

FELIPE JYN YAMADA

**Análise estratégica: geração de rentabilidade em companhia imersa em
mercado de alta competitividade**

**São Paulo
2019**

FELIPE JYN YAMADA

**Análise estratégica: geração de rentabilidade em companhia imersa em
mercado de alta competitividade**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2019**

FELIPE JYN YAMADA

**Análise estratégica: geração de rentabilidade em companhia imersa em
mercado de alta competitividade**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando
Alvarenga Netto**

**São Paulo
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Yamada, Felipe

Análise estratégica: geração de rentabilidade em companhia imersa em mercado de alta competitividade / F. Yamada -- São Paulo, 2019.

93 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Adquirência 2. Análise estratégica 3. Meios de Pagamento
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu gostaria de agradecer a Deus por ter me acompanhado e me sustentado durante todo o processo de escrita desse trabalho. Sem Ele, esse trabalho literalmente não teria sido concluído.

Agradeço aos meus pais Paulo e Eliane por me apoiarem e me acompanharem em todas e quaisquer circunstâncias da vida e por terem me dado as condições de estudo que possibilitaram que eu chegasse à Universidade de São Paulo. Suas palavras, ensinos e conselhos desde pequeno ressoam na minha trajetória de vida. À minha madrinha Mitsuko que com muito carinho sempre esteve presente e ajudou meus pais a investir na minha formação. Aos meus irmãos mais velhos Rafael e Paula por terem ajudado meus pais na minha criação, que certamente foi muito importante para minha formação. Ao meu irmão gêmeo Lucas, que sempre foi um grande companheiro, cuja presença sempre me alegra e que é uma fonte de inspiração. À minha namorada Fernanda, a quem amo com todo meu coração, com quem aprendi muito ao longo dos anos, que esteve ao meu lado dos momentos alegres aos difíceis, sempre sabendo a hora certa de dizer as palavras certas. Aos meus sogros Lee e Mires que também me acompanharam e me aconselharam pelo processo. A todos esses, minha eterna gratidão. Espero retribuir a cada um deles muito mais do que fizeram por mim.

Ao professor Clovis pela paciência em me orientar mesmo com vários outros orientandos. Suas provocações contribuíram muito para minhas reflexões. A todos funcionários que participaram direta ou indiretamente na minha formação na Escola Politécnica da USP, sejam faxineiros, seguranças, professores. Reconheço que sem o trabalho de cada um, nada disso teria sido possível. Espero dentro das minhas limitações ter aproveitado o máximo da educação e estrutura que me foi oferecida enquanto estudante dessa tradicional escola.

Não poderia deixar de agradecer a todos colegas e amigos da companhia que me ensinaram sobre ela e me ajudaram a coletar informações para o trabalho, principalmente Rafael, Bruna, Gi, Leticia, Samanta, Vanessa e Ernani. Finalmente, a todos os outros colegas e amigos que participaram comigo nessa jornada.

"Industry evolution is important strategically because evolution, of course, brings with it changes in the sources of competition..."

[Evolução na indústria é importante estrategicamente porque evolução, é claro, traz consigo mudanças nas fontes de competição...]

Michael Porter

RESUMO

O mercado de pagamentos com cartão de crédito e débito no Brasil possui um alto nível de complexidade e é muito recente se comparado à outras indústrias. A estrutura do mercado vigente até o ano de 2010 dificultava a entrada de novos *players* e favorecia o reinado das únicas duas companhias existentes até então. Nesse mesmo ano o Banco Central do Brasil mudou a forma como a indústria era operacionalizada criando uma abertura para que novas empresas viessem a ser criadas. Desde então, uma quantidade enorme de companhias passou a surgir na esperança de conseguir um pedaço desse mercado multibilionário. As companhias vieram com investimentos pesados para conseguir competir com as duas gigantes o que acