeiro?

- Conjunto mínimo de recursos: Qual seria o escopo mínimo do serviço que o cliente estaria disposto a pagar? Esta análise permite que seja identificado o serviço mínimo a ser criado e o início rápido do negócio da Verazze.

- **Hipótese do canal de distribuição e preço do serviço:**

Avaliar se será usado um canal de distribuição para o serviço e quanto cliente pagaria pelo serviço.

- **Hipótese da Geração de demanda:**

Entender qual seria o melhor método de geração de demanda, entender como o cliente chegaria até a Verazze e aprenderia sobre os serviços prestados por ela, avaliar se *marketing* de conteúdo, seminários, publicidade em mídia social ou qualquer outra forma de geração de demanda seria efetiva.

- **Hipótese do tipo de mercado:**

Avaliar se o mercado alvo da Verazze (empresas de tecnologia de pequeno e médio porte) é compatível com os serviços prestados por ela, avaliar a competição e, por fim, entender em qual tipo de mercado a Verazze ingressará (mercado existente, ressegmentação ou novo).

Sabendo o tipo de mercado em que a Verazze atuará, permite definir os pontos de diferenciação que precisam ser percebidos pelos possíveis clientes frente a concorrência.

- **Hipótese da competição:**

Avaliar porquê e como os serviços da Verazze são melhores que o da competição.

### 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi feita mediante entrevistas com proprietários e gerentes seniores de empresas de tecnologia de pequeno e médio porte.

As entrevistas tiveram como principal foco entender a dinâmica dos processos e da atuação das equipes de vendas, o uso ou não de metodologia de vendas, o processo de formação dos times de vendas, assim como, os principais desafios.

Com base nesse propósito, elegeram-se como sujeitos da pesquisa entrevistados que atuam como executivos (proprietários ou gestores executivos) em empresas de tecnologia de pequeno e médio porte considerados possíveis clientes da Verazze. Na Tabela 1 apresentam-se em detalhes as características do perfil dos entrevistados.

Tabela 1

#### Perfil dos Entrevistados e das Empresas

Entrevistado	Perfil
<b>Entrevista A:</b>	Sócio e fundador de uma consultoria de implementação e desenvolvimento de <i>software</i> . Formado em engenharia com mais de 20 anos de experiência no mercado de tecnologia. A Empresa está em atuação há mais de 12 anos e conta 65 Funcionários.
<b>Entrevistado B:</b>	Sócio de uma consultoria de implementação e desenvolvimento de <i>software</i> . Formado em multimídia e <i>design</i> com mais de 17 anos de experiência no mercado de tecnologia. A Empresa está em atuação há mais de 11 anos e conta 48 funcionários.
<b>Entrevistado C:</b>	Sócio e fundador de uma consultoria de implementação e desenvolvimento de <i>software</i> . Formado em sistemas de informação com mais de 17 anos de experiência no mercado de tecnologia. A Empresa está em atuação há mais de 8 anos e conta 110 funcionários.
<b>Entrevistado D:</b>	Sócio e fundador de uma consultoria de implementação e desenvolvimento de <i>software</i> . Formado em análise de sistemas, pós-graduado em administração e doutorando em engenharia de software com mais de 15 anos de experiência no mercado de tecnologia. A Empresa está em atuação há mais de 4 anos e conta 36 Funcionários.
<b>Entrevistado E:</b>	Diretor de consultoria multinacional de implementação e desenvolvimento de <i>software</i> . Formado em engenharia pela universidade de Shizuoka (Japão) e em sistemas de informação no Brasil, tem mais de 18 anos de experiência no mercado de tecnologia. Neste caso, o entrevistado falou sobre <b>3 empresas</b> , uma que fundou e vendeu e outras duas consultorias de tecnologia de médio porte com mais de 180 funcionários, sendo uma delas multinacional.

#### Nota. Elaboração do autor

Foi confirmado que a maioria das empresas sofre com a falta de previsibilidade nos processos de vendas, dificuldade na geração de valor, alto custo dos processos de vendas e dificuldade em atrair e reter vendedores.

Dentro dos principais pontos confirmados, destaca-se que todas as empresas possuem processos de vendas baseados no modelo “Funil de Vendas” (desenvolvido por St Elmo Lewis em 1898), segundo o qual existe um fluxo simples que se inicia pela fase de descoberta, em que o cliente reconhece um produto ou serviço no mercado, na sequência o cliente demonstra interesse pelo produto ou serviço, passa pelo reconhecimento da necessidade/desejo de compra e, por fim,

toma uma ação/decisão. (Langett, 2018)

Entretanto, 99% das empresas não possuem ou seguem um método apropriado para aproveitamento do processo de vendas que ajude a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades de forma estruturada em seus clientes, transformando, assim, o próprio processo de vendas em um momento consultivo junto ao cliente, por fim, transformando, este momento consultivo em uma estratégia de diferenciação (Hitt et al., 2014).

Algo novo, que a pesquisa revelou, foi a característica de empresas de tecnologia de pequeno porte treinar e formar vendedores juniores em razão da dificuldade em atrair este tipo de profissional do mercado, devido ao alto custo e, até mesmo, na dificuldade de selecionar profissionais pela falta de conhecimento metodológico de vendas ou as características específicas deste tipo de profissional. Essas descobertas são extraídas das respostas apresentadas, sinteticamente, na Tabela 2.

Tabela 2

### Categorização de dados qualitativos

<b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C Dono	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	<b>Essência dos conteúdos (categorias)</b>
Você tem equipe de vendas? se sim quantos vendedores?	Sim, dois vendedores e atualmente buscando um líder de vendas.	Sim, duas pessoas dedicadas e um líder de vendas.	Tem dois profissionais dedicado e um líder que cuida do comercial e vendas.	Tem duas pessoas dedicadas, focadas em geração de demanda, porém no momento do fechamento da venda, um dos sócios se envolve.	Todas as empresas possuíam líder e equipe de vendas com mais de 6 vendedores	<b>Equipe de vendas;</b> <b>Liderança de vendas;</b>	<b>Todas as empresas entrevistas possuem equipe e liderança de vendas.</b>
Qual o perfil/senioridade dos seus vendedores? (Junior, Sênior)	Os dois vendedores são juniores <b>formados</b> dentro da empresa.	Um dos sócios é o líder de vendas, têm mais um sênior e um pleno (mais técnico) <b>formado dentro de casa.</b>	Trouxe duas pessoas e <b>formaram internamente</b>	Formou um e o outro foi buscar ex estagiários não efetivados em grandes empresas de <i>software</i> .	Vendedores vindo de outras consultorias ou empresas de <i>software</i> , na sua maioria sêniores.	<b>Vendedores Juniores;</b> <b>Vendedores Seniores;</b> <b>Vendedores Plenos.</b>	<b>As empresas possuem perfis variados que vão desde juniores a seniores, sendo que as empresas menores têm mais juniores (formados dentro da empresa) que recebem orientações dos líderes de vendas.</b>

<b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C Dono	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos (categorias)
Qual perfil você busca de vendedores? tem dificuldade em encontrar?	Busca vendedores com perfil comercial e conhecimento técnico, prefere formar dentro de casa vendedores juniores, mas está buscando um sênior no mercado.	Forma os juniores e os plenos, e vai a mercado para os seniores. Paga 13 mil reais, mais bonificação por venda.  <b>Porém tem dificuldade na seleção do profissional de vendas por não ter este perfil.</b>	Sente que por não ter conhecimento o ou metodologia tem dificuldade na seleção de bons profissionais, o que gera alto nível de rotatividade.	Enfrenta dificuldade em encontrar seniores com experiência técnica e comercial. Procura pegar pessoas mais jovens para formar ou tenta buscar ex estagiários de empresas grandes de <i>software</i> .	Sêniores ou plenos, tem dificuldade de encontrar profissionais que tenham comprometimento de longo prazo (todas as empresas tinham alta rotatividade).	<b>Perfil de vendedores com conhecimento técnico e comercial;</b> <b>Busca formar vendedores;</b> <b>Dificuldade para selecionar melhores candidatos por falta de conhecimento;</b> <b>Falta de profissionais comprometidos.</b>	<b>Empresas de tecnologia buscam vendedores com conhecimento de vendas e técnico, porém têm dificuldade de atrair, selecionar e reter vendedores. As empresas menores buscam formar vendedores juniores.</b>
Você possui uma metodologia de vendas? se sim qual?	Possui processos de vendas, mas não uma metodologia.	Não, somente processos.	Tem um pouco de processo, mas nada muito formal.	Tem processos e método, baseado em treinamento pago e pesquisa interna. Possui inclusive um processo bem definido de treinamento de novos contratados, com uma série de treinamentos técnicos e comerciais.	Todas as empresas possuíam processos, mas não metodologia.	<b>Maioria das empresas não possui metodologia de vendas;</b> <b>Maioria das empresas tem processos de vendas o somente.</b>	<b>A maioria das empresas possui somente processo de vendas, mas não metodologia.</b>
<b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C Dono	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos (categorias)
Como é o controle do processo de vendas hoje?	Basicamente usa o “funil de vendas”, mas nada sofisticado.	Não tem, só o básico.	Processos simples de “funil de vendas”.	Tem processo	Processo simples de “funil de vendas”	<b>Controle através de processos simples de vendas;</b>	<b>A maioria, para controlar os processos de vendas, usa somente o conceito de “Funil de vendas”.</b>
Se não tem um controle e uma metodologia, você avalia que isso pode ser um problema?	O maior impacto que vê é um possível descontrole do que é vendido versus a	O maior problema é “escolher as oportunidades” porque a demanda é alta.	Tem medo de entrar em “ <b>furadas</b> ” ou mesmo que os processos estejam tomando	Tem processo	Neste perfil de empresa, a liderança depende mais da capacidade individual de cada	<b>Descontrole do que é vendido;</b> <b>Saber selecionar melhor as oportunidades de vendas;</b>	<b>A maioria das empresas vê impacto na falta de previsibilidade de vendas, custo do processo e no processo de</b>

que pode impactar na previsibilidade do processo de vendas, geração de valor ou até mesmo perda de vendas?	capacidade de entrega.		mais tempo do que deveria, consumindo recursos financeiros e humanos.		vendedor.	<b>Metodologia e conhecimento concentrado, na maioria das vezes, no vendedor e não na organização.</b>	geração de valor.
Como você lida com o impacto de não ter um processo, visibilidade das oportunidades e custo dos processos?	Não lida, vai trabalhando no dia a dia os desafios criados pela falta de metodologia.	Não lida.	Não lida.	Tem processo	Em empresas deste porte, a liderança de vendas exerce o papel controlar o “funil de vendas”	<b>A maioria não lida com o impacto de não ter uma metodologia;</b>  <b>Algumas empresas transferem o controle dos processos para o líder de vendas.</b>	<b>A maioria das empresas não lida com os impactos da falta de metodologia, esta responsabilidade fica, na maioria das vezes, para o líder de vendas.</b>
<p><b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação</p>							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	<b>Essência dos conteúdos (categorias)</b>
Você entende que ter uma metodologia pode gerar vendas mais rápidas, menor custo no processo de vendas e impacto positivo na margem?	O Maior valor que vê é na capacidade de <b>diferenciação</b> no processo de vendas e, com isso, <b>melhorar as margens</b> e também saber <b>oportunidades que não devem ser levadas adiante.</b>	Sim, mas falta conhecimento dentro da Empresa para definir metodologia etc. Entender que a metodologia poderia ajudar na qualificação das oportunidades e também na condução do processo, reduzindo custo e tempo.	Dono Acredita que uma metodologia talvez pudesse ajudar na previsibilidade e no controle de custo e tempo do processo de vendas, além de ajudar na diferenciação.	Sim, inclusive pagou por treinamentos e fez uma pesquisa ampla e completa para desenvolver uma metodologia própria, justamente por entender a importância de se ter uma metodologia.	Em empresas deste porte, uma metodologia poderia reter o conhecimento dentro da empresa, que dependeria menos do conhecimento e senioridade do vendedor.	<b>Redução de custo no processo de vendas;</b>  <b>Maior visibilidade das oportunidades;</b>  <b>Maior previsibilidade vendas;</b>  <b>Melhora de margem das vendas.</b>	<b>A maioria das empresas entende que uma metodologia de vendas pode ajudar no processo de geração de valor, aumento da previsibilidade, melhora nas margens e redução do ciclo de vendas.</b>
Você forma ou já pensou em formar vendedores?	<b>Forma.</b>	<b>Forma.</b>	<b>Forma.</b>	Forma e tem um processo sofisticado de treinamento para novos contratados.	Poucos vendedores são formados, a maioria vem de concorrentes. Quando a empresa forma vendedores é menos pelo	<b>Empresas menores formam vendedores;</b>  <b>Empresas de médio grande porte vão mais a mercado.</b>	<b>A maioria das empresas forma vendedores, as maiores vão a mercado buscar.</b>



					desejo da liderança de vendas, e mais pela vontade de um profissional técnico se juntar ao time comercial.		
<b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos (categorias)
Você já pagou por treinamentos de vendas? Se sim, teve algum impacto? o que gostou e o que não gostou?	Já, porém achou <b>genérico, sem foco no seguimento de atuação da empresa ou mesmo conectados aos desafios atuais.</b>	Não.	Contratou uma empresa de vendas, mas sente que o serviço não é focado em consultorias e não traz uma metodologia estruturada. <b>E funcionários treinados quando vão embora o conhecimento o é perdido.</b>	Sim pagou, porém não tinha maturidade para receber o treinamento, em seguida, criou uma metodologia interna baseada no treinamento e em pesquisa.	Todo ano na conversão de vendas, é dado um treinamento, mas muito focado no individual e menos em metodologia.	<b>Maioria das empresas já pagou por treinamento de vendas; Maioria considerou “raso” os treinamentos oferecidos.</b>	<b>Maioria das empresas já pagou por treinamento de vendas; Maioria considerou “raso” os treinamentos oferecidos.</b>
Você pagaria para ter um treinamento que desse não somente conhecimento para os vendedores, mas também uma metodologia para a empresa seguir (e multiplicar)?	Sim, desde que fosse conectado aos desafios e ao seguimento da empresa.	Sim, desde que tivesse um período de <b>“suporte”</b> .	Sim desde que fosse focado no negócio de consultoria.	Sim entende que vale a pena, principalmente se este treinamento preencher uma lacuna de conhecimento do time. Ex: investir tempo em contas/clientes que não avançaram, mas que no futuro podem ser exploradas.	Sim, porém em empresas deste porte, seria importante um trabalho mais completo e consultivo, que mostrasse para a liderança da empresa os benefícios de uma metodologia conectada a cultura da empresa.	<b>Sim pagaria por treinamentos; Treinamentos mais completos e consultivos.</b>	<b>Sim desde que fosse mais completo e consultivo.</b>
<b>O que se quer saber:</b> Aquilo que cria valor para os clientes e o suporte para a sua sustentação							
<b>Perguntas do roteiro entrevistas</b>	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos (categorias)
Você assinaria um treinamento que desse suporte a cada <i>quarter</i> ?	Sim	Sim	Dono Sim	<b>Sim</b>	Definitivamente.	<b>Assinaria um treinamento.</b>	<b>A maioria assinaria um plano de treinamento e capacitação de vendas.</b>

Quais são seus desafios atuais no campo de vendas?	Dificuldade de encontrar e atrair vendedores sênior a um custo factível para o momento da empresa.	Qualificar oportunidades e controle do tempo do processo de vendas.	Reter conhecimento de técnicas e metodologia de vendas.	Geração de demandas, contratou uma agência para gerar oportunidades.	Alta rotatividade de vendedores, baixo nível de conhecimento metodológico de vendas dos vendedores, falta de conexão dos vendedores com a empresa e a cultura da empresa.	<p><b>Encontrar e atrair vendedores seniores;</b></p> <p><b>Controlar processos de vendas de forma mais efetiva;</b></p> <p><b>Controlar a rotatividade dos vendedores.</b></p>	<p><b>A maioria das empresas apresentou como principais desafios encontrar e atrair profissionais seniores de vendas, controlar processos de vendas de forma mais efetiva e, por fim, controlar a rotatividade.</b></p>
--	--	---	---	--	---	---	---

**Nota.** Elaboração do autor com base em entrevistas

#### 4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Conforme relatado nos capítulos anteriores, o mercado de tecnologia está em franca expansão. Considera-se um diferencial competitivo com potencial para empresas de tecnologia dispor de equipe de vendas que busque não só vender, mas também atuar junto aos clientes de forma consultiva, com visão crítica na identificação de problemas ou oportunidades de negócio e criatividade para a oferta de soluções que produzam impactos positivos aos usuários.

Como exemplo disso, pode-se citar *ZipRecruiter* nos Estados Unidos. A *ZipRecruiter* é uma empresa de recrutamento *on-line* que mostrou como o número de vagas para vendedores subiu 65%, para mais de 700,000 mil posições em aberto em 2021 (Thomas, 2021).

Diferentemente do modelo de vendas tradicional, que visa apresentar funcionalidades ou características de serviços para comunicar valor e, na sequência, buscar um compromisso, a venda consultiva requer que o vendedor crie valor a partir da identificação de problemas ou de oportunidades que, muitas vezes, ainda não foram reconhecidos pelo cliente, provendo soluções que não foram antecipadas. No entanto, a maioria dos profissionais de vendas apresentam dificuldade para ir além do modelo de apresentação de características para vendas de soluções, conectando suas ofertas aos resultados de negócio desejados pelos seus clientes (Scott, 2022).

Para superar esses desafios no cenário de vendas, o empreendimento que constitui o objeto deste projeto, denominado Verazze Consultoria, oferecerá treinamento e implantação de metodologia de vendas *B2B* com foco em empresas de tecnologia.

Caracterizada por essa perspectiva consultiva, a Verazze atuará no modelo de boutique, isto é, empresas que buscam oferecer serviços individualizados e adequam suas ofertas às necessidades de seus clientes, atuando em um nicho específico. Para tanto, será desenvolvida uma

serie de “pacotes” de serviços, os quais serão comercializados tanto no modelo de subscrição quanto no modelo de pagamento único/modelo de produto.

De acordo com Johnson, Kagermann e Christensen (2015, p. 3), gerar valor para o cliente significa “ajudá-lo a executar um trabalho importante (um problema fundamental que precisa de solução)”. A identificação desse problema é um passo fundamental para, então, formularem-se estratégias que proporcionarão a criação de valor aos clientes.

Para melhor compreensão de quais alternativas se poderá adotar na concepção da proposta de valor do negócio, recorreu-se à utilização do modelo proposto por Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2019), conhecido por “Canvas da Proposta de Valor”. Delineou-se o perfil do cliente-alvo, com a identificação de suas dores, tarefas e ganhos que se pretende oferecer-lhes, e, em contrapartida, a proposição de valor do negócio, com a definição dos serviços que lhes aliviarão as dores e criarão os ganhos, conforme ilustrado na Figura 5.



**Figura 5. Proposição de Valor da Verazze e perfil do cliente**

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Osterwalder et al. (2019)

De acordo com a proposta de Osterwalder et al. (2019), o perfil de cliente deve ser interpretado para que se compreendam suas características em termos de tarefas, dores e ganhos. No que se refere a tarefas, descreve-se o que o cliente tenta fazer em sua vida ou no trabalho que constituem problemas que precisa resolver ou necessidades que ele procura satisfazer. Já as dores do cliente correspondem a algo que o incomoda e dificulta sua tentativa de realizar alguma tarefa, além dos riscos potenciais decorrentes de uma tarefa malfeita ou simplesmente não feita.

Os ganhos, então, serão os benefícios que o cliente busca, deseja ou espera receber, ou, até mesmo, que o surpreendam, podendo ser, por exemplo, uma nova funcionalidade, maior satisfação, ou algo que já lhe seja ofertado, porém que implique em menos gasto.

Também conforme descrevem Osterwalder et al. (2019), o mapa de valor apresenta a descrição de como se pode criar valor para o cliente que apresenta o perfil analisado com base nos procedimentos acima descritos. Com esse propósito, detalham-se os produtos e serviços, os analgésicos e os criadores de ganho. Inicialmente se identificam os produtos e serviços que serão ofertados para atender às necessidades que o cliente possui para realizar as identificadas no perfil analisado anteriormente. Definem-se, assim, quais serão os analgésicos, ou seja, os agentes que compõem a oferta de valor por serem capazes de aliviar as dores específicas do cliente, que o impedem ou dificultam a execução de suas tarefas. Por fim, estabelecem-se os criadores de ganhos, ou seja, como a proposta de valor, instrumentalizada pelos produtos e serviços oferecidos, são capazes de criar ganhos para os clientes, ou, em outras palavras, como se pretende criar benefícios que os clientes esperam ou que os surpreendam.

Com base nessa concepção, definem-se, como referências para a proposta de valor do negócio, os seguintes elementos:

- Tarefas dos clientes: Vender mais, vender mais rápido, vender com mais margem, encantar o cliente, ser percebido pelo cliente como um provedor de soluções, dar previsibilidade no processo de vendas.
- Dores dos clientes: Baixa margem das vendas, baixa taxa de conversão, má qualificação das oportunidades de vendas, baixo nível de previsibilidade do processo de vendas, alto custo do processo de vendas, baixa qualificação do time de vendas.
- Ganhos dos clientes: Oportunidades de vendas qualificadas, vendas mais rápidas, alta taxa de conversão nas vendas, vendas com melhores margens, previsibilidade das oportunidades de vendas.
- Produtos e Serviços: Treinamento para o time de vendas e implementação de metodologia de vendas.
- Alívio das Dores (Analgésicos): Adoção de metodologia de vendas para guiar e medir a progressão e saúde das oportunidades de vendas.
- Criadores de Ganhos: Time de vendas capacitado em identificar oportunidades e problemas de negócio dos clientes; Time de vendas qualificado para quantificar os ganhos dos clientes com a compra da solução; Adoção de metodologia de vendas para guiar e medir a progressão; e Saúde das oportunidades de vendas.

O encaixe entre o perfil do cliente e a proposta de valor promove a compreensão das condições para se direcionar o foco do negócio aos ganhos fundamentais que se espera proporcionar aos clientes e oferecer soluções que combatam suas dores mais agudas (Osterwalder et al., 2019).

Nesse contexto, a proposta de valor da empresa a ser criada é oferecer “Capacitação Valiosa”, para ajudar o cliente a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades de seu próprio negócio durante o processo de venda de seu produto tecnológico, transformando, assim, o próprio processo de venda da empresa tecnológica em um momento consultivo junto ao cliente e, conseqüentemente, em uma estratégia de diferenciação (Hitt et al., 2014).

Considerando-se a proposição de valores e estabelecido o perfil de clientes, propõe-se que os pacotes de serviços da Verazze Consultoria tenham como premissa a entrega “Capacitação Valiosa” no menor tempo possível, a fim de impactar diretamente na política de preço.

#### 4.1 OFERTA DE TREINAMENTO DE VENDAS B2B VERAZZE

No passado, vendedores das empresas de tecnologia e consultoria eram a única e mais importante fonte de informação sobre o produto ou serviço desejado pelos clientes. Entretanto, com a propagação da internet, a informação sobre o produto de tecnologia ou serviço tornou-se acessível e disponível de forma ampla nos mais diversos meios de comunicação por meio de textos, vídeos, congressos e etc.

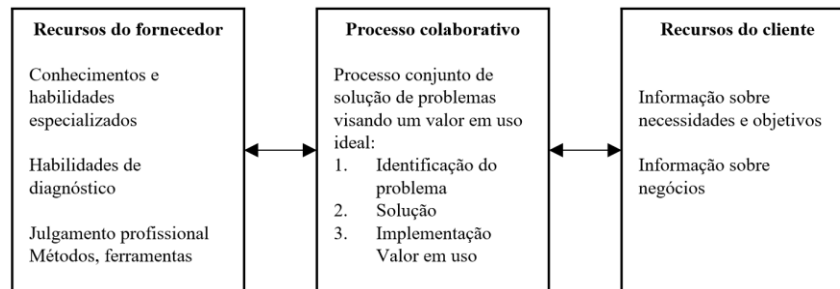
Nesse cenário, um estudo da Corporate Executive Board, com mais de 1.400 clientes B2B, descobriu que clientes concluíram, em média, quase 60% de uma decisão de compra típica, pesquisa, opções de classificação, requisitos de definição, preços de referência e assim por diante antes mesmo de ter a primeira conversa com um fornecedor (Adamson et al., 2012).

Com essas mudanças, o vendedor deixou de ter o papel de alinhar uma solução com uma necessidade reconhecida do cliente e demonstrar o porquê ela é melhor do que a da concorrência, para ter um perfil mais consultivo e de cocriação de valor (Scott, 2022).

Nessa perspectiva, pesquisas recentes sobre estratégia de marketing enfatizam os processos duais de criação e apropriação de valor nas relações de troca. Nos mercados business-to-business, os vendedores têm oportunidades únicas de traduzir o valor desejado dos clientes de volta para suas empresas, bem como entender e influenciar como o valor que foi cocriado pode ser apropriado de forma justa na forma de receita e outros benefícios estratégicos (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Um aspecto potencialmente favorável ao desempenho das empresas de tecnologia e

consultoria seria contar com um perfil de vendedor que se conecte com esta mudança no mercado, que apresente um perfil consultivo e que seja percebido pelo cliente como um agente de criação de valor, a exemplo do que se observa na figura 6, a qual mostra o papel do vendedor nesse processo dual de cocriação de valor.



**Figura 6. Esquema experimental para cocriação de valor como solução conjunta de problemas**

**Fonte:** (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

#### 4.2 ESTRUTURA DO TREINAMENTO DE VENDAS B2B VERAZZE

Baseado nessa necessidade de vendedores com perfil consultivo, a Verazze propõe-se a formular oferta de treinamento com foco na cocriação de valor entre o fornecedor de tecnologia e o cliente. Esse treinamento contemplará todas as fases do processo de uma venda, incluindo não só a cocriação de valor, mas também a relação humana entre fornecedor e cliente.

Dessa forma, o treinamento da Verazze será constituído por quatro fases de processo de vendas: Desafiando o status quo nos clientes; Busca por problemas ou oportunidades de negócio; Engajamento dos Stakeholders e a criação de vitórias pessoais para os influenciadores; e Processo de negociação. Descreve-se, abaixo, cada uma dessas fases:

##### **Fase 1 – Desafiando o *status quo* nos clientes.**

O objetivo desta primeira fase é identificar no cliente “janelas de insatisfação” ou “Gatilho de vendas”, que fazem com que um comprador inicie uma nova jornada de compra. É "ensinar" ao cliente uma nova maneira de administrar os seus próprios negócios, com base em uma visão única(Thull, 2010). Realizar esse ensino é uma forma de provocar um gatilho de vendas.

Essa fase é extremamente importante para qualificar todo o processo de vendas, realizado de forma equivocada, a empresa de tecnologia ou consultoria de serviços, pode se envolver em um processo

que além de não gerar venda, consome recursos e tempo e provoca impacto diretamente no custo de transação desse e de outros processos de vendas, uma vez que certamente está consumindo recursos importantes da companhia.

## **Fase 2 – Busca por problemas ou oportunidades de negócio**

Nesta segunda fase, o foco é conseguir que um comprador revele um problema ou uma oportunidade de negócio, que ele pode ou não saber que está enfrentando ou que exista. Uma vez descoberto, o vendedor consultivo ajudará o comprador a entender o impacto do problema ou a oportunidade, a fim de trabalhar para construir uma visão de como será o “mundo” do cliente quando o problema for superado ou a oportunidade aproveitada.

Dessa forma, nessa etapa, o vendedor consultivo e o comprador, bem como todo o time, envolvem-se profundamente no processo de entendimento do problema ou da oportunidade. Nesse momento, ambos os lados iniciam uma jornada de cocriação de valor desde a definição do problema ou da oportunidade, passando pela análise e diagnóstico, pelo desenho de solução, pelo business case e, por fim, na elaboração da proposta final.

Essa última etapa é a mais importante do processo de vendas consultiva, uma vez que busca inspiração em diversas metodologias de mercado, sendo uma delas, por exemplo, o modelo de solução de problemas (Aken & Berends, 2018) que explicita as percepções, os indicadores de desempenho e as normas utilizadas pelos diversos atores na definição de sua própria versão do problema ou da oportunidade. A partir dessa definição, segue-se para uma profunda análise e diagnóstico que procura produzir conhecimento específico sobre o contexto e a natureza do problema ou da oportunidade.



**Figura 7. Ciclo de solução de problemas**

**Fonte:** (Aken & Berends, 2018)

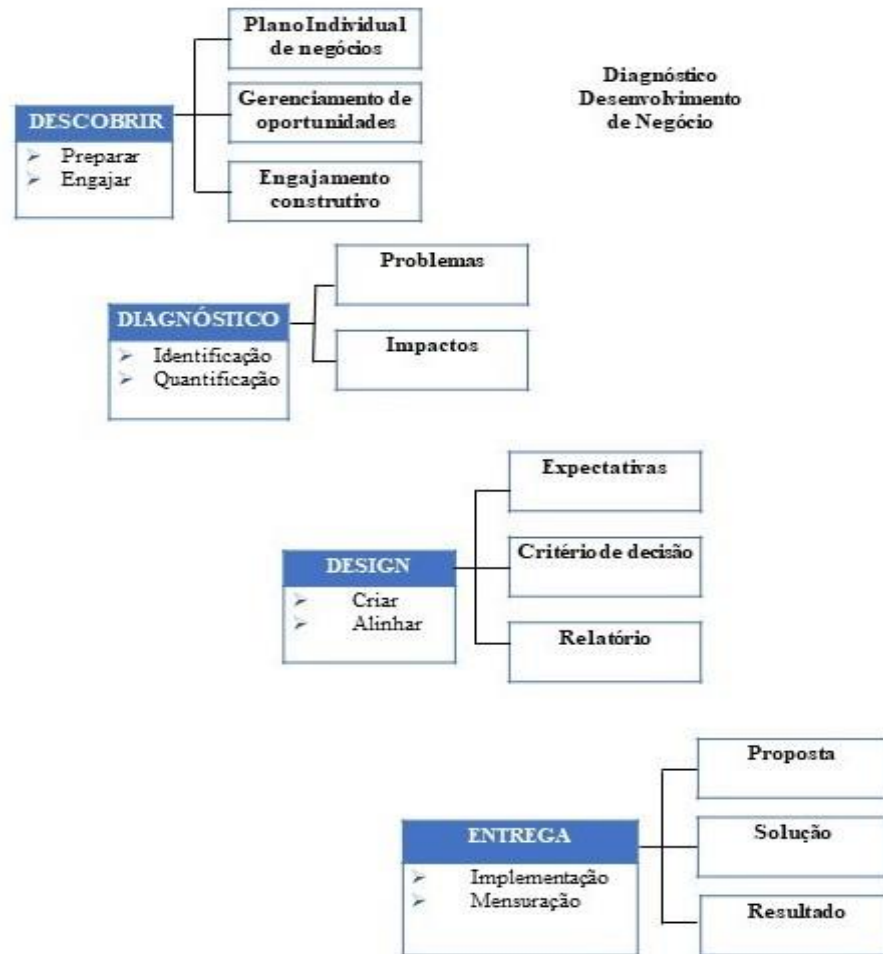
Nesse âmbito, outra fonte de inspiração a ser considerada é a metodologia *Prime Process* (Thull, 2010), que apesar de ter uma estrutura muito parecida com o modelo de solução de problemas, desenvolve um foco mais comercial em sua etapa de desenho de solução.

É importante lembrar que, em uma abordagem de vendas mais convencional, o desenho da solução, resultado da análise e diagnóstico, equivale a apresentação, e na qual o cliente não é envolvido no projeto de solução. Como resultado, o cliente não desenvolve um grau significativo de propriedade dessa solução.

Na metodologia *Prime Process*, no entanto, a fase de desenho da solução não se concentra em uma solução específica. Nesse processo metodológico, o objetivo é obter vendedores e clientes trabalhando juntos para identificar a solução para os problemas ou para as oportunidades que foram descobertos, definidos e quantificados na etapa do diagnóstico.

Na fase final de entrega, o trabalho das fases anteriores é concretizado. Ela engloba como o vendedor garante o sucesso do cliente na execução da solução. Diferentemente do processo de vendas convencional, que força os vendedores a superar objeções e tentar fechar a venda, o método *prime process* permite que os clientes evoluam suas próprias decisões, conforme se observa no quadro abaixo:





**Figura 8. Processo Prime**

Fonte: Thull, 2010

Ressalta-se que outras metodologias de mercado também serão inspiração para esta fase, que constantemente será aprimorada e adaptada conforme das mudanças mercadológicas.

Por fim, o objetivo dessa segunda fase do treinamento da Verazze é que o vendedor consultivo caminhe junto do cliente, partindo da definição do problema ou da oportunidade, passando pela análise e diagnóstico e, por fim, chegando ao desenho da solução. no intuito do próprio cliente desenvolver uma compreensão clara de seus problemas ou oportunidades, transformando-se em coautor da solução apresentada, gerando, assim, uma vantagem competitiva ao fornecedor devido ao profundo conhecimento do problema ou oportunidade que levou a uma cocriação da solução junto ao cliente, fortalecendo a percepção do fornecedor como um parceiro de negócio, impactando diretamente no processo de diferenciação, negociação e fechamento.

### **Fase 3 – Engajamento dos *Stakeholders* e a criação de vitórias pessoais para os influenciadores**

Ao longo de grande parte da jornada do comprador, os vendedores precisam de habilidades específicas para “assumir o controle”, pressionando para manter o cliente em movimento. Para "falar na língua do cliente", o vendedor também precisa adaptar o que diz para se adequar a cada *Stakeholder* e influenciador do processo, como por exemplo, CEO, CFO, CMO, Diretor de Vendas, Gerente de RH etc.

Nesse estágio, o treinamento deve explorar a narrativa mais adequada para cada perfil de cliente observadas as relações humanas e consideradas as mudanças e seus impactos.

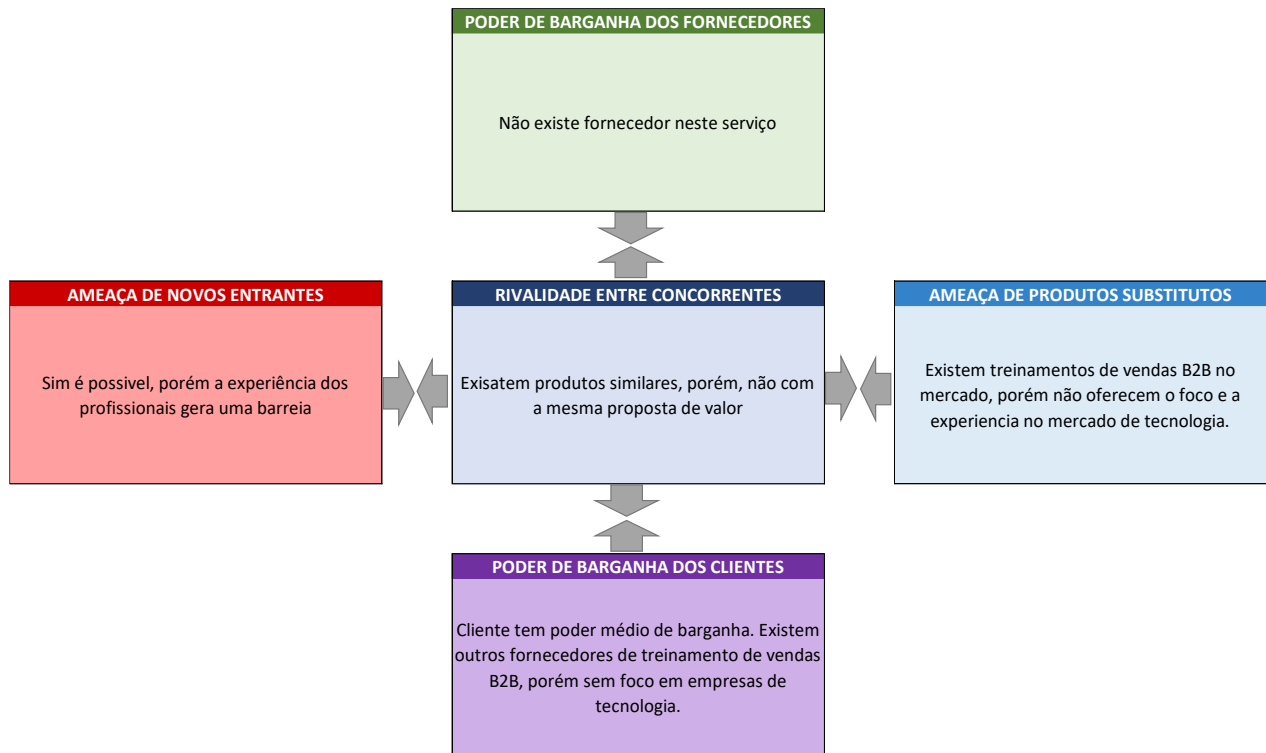
### **Fase 4 - Processo de negociação**

A fase de negociação é extremamente importante. O sucesso dessa etapa ou, até mesmo, a margem financeira atingida com a venda, dependerá das fases anteriores. Nesse período de negociação, o vendedor e o comprador engajam-se no processo de negociação financeira e fechamento do negócio.

#### **4.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO**

Para conhecer o contexto no qual se iniciará a implementação, efetuou-se uma avaliação e interpretação de fatores externos e internos que podem se constituir maléficis ou benéficos. Além disso, foi feita uma análise das forças de Porter (Figura 7).

A figura 7, demonstra a análise das 5 forças de Porter.



**Figura 9. As 5 Forças de Porter**

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 3

**Análise das condições externas**

Ameaças no mercado-alvo/segmento	Efeitos no produto ou serviço existente ou a ser lançado
<p><b>Consumidores/clientes:</b> (poder de barganha)</p> <p>a) quais são as exigências quanto ao <b>atendimento</b> e à <b>superação das expectativas</b> com o produto ou serviço no mercado-alvo/segmento?</p>	Treinamento de vendas com foco no mercado de tecnologia a fim de entender desafios e particularidades do setor tecnológico; formar a equipe; e impactar positivamente os processos de vendas, reduzindo custos do processo e aumentando e acelerando as vendas.
<p>b) quais são as exigências quanto ao preço em relação aos benefícios dos produtos ou serviços (<b>custo x benefício</b>)?</p>	Uma das premissas da oferta de treinamentos da Verazze será desenvolver conhecimento de alta qualidade no menor tempo possível, impactando o custo e o investimento de tempo do cliente.
<p>c) quais as exigências quanto à <b>inovação</b> e à <b>diferenciação</b> em relação ao que está sendo ofertado no mercado?</p>	Propor treinamento com foco no mercado de tecnologia, com as metodologias mais recentes e os desafios mais atuais do mercado de tecnologia.
<p>d) quais as exigências quanto aonde <b>adquirir</b> o produto ou serviço: <i>e-commerce</i>, atendimento pessoal, <i>delivery</i> etc.?</p>	Atendimento pessoal.

<p><b>Rivalidade:</b></p> <p>a) o patamar <b>dos preços dos concorrentes</b> está abaixo, igual ou acima daqueles da organização?</p>	<p>Preço abaixo dos valores dos concorrentes e treinamentos específicos com foco no mercado de tecnologia, porém acima dos treinamentos de vendas <i>B2B</i> de foco amplo.</p>
<p>b) os produtos ou serviços dos <b>concorrentes</b> têm uma avaliação da relação <b>custo x benefício</b>, positiva, neutra ou negativa pelos clientes/consumidores?</p>	<p>Neutra. Algumas das pesquisas apontaram que apesar do preço competitivo das empresas de treinamento de vendas de foco amplo, a avaliação final do treinamento não foi positiva, apontando que o treinamento não se conectava com os desafios e realidade do mercado de tecnologia.</p>
<p>c) a <b>qualidade</b> dos produtos e serviços dos concorrentes é inferior, igual ou superior ao da organização?</p>	<p>Negativa. Algumas das pesquisas apontaram que apesar do preço competitivo das empresas de treinamento de vendas de foco amplo, a avaliação final do treinamento não foi positiva, apontando que o treinamento não se conectava com os desafios do mercado de tecnologia.</p>
<p>d) as <b>inovações</b> adotadas por eles nos produtos e/ou serviços têm sido intensa, discreta ou nula?</p>	<p>Intensa. Novas empresas no mercado de treinamento genérico oferecem pacotes de treinamento <i>on-line</i> completo no mercado <i>B2C</i>.</p>
<p>e) o <b>local de compra</b> dos produtos e serviços dos concorrentes têm ocorrido mais intensamente por meio de loja, e-commerce, venda pessoal, etc.?</p>	<p>Os principais concorrentes com foco no mercado de tecnologia adotam venda pessoal como principal meio de negociação, já as empresas de treinamento de foco amplo, disponibilizam diversos meios que incluem a venda pessoal e o <i>e-commerce</i>.</p>
<p>f) o <b>atendimento</b> pelos concorrentes tem sido percebido pelos clientes e consumidores como muito bom, normal ou deficiente?</p>	<p>Normal.</p>
<p>g) o <b>marketing</b> do produto ou do serviço tem sido feita mais intensamente por meio de que mídias e qual a sua eficácia?</p>	<p>A princípio, a principal mídia utilizada será a rede social empresarial <i>LinkedIn</i>, além da criação de <i>webinars</i> com o objetivo de educar e, ao mesmo tempo, apresentar os serviços da Verazze.</p>
<p>h) os <b>fornecedores</b> dos concorrentes costumam ser exclusivos, avulsos ou parceiros?</p>	<p>Avulsos.</p>
<p>i) a <b>atuação</b> dos concorrentes no mercado tem sido discreta, agressiva ou dissimulada?</p>	<p>Discreta.</p>
<p><b>Fornecedores:</b> (poder de barganha)</p> <p>a) existem <b>muitos</b> ou <b>poucos</b> fornecedores no mercado-alvo/segmento?</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p>b) qual a <b>qualidade</b> dos fornecimentos deles para atender aos requisitos de qualidade dos produtos ou serviços da organização?</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p>c) como costuma ser o <b>cumprimento de prazos</b> de entregas dos fornecimentos?</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p>d) qual a <b>postura</b> usual dos fornecedores: colaborativa, de parceria, ou oportunista?</p>	<p>Não se aplica.</p>

<p><b>Novos entrantes:</b></p> <p>a) qual a <b>atratividade</b> existente no mercado-alvo/segmento para a oferta de novos produtos ou serviços?</p>	Atrativa.
<p>b) existem <b>barreiras</b> às novas ofertas, tais como, custos elevados, alta tecnologia, investimentos expressivos, patentes, regulação governamental, monopólios etc.?</p>	Existem barreiras “leves”, para oferecer treinamento de vendas B2B, exige equipe de treinamento com experiência no mercado de vendas, quando se trata especificamente do mercado de tecnologia, este profissional é ainda mais difícil de ser encontrado, além de ter custo elevado.
<p><b>Produtos /serviços substitutos:</b></p> <p>a) há perspectivas de “<b>canibalização</b>” ou <b>desatualização</b> em futuro próximo de produtos ou serviços da organização ou semelhantes a estes no mercado-alvo/segmento?</p>	Existem treinamentos de vendas com foco amplo que podem substituir a oferta destinada ao mercado alvo de tecnologia. Entretanto, não oferecem o mesmo conhecimento.

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 4

#### Análise interna: forças requeridas como fatores críticos de sucesso

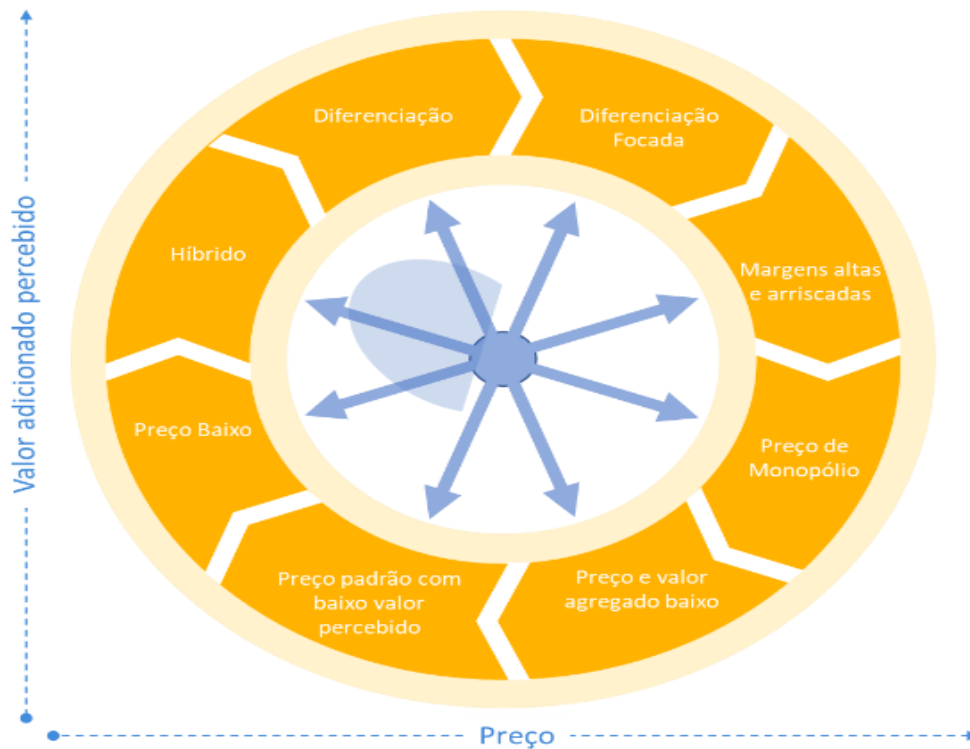
Áreas/setores/funções da organização envolvidos e/ou afetados	Pontos fortes	Pontos fracos
<p><b>Precificação</b> (precisão nos cálculos de custos, despesas e lucro para definição de preços)</p>	<p>Custo operacional baixo, potencializado pelo <i>know-how</i> gerencial da equipe, o que permite que a Verazze crie mais valor por um menor custo que os competidores.</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p><b>Inovação</b> (percepção dos consumidores/clientes na diferenciação dos produtos ou serviços da organização)</p>	<p>A inovação adotada é do tipo incremental na categoria de processos, trazendo uma oferta de serviço focada na mudança na forma como os serviços são criados e entregues. O Objetivo é redefinir a oferta baseada em um mercado existente, treinamento de vendas <i>B2B</i>.</p>	<p>Já existem empresas de treinamento <i>B2B</i> no mercado, o desafio será mostrar que esta nova abordagem com foco no mercado de tecnologia pode gerar mais valor para as empresas que atuam no referido nicho.</p>

<b>Acesso</b> (loja física, loja virtual, <i>e-commerce</i> , porta-a-porta etc.)	Não se aplica.	Não se aplica.
<b>Entrega</b> (desempenho da logística interna e externa)	Não se aplica.	Não se aplica.
<b>Marketing</b> (comunicação do produto junto ao público-alvo)	O principal objetivo da estratégia de <i>Content Marketing</i> da Verazze é criar valor para seu público alvo e construir confiança em cada interação através de seminários e artigos (educativos).	Competir com empresas já presentes no mercado.
<b>Compras/Suprimentos</b> (comprometimento dos fornecedores: qualidade, regularidade, prazos, custos – no caso de negócio existente)	Não se aplica.	Não se aplica.
<b>Recursos humanos</b> (equipe disponível e seu desempenho)	Equipe enxuta, com décadas de experiência no mercado de vendas de tecnologia, esse <i>know-how</i> gerencial da equipe, permite que a Verazze crie mais valor por um menor custo que os competidores, evitando, assim, custos de pesquisa, desenvolvimento, e vendas.	Os competidores com foco mais amplos também têm equipe com experiência de vendas, entretanto, características como as descritas nos pontos fortes, são mais raras no mercado.
<b>Finanças</b> (capital de giro, reservas para investimentos, crédito bancário)	Como é uma sociedade com duas pessoas e ambas trabalharão no modelo, não existe necessidade de capital de giro ou grandes investimentos iniciais.	Não se aplica.
<b>Tecnologia da Informação</b> (eficiência no suporte às áreas estratégicas, operacionais e de apoio)	Não se aplica.	Não se aplica.
<b>Estrutura organizacional</b> (facilitação do processo decisório)	Sociedade composta por duas pessoas com anos de experiência e afinidade no mercado, o que facilita o processo decisório.	Não se aplica.
<b>Outro:</b>		

Fonte: Elaborada pelo autor

#### 4.4 POSICIONAMENTO DE MERCADO E ESTRATÉGIA DE PREÇO

O posicionamento de mercado e a estratégia de preço da Verazze Consultoria serão baseados no modelo híbrido do relógio de Bowman, provendo um produto com alto valor percebido, porém com preços competitivos.



**Figura 10. Estratégia Verazze foco híbrido**

**Fonte:** Johnson, Scholes e Whittington (2007)

Com baixos custos fixos, como estratégia de penetração no mercado, a empresa pretende praticar preços abaixo dos concorrentes, o que possibilitará uma escalada mais rápida, garantindo, dessa forma, uma vantagem competitiva.

Além dessa, outra vantagem competitiva que a empresa poderá ter é a mão de obra com altíssima qualificação, contanto com experiência de décadas no setor de vendas de tecnologia, além de experiências em empresas líderes do setor, recursos e capacidades sociais que são raros e onerosos de imitar devido ao *know-how* gerencial e ao custo da curva de aprendizagem, gerando, com isso, diferenciação e vantagem competitiva sustentável (Hitt et al., 2014).

Existem diversas empresas no mercado de treinamento de vendas *B2B*. Contudo, a maioria trabalha com um foco abrangente, diferentemente da Verazze que propõe atuar com um nicho

específico. Nesse caso, com o mercado de tecnologia e, além disso, com uma proposta de valor diferente.

Ou seja, o posicionamento competitivo da empresa se lastreia em quatro diferentes estratégias (Porter & E., 2004): liderança de custo; diferenciação; foco restrito no mercado de tecnologia; e integração vertical. No que se refere à liderança de custo, entende-se que o custo operacional baixo será um pilar importante da estratégia. Isso será potencializado pelo know-how gerencial da equipe, o que permitirá que a Verazze crie mais valor por um menor custo que os competidores, evitando, assim, custos de pesquisa, desenvolvimento e vendas. Quanto à diferenciação, como citado anteriormente, essa estratégia será baseada em mão de obra com altíssima qualificação, contanto com experiência de décadas no setor de vendas de tecnologia, capacidades essas que são onerosas de serem imitadas, devido a curva de aprendizagem.

Com foco no nicho do mercado de tecnologia, proverá um segmento estável e em franco crescimento, permitindo também o uso do “mecanismo de isolamento” (Kim & Mauborgne, 2017), o que confere uma vantagem competitiva na área, limitando as oportunidades dos concorrentes.

Outro componente importante que também promoverá o impacto positivo dos custos de transação será a integração vertical. O time da Verazze Consultoria será responsável por toda a cadeia de valor, que passa por processos como criação de conteúdo, marketing, vendas e entrega do treinamento.

#### 4.5 SOLUÇÃO DEFINIDA

Considerando as análises acima descritas, idealizou-se o modelo de negócios da empresa, apresentado na Figura 11.



## CANVAS

<i>Parcerias-Chave</i> 1 - Provedor de salas comerciais e espaços para eventos 2 – Gráficas	<i>Atividades Chave</i> 1 – Treinamento de Vendas B2B 2 – Implantação de Metodologia de vendas B2B	<i>Propostas de Valor</i> 1 – Melhoria no processo de gestão de vendas B2B 2 – Redução de custos no processo de vendas 3 – Melhoria no relacionamento cliente fornecedor 4 – Redução no tempo do ciclo dos processo de vendas 5 – Melhoria no processo de qualificação das oportunidades de vendas	<i>Relacionamento</i> 1 – Relacionamento direto 2 - Mídias sociais 3 – Palestras e eventos 4 – Seminários Online	<i>Segmentos de Clientes</i> Empresas de tecnologia de pequeno e médio porte com produtos, soluções ou serviços focados no mercado B2B
	<i>Recursos Chave</i> 1 - Softwares de produtividade, comunicação e pesquisa 1 – Computador e equipamento para apresentação (microfone, câmera e etc) 1 – Estudos e pesquisas sobre: Metodologias e teorias de vendas; Psicologia; Neurociência; Comportamento Econômico; Marketing;		<i>Canais</i> 1 – Canal Direto de relacionamento	
<i>Estrutura de Custos</i> 1 – Marketing 2 – Desenvolvimento de Conteúdo 3 – Sistemas e Software para suporte da operação 6 – Computador e equipamento de apresentação 7 – Estudos e pesquisas			<i>Fontes de Receitas</i> Venda de treinamento e implantação de metodologia de vendas B2B Modelo financeiro de comercialização: preço fixo	

**Figura 11. Modelo de negócio da Verazze**  
**Fonte:** Business Canvas, 2022.

## 5 PLANO DE AÇÕES

De acordo com a recomendação de Marcondes et al. (2017), uma vez concebido o modelo de negócio a ser adotado, deve-se elaborar o plano de ações requeridas para a efetiva implementação da solução concebida.

Seguindo essa proposta, elaborou-se um rol de ações a serem tomadas, com as justificativas e projeções de prazos e valores envolvidos na construção da estrutura física da empresa, que abrange os recursos e capacidades necessários para o início das atividades e contempla as previsões sobre investimentos e custos de aquisição correspondentes, conforme se apresenta na Tabela 5.

Inicialmente não existe a intenção de ter um escritório físico para o funcionamento da empresa. Caso seja identificada essa necessidade, salas serão alugadas para reuniões ou eventos. Assim sendo, os principais recursos e capacidades considerados necessários para o início das atividades serão: computador pessoal, equipamento para vídeo conferência, *softwares* para suporte a vídeo conferência, *software* de CRM para gestão de relacionamento com clientes, solução para relacionamento e prospecção de clientes e contratação de um escritório de contabilidade.

Tabela 5  
**Plano de ações da oportunidade**

<b>Recursos e capacidades</b>	<b>O que fazer</b>	<b>Como fazer</b>	<b>Responsável</b>	<b>Áreas envolvidas</b>	<b>Prazos</b>	<b>R\$</b>
- Computador pessoal	Adquirir	Fazer cotação e adquirir no melhor custo	Sócios	Sócios	-	4.000
- Equipamento para vídeo conferência (webcam profissional, microfone, mesa digitalizadora wacom e iluminação)	Adquirir	Fazer cotação e adquirir no melhor custo	Sócios	Sócios	-	3.800
- Softwares para suporte a vídeo conferência	Assinar	Fazer cotação e assinar no melhor custo (Cotação inicial Google Workspace)	Sócios	Sócios	-	48,60 (por mês)
- Software de CRM para gestão de relacionamento com clientes	Assinar	Fazer cotação e assinar no melhor custo (Cotação Inicial Pipedrive)	Sócios	Sócios	-	75 (por mês)
- Solução para relacionamento e prospecção de clientes	Assinar	Fazer cotação e assinar no melhor custo (Cotação Inicial LinkedIn Sales Navigator)	Sócios	Sócios	-	625 (por mês)
- Escritório de contabilidade para abertura de empresa e controle da “escrita fiscal”	Contratar	Fazer cotação e assinar no melhor custo (Cotação Inicial empresa Contabilizei)	Sócios	Sócios	-	149 (por mês)
<b>Total</b>						-

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme alerta Ghobril (2017), para que um novo empreendimento seja bem sucedido, é importante que se tenha uma clara noção acerca da viabilidade econômico-financeira desde a fase inicial de concepção do negócio, dando clareza às projeções da sua rentabilidade. Assim sendo,

devem-se estimar, com o maior grau de precisão possível os dados de custos e investimentos, de modo a possibilitar análises e cálculos relativamente confiáveis sobre os retornos esperados e o tempo requerido para que eles se concretizem. Há que se considerar, também, além da capacidade de gerar resultados que possibilitem a sustentação econômico-financeira do negócio, se os retornos serão suficientemente atrativos em comparação a outras alternativas de investimento, considerando o cenário econômico projetado para o período contemplado na análise.

## 5.1 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

Conforme mencionado anteriormente, o início de atividades, com a oferta dos serviços que gerarão as receitas do negócio, envolve a dedicação profissional dos sócios fundadores paralelamente a outras atividades que já exercem em outras empresas, de modo que a expectativa inicial é de atender a uma demanda relativamente pequena, incrementando sua carteira de oferta conforme a demanda de consumidores. Essa escolha reflete a ideia apresentada por Ries (2011), de que, especialmente diante da dinâmica típica do mercado de negócios digitais, é recomendável agilidade no lançamento do produto, ainda que em versão que seja minimamente viável, com ajustes na oferta e nos preços de acordo com o crescimento e diversificação da demanda, até que se atinja um ponto que forneça subsídios mais consistentes para o estabelecimento de um modelo de precificação. Desse modo, de acordo com a interpretação de Ghobril (2017), ainda que seja essencial efetuar um exercício de planejamento tradicional, é recomendável que se recorra, inicialmente, a um processo iterativo de teste de hipóteses, para a construção e ajustes contínuos do modelo. Com essa finalidade, considerou-se como hipótese relativa à estimativa de receitas os valores as quantidades vendidas e preços requeridos para que se obtenha margem satisfatória e que justifique os investimentos.

Considerando as recomendações encontradas na literatura e os dados estimados de receitas, custos e investimentos, elaborou-se a projeção de retorno apresentada na Tabela 6.

Tabela 6

**Tabela 6**

**Projeção do retorno esperado**

Meses/Anos	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
Quantidades vendidas	5	12	24	24	24	24	113
Preço unitário	5,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	45,000
<b>(+) Receita total</b>	<b>25,000</b>	<b>96,000</b>	<b>192,000</b>	<b>192,000</b>	<b>192,000</b>	<b>192,000</b>	<b>5,085,000</b>
Imposto (ISS - SP) 5%	1,250	4,800	9,600	9,600	9,600	9,600	254,250
Custos diretos	-	-	-	-	-	-	-
Despesas de vendas e distribuição	-	-	-	-	-	-	-
<b>(-) Custos e despesas diretos</b>	<b>1,250</b>	<b>4,800</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>254,250</b>
<b>(=) Margem de contribuição</b>	<b>23,750</b>	<b>91,200</b>	<b>182,400</b>	<b>182,400</b>	<b>182,400</b>	<b>182,400</b>	<b>4,830,750</b>
Em %	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
(-) Custos e despesas fixas	748	748	748	748	748	748	748
<b>(=) Lucro antes dos juros</b>	<b>23,002</b>	<b>90,452</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>4,830,002</b>
(-) Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>23,002</b>	<b>90,452</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>181,652</b>	<b>4,830,002</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo da projeção, construída em bases hipotéticas com a finalidade preliminar de testar o potencial de geração de valor econômico da proposta, os dados considerados envolvem que se alinhe as ações efetivas mediante a intervenção requerida para promover meios que possibilitem a concretização das estimativas. No próximo tópico, apresenta-se a descrição dos detalhes envolvidos nesse processo de intervenção.

## 6 INTERVENÇÃO

Nos tópicos anteriores, procurou-se demonstrar os indícios sobre a oportunidade a ser explorada, tamanho e potencial do mercado-alvo. Verificou-se, mediante entrevistas, que as empresas que constituem o mercado-alvo, ou seja, empresas de tecnologia, tinham os desafios aos quais a solução da Verazze poderia ajudar e gerar valor. Além disso, baseada em todas as informações coletadas, foi criada uma proposta inicial de serviço a ser oferecido.

Em razão disso, neste tópico em que se descreve a ação intervencionista requerida para a concretização do projeto, abordam-se as estratégias de implementação inicial do serviço e o planejamento das primeiras interações junto aos potenciais clientes e o que se pretende ser atingido.

As primeiras interações junto aos potenciais clientes terão como principal objetivo testar as principais suposições levantadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa para assim criar um modelo de negócio sustentável com hipóteses validadas.

Inicialmente será criado um protótipo do serviço de treinamento e de metodologia de vendas *B2B*. Este protótipo será um resumo do treinamento e da metodologia, com o principal objetivo de testar a oferta de serviço e colher *feedbacks* constantes dos clientes, criando, assim, ciclos de construção, medição e aprendizado (Ries, 2011).

## 6.1 OFERTAS VERAZZE A SEREM TESTADAS

### **1 – Treinamento (1 dia)**

Serão apresentados todos os conceitos das 4 fases da metodologia Verazze apresentada no capítulo 4.2, além de laboratórios práticos para demonstrar o dia a dia de interação com os clientes.

### **2 – Implantação da Metodologia de Vendas (1 dia)**

Será apresentada a metodologia e as formas de acompanhar a progressão das oportunidades de vendas através do método, além disso será oferecido um “pacote” que pode ser implementado diretamente no *Customer Relationship Management System* (CRM) do cliente, que se conectará as oportunidades criadas e através de formulários e scores ajudará no acompanhamento e na programação das oportunidades.

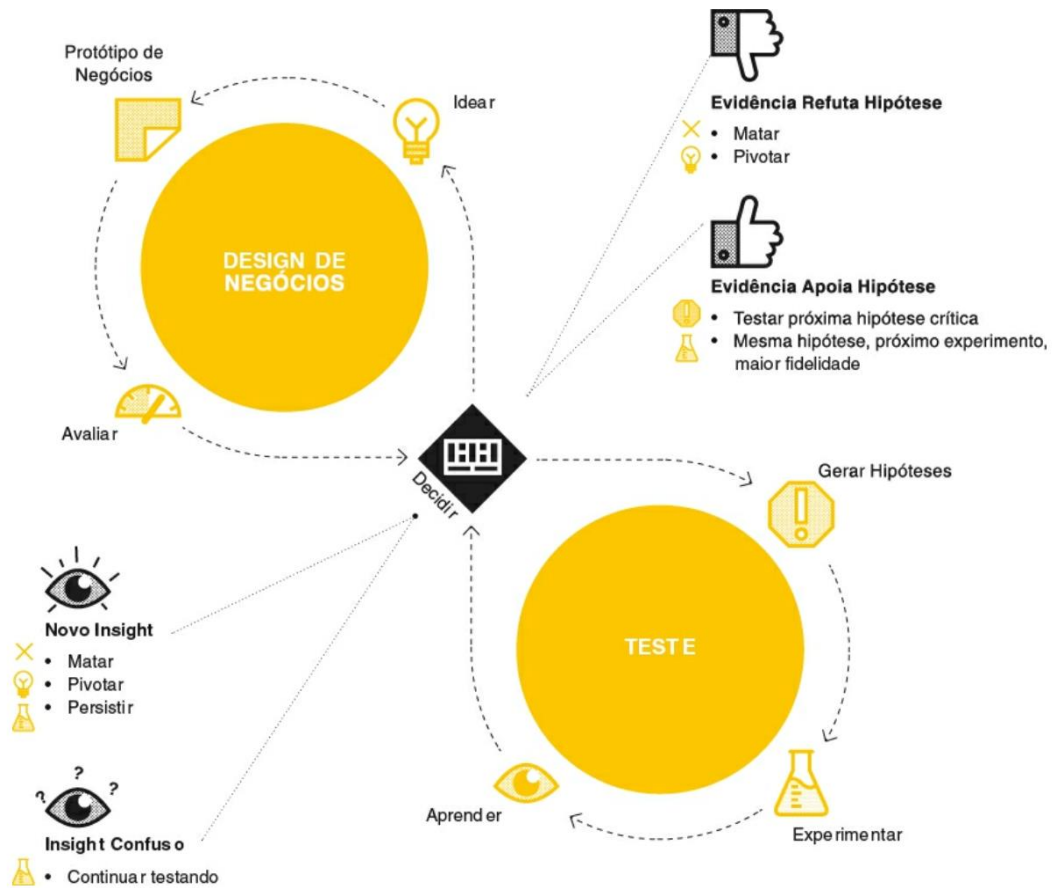
Inicialmente os pacotes serão oferecidos para Salesforce e Zoho que são atualmente os CRMs mais utilizados no mercado alvo da Verazze. Além do pacote, será oferecido um método offline para empresas que não têm Salesforce, Zoho ou qualquer outro CRM.

### **3 – Acompanhamento da Implementação da Metodologia e do suporte**

#### **Principais objetivos da fase de testes:**

1. Criar um produto/serviço minimamente viável para testar a hipótese.
2. Testar hipóteses levantadas ao longo do projeto e o valor gerado pela oferta de treinamento e metodologia da Verazze nos potenciais clientes.

3. Criar um ciclo de construção, teste de hipóteses, experimentação, medição e aprendizado sobre a oferta da Verazze junto aos potenciais clientes (Figura 12).

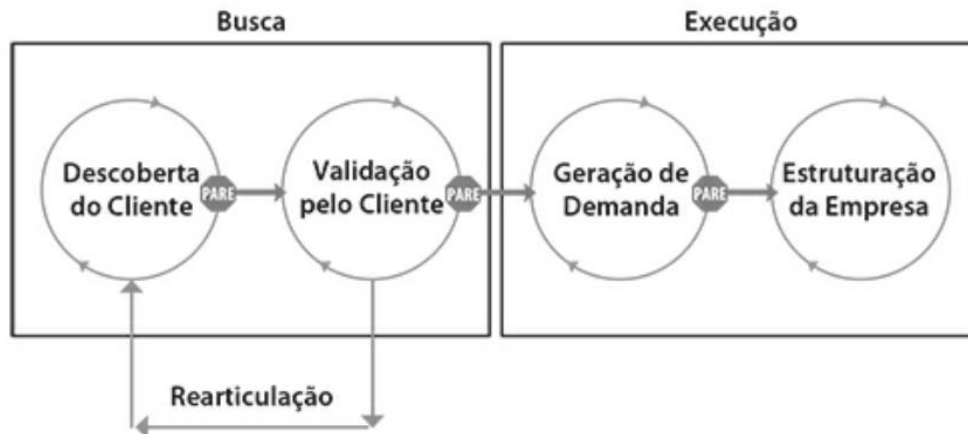


**Figura 12. Design do conceito de negócios**

Fonte: Bland J & Osterwalder, 2020

4. Avaliar se existe necessidade de pivoteamento do negócio baseado nos feedbacks e aprendizados junto aos clientes
5. Avaliar os desafios da implementação pelo fornecedor de tecnologia do que foi transmitido no treinamento.
6. Identificar um modelo sustentável de negócio.
7. Gerar os primeiros casos de sucesso.

Para atingir os objetivos acima citados, o projeto irá buscar inspiração na metodologia *Customer Development* (Blank, 2020) que possui quatro fases, descobrimento do cliente, validação do cliente, criação do cliente e, por fim, criação da empresa.



**Figura 13. Método de descoberta do cliente**

Fonte: Blank, Steve; Dorf, 2020

A fase de descobrimento do cliente visa identificar quem são os clientes para a solução proposta pela Verazze e se o problema que será resolvido é importante para o cliente. Além disso, busca validar, se as hipóteses do problema, do produto e do cliente estão corretas. Parte dessa fase já foi usada como inspiração na etapa diagnóstico, dando insights para todo o processo de pesquisa e entrevistas junto aos potenciais clientes, porém, nesta fase de intervenção, ela será utilizada novamente com um intuito mais prático e focada na validação (através de testes) das hipóteses levantadas, que podem ou não levar ao pivô da solução proposta pela Verazze.



**Figura 14. Visão geral da descoberta de clientes**

Fonte: Blank, Steve; Dorf, 2020

A fase de validação do cliente tem como objetivo construir um roteiro de vendas repetível, servindo de insumo para os processos futuros de vendas e marketing, garantindo, assim, que foi encontrando um conjunto de clientes e um mercado que reage positivamente a solução da Verazze.

A conclusão dessas duas primeiras etapas da metodologia *customer development* constata o mercado alvo da solução da Verazze localiza os potenciais clientes, testa o valor percebido da solução, identifica o comprador econômico, estabelece uma estratégia de preços, verifica o ciclo e processo de vendas. Por fim, o objetivo será encontrar um grupo de clientes repetíveis com um processo de vendas repetível e, em seguida, encontrar o rendimento desses clientes.

Abaixo exemplo de um guia de engajamento e prospecção de potenciais clientes, que será desenvolvido durante a fase de validação do cliente.

O exemplo demonstra quais são as melhores mídias a serem utilizadas para suportar o processo de geração de demandas e vendas.

Conhecimento	Interesse	Avaliação	Vendas
Folheto do site corporativo	Apresentação(ões) geral(ais) de vendas	Apresentações sob medida para cada cliente	Contatos
Planilha de dados da solução	Impressos com questões do negócio	Relatório de análise do problema do negócio	Lista de preços
Blogueiros influentes	Kit de imprensa do produto		
Sites Tecnológicos	Folheto de dados sobre o produto	Demonstração do ROI	
Mala direta	Ferramentas de e-mail e marketing viral	Follow-up dos e-mails	
	Planilhas de dados do produto	Formulário de cotação de preços	Nota/e-mail de agradecimento
Blogueiros influentes	Apresentações técnicas	Apresentações técnicas sobre questões específicas	Nota de agradecimento
Sites Tecnológicos	Literatura técnica	Literatura técnica	
	Relatório de análise de problemas técnicos	Visão geral das planilhas de dados com diagramas e arquitetura	

**Figura 15. Business-to-business, plano de garantia de vendas diretas**

Fonte: (Blank, Steve; Dorf, 2020)

As duas etapas acima descritas propiciarão um ciclo de construção, medição e aprendizado sobre a oferta da Verazze junto aos potenciais clientes levando ao aprimoramento da solução ou até mesmo o pivoteamento do negócio.



Para suportar os testes das hipóteses junto aos clientes, serão usados cartões de aprendizagem (figura 16) que ajudarão a responder perguntas chaves para determinar qualquer alteração na oferta de solução ou modelo de negócio.

**Cartão de Aprendizagem**

Nome do Insight Data da Aprendizagem

Responsável

ETAPA 1: HIPÓTESE  
**Acreditamos que** *hipótese*

ETAPA 2: OBSERVAÇÃO  
**Observamos** *evidência*  
 Confiabilidade dos Dados:

ETAPA 3: APRENDIZAGENS E INSIGHTS  
**Com isso aprendemos que** *insights*  
 Ação Exigida:

ETAPA 4: DECISÕES E AÇÕES  
**Assim, iremos** *ação*

Copyright Strategyzer AGO os criadores de Business Model Generation e Strategyzer

**Figura 16. Cartão de Aprendizagem**  
 Fonte: Bland J & Osterwalder, 2020

As etapas de criação do cliente e criação da empresa de metodologia *customer development* não serão utilizadas neste projeto, ambas têm como foco a escala da empresa e no caso da Verazze, a escala será inicialmente limitada, trabalhando no modelo de boutique como mencionado anteriormente.

## 6.1 EXECUÇÃO DA FASE DE TESTES

Para testar o produto/serviço da Verazze Consultoria, serão escolhidos de dois a três fornecedores de tecnologia, denominados “evangelistas” (Blank, 2020) que irão, ao longo dos treinamentos, contribuir com feedbacks constantes e ajudar na construção do produto/serviço considerado ideal.

**Estes clientes denominados “evangelistas” precisam ter as seguintes características:**

1. Ter e admitir um problema conectado com a oferta da Verazze.
2. Estar motivado a solucionar o problema.
3. Buscar uma solução para o problema.
4. Ter buscado ou testado soluções, porém não ficou totalmente satisfeito.
5. Propor-se a fornecer feedbacks sobre os treinamentos e participar de reuniões para discutir o impacto do treinamento Verazze na empresa de tecnologia.

Esses primeiros clientes não pagarão pelo treinamento. No entanto, conforme listado anteriormente, precisam contribuir para o aprimoramento da oferta da Verazze.

Por fim, esse processo de testes permitirá que a Verazze crie uma primeira versão da oferta de treinamento e implantação da metodologia baseada na experiência junto ao cliente, assegurando, assim, que oferta da Verazze Consultoria esteja conectada aos problemas de cliente fornecedor de tecnologia e, com isso, gere impactos positivos na operação de vendas consultivas dos clientes da Verazze.

## 7 AVALIAÇÃO

Ao final, será iniciada a fase de testes descrito no capítulo de intervenção. Com isso, este tópico descreverá o que se pretende atingir em termos de objetivos junto aos clientes da

Verazze. Uma segunda perspectiva de análise envolve os resultados esperados no que se refere ao retorno sobre o investimento realizado.

Como descrito anteriormente, a proposta de valor da empresa a ser criada, Verazze Consultoria será oferecer “Capacitação Valiosa” em forma de treinamento e implantação de metodologia de vendas, que auxilie os clientes se diferenciarem da concorrência, criar novas oportunidades, fechar novos negócios, manter e aumentar o número de clientes existentes por meio de uma metodologia.

Os principais indicadores de sucesso que a Verazze buscará junto aos seus clientes serão:

1. Redução no custo dos processos de vendas.
2. Redução no tempo dos processos de vendas.
3. Melhora na taxa de conversão de vendas.
4. Melhora no relacionamento cliente fornecedor.
5. Melhora nas margens das vendas.

Essa avaliação possibilitará identificar o grau de atingimento da proposta de valor construída com base no modelo proposto por Oesterwalder et al (2019), ou seja, com que intensidade e eficácia se apresentarão soluções para as necessidades dos clientes, aliviando suas dores e viabilizando a execução de suas tarefas.

Segundo essa perspectiva, os resultados esperados, em termos de criação de valor para os clientes, são:

### **1 – Oportunidades de vendas qualificadas.**

Saber qualificar as oportunidades, investir em clientes que desejam e tem motivos para mudar os seus processos, poderá evitar desperdício e altos custos de transação.

### **2 – Vendas mais rápidas.**

Com oportunidades qualificadas, processos de vendas estruturados e maior foco nos principais desafios do cliente, a venda ganhará mais velocidade.

### **3 – Melhora na taxa de conversão das vendas.**

A metodologia de vendas proposta terá como foco ajudar as empresas de tecnologia a identificar os principais motivos que seus clientes têm para mudar os seus processos de negócio, quantificar financeiramente os benefícios dessa mudança e, por fim, em uma jornada de cocriação de valor, criar uma solução que habilite essas mudanças e seus ganhos.

#### **4 – Vendas com melhores margens.**

O processo de cocriação de valor entre cliente e fornecedor, feito da forma correta, pode gerar uma solução final que seja percebida pelo cliente como ótima, fortalecendo assim a percepção do fornecedor como o parceiro ideal na implementação da solução. Todo este processo pode evitar uma negociação final que impacte negativamente as margens da venda.

#### **5 - Previsibilidade das oportunidades de vendas.**

Através de um processo de vendas estruturado e com entregáveis claramente estabelecidos por fase, a previsibilidade da venda poderá ser impactada de forma positiva.

O objetivo não será vender mais, mas sim vender da forma correta, vender soluções que resolvam ou aproveitem a oportunidade de negócio, soluções que possam se tornar casos quantificados de sucesso, que virem referência tanto no cliente final quanto em potenciais novos clientes, criando vendas recorrentes ou vendas potencializadas por referências entre clientes.

Uma vez definidas as expectativas de benefícios proporcionados aos clientes como parte do valor criado com o novo negócio, igualmente relevante é ponderar sobre os potenciais resultados que ele pode proporcionar. Segundo a perspectiva de criação de valor aos investidores no empreendimento.

Para os investidores, não é objetivo no curto e médio prazo ter na empresa uma evolução direta de carreira, mas sim o aprendizado através de trocas de experiências, consolidação dos sócios como referência no assunto de metodologia de vendas complexas, perspectivas de poder contribuir para o crescimento de outras empresas, profissionais e, por fim, com estes objetivos atingidos, gerar ganhos financeiros.

Nos passos seguintes em que se buscará a consolidação do projeto rumo à implementação do negócio, pretende-se desenvolver um sistema de controle destinado à avaliação de sua efetividade no alcance dos resultados almejados. Com esse propósito, pretende-se Desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho que proporcione condições para a eficiência de gestão, especialmente no que se refere ao grau de satisfação dos clientes proporcionado pela oferta de soluções da empresa criada, de modo a alimentar um processo de melhoria contínua que contribua para a qualidade da entrega dos serviços e o cumprimento da missão e objetivos assumidos.

Com isso, pretende-se favorecer a conquista e sustentação de vantagens competitivas frente ao mercado visado, tipicamente desafiador na busca por inovação contínua. Nessas condições, a vantagem competitiva é diretamente associada à constante ampliação na intensidade de criação de valor para os clientes e sócios, mantendo foco na consolidação da empresa perante o mercado.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES**

Este projeto apresenta um processo de concepção de estratégias direcionadas ao atendimento de expectativas de desenvolvimento de um empreendimento inovador, abrangendo a definição de um modelo de negócio inicial com viabilidade de implementação imediata sem requerer investimento inicial elevado, com custos fixos relativamente reduzidos.

Com base nos procedimentos metodológicos propostos por Marcondes et al. (2017), direcionados à produção de trabalhos práticos e aplicados em administração, de caráter intervencionista e com foco no aproveitamento de oportunidades e/ou solução de problemas organizacionais, chegou-se à definição de um modelo para a criação de um negócio inovador, partindo de uma oferta de valor aos clientes-alvo pelo aproveitamento do conhecimento dos sócios no mercado de tecnologia da informação.

Considerando-se os parâmetros estabelecidos, a análise efetuada, a proposta de valor identificada como válida por agentes que atuam no mercado visado e o atual estágio de implementação, a proposta se revela factível e com potencial de se constituir em um negócio que envolve criação de valor pela satisfação de necessidades dos clientes e retorno do investimento aos sócios, que utilizarão recursos próprios para viabilizar o aproveitamento da oportunidade.

Com base no planejamento apresentado, os passos seguintes do processo, diretamente relacionados à efetiva implementação do negócio, não fazem parte deste relatório, o que se considera uma limitação dos resultados potenciais a serem obtidos. Por isso espera-se, em momentos futuros, relatar os estágios subsequentes e apresentar os resultados a serem alcançados no futuro.

Mesmo diante do fato de que a implementação ocorrerá após a finalização deste relatório, contudo, almeja-se que ele proporcione condições de aproveitamento do aprendizado, que ele proporcionou, uma vez que as técnicas analíticas adotadas podem constituir exemplos a serem replicados em situações equivalentes em outros empreendimentos, com as devidas adaptações a seus contextos específicos.

Toda experiência do projeto proporcionou a possibilidade de estruturar um negócio baseado em método, método este que iniciou não pela construção de uma oferta de serviço, mas sim por entender problemas e desafios dos potenciais clientes e, a partir disso, criar um serviço que levou em consideração o mercado foco, desafios enfrentados pelos potenciais cliente e, por fim, a importância e relevância de ter estes desafios superados.

Contudo, considera-se que o mais importante não foi o negócio criado, mas a assimilação do método que permite o aproveitamento de oportunidades ou a solução de problemas de negócio, com este conhecimento adquirido o autor pode criar novos negócios, pivotar ou, até mesmo, aprender com as falhas.

O mercado é dinâmico e ter pensamento crítico e método proporciona a experiência de testar hipóteses, fazer mudanças, solucionar problemas relevantes ou aproveitar oportunidades evitando erros ou armadilhas.

Além disso, o projeto acrescenta conhecimento, ampliando condições requeridas ao bom desempenho profissional dos sócios que empreenderão no negócio que é foco deste projeto. O atual exercício da gerência comercial de uma grande empresa internacional do setor de tecnologia, por exemplo, tem conexão direta com todo o programa do mestrado e o projeto desenvolvido. Ele requer entender problemas, desafios ou oportunidades dos clientes e, por meio de método, responder perguntas como:

- Que problema isso resolverá?
- Para quem se resolve um problema e qual o valor da solução ofertada?
- Que alternativas os concorrentes oferecem e por que é possível ter sucesso nisso?
- Quais fatores são críticos para o sucesso?
- Quais métricas usaremos para medir nosso sucesso?
- Por que este é o momento certo para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade?
- Com base nas perguntas acima, esta é uma oportunidade que se deve buscar?

Considera-se, também, que a experiência aqui descrita, de uma iniciativa empreendedora que envolve o aproveitamento de oportunidade com inovação, pode ser considerado um exemplo de ação que proporciona criação de valor para diferentes stakeholders envolvidos. Além dos rendimentos que futuramente serão provenientes do retorno e remuneração ao investimento dos sócios, a promoção de desenvolvimento de negócios tende a expandir os benefícios à comunidade em que a organização atuará, seja para os clientes, pela satisfação de suas necessidades, ou outros beneficiários. Afinal, conforme afirmam Porter e Kramer (2011), o desenvolvimento econômico e social também é um efeito da prosperidade dos negócios, como resultado da ampliação de fatores

determinantes como a oferta de empregos e de novos produtos e serviços dedicados à satisfação de necessidades e desejos da sociedade, de modo a contribuir para a evolução da qualidade de vida.

Por fim, o processo como um todo gerou valor para o autor em todas as dimensões de sua vida profissional e pessoal, aprimorando não apenas o método, mas também e, principalmente, o pensamento crítico.

## REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>
- Aken, J. Van, & Berends, H. (2018). *Problem Solving in Organizations* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- AWS. (2021). AWS. <https://aws.amazon.com/campaigns/innovate-evolve-thrive/are-you-ready/>
- Bland J, D., & Osterwalder, A. (2020). *Testando ideias de Negócio* (E. Alta Books (Ed.); 1st ed.). Alta Books, Editora.
- Blank, Steve; Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company* (1th ed.).
- Blank, S. G. (2020). The Four Steps to the Epiphany. In *Cafepress. com* (5th ed.).
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–28. <http://10.0.10.193/PSS0885-3134320103>
- Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2013). Strategic Management and Competitive Advantage. In *Competitive Strategy* (5th ed.). <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262015998.003.0002>
- Coase, R. (2012). The nature of the firm. *The Economic Nature of the Firm: A Reader, Third Edition*, 4(16), 79–95. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.009>
- Forrester. (2016). How B2B Sellers Win In The Age Of The Customer. In *Forrester Consulting* (Issue September).
- Ghobril, A. N. (2017). *Oportunidades, Modelos e Planos de Negócios*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Administracao Estrategica* (3. ed.).
- Jordan, J., & Kelly, R. (, January). Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift : beyond competing : proven steps to inspire confidence and seize new growth* (Hachette (Ed.)).
- Langett, J. (2018). Always Be Converting: Moralizing a Postpurchase Funnel Media Environment.



- Journal of Media Ethics*, 33(4), 156–169. <http://10.0.4.56/23736992.2018.1509715>
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. In *Editora Mackenzie*.
- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2020). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1053–1074. <http://10.0.3.239/s11747-019-00705-2>
- Nayak, S. P. (2021). ROLE OF CONTENT MARKETING IN THE MINDS OF DIFFERENT CUSTOMER AUDIENCE. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 12(4), 10–15. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=151016957&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Ostrow, P. (2014). *Beyond the Commission: Will You Stay Ahead of the SPM Maturity Curve?*
- Ostrow, P. (2015). Once is Not Enough: Why Sales Training Reinforcement is a Must-Have. In *Arbedeen Strategy & Research*. <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/once-is-not-enough-why-sales-training-reinforcement-is-a-must-have/>
- Porter, & E., M. (2004). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. (6th ed.).
- Scott, E. (2022). Is Your Sales Team Struggling to Sell Solutions? *Harvard Business Review*. [https://hbr.org/2022/01/is-your-sales-team-struggling-to-sell-solutions?utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook](https://hbr.org/2022/01/is-your-sales-team-struggling-to-sell-solutions?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=facebook)
- Thomas, P. (2021). The Pay Is High and Jobs Are Plentiful, but Few Want to Go Into Sales. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/the-pay-is-high-and-jobs-are-plentiful-but-few-want-to-go-into-sales-11626255001>
- Thull, J. (2010). *Mastering the Complex Sale: how to Compete and Win When the Stakes are High!*
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*.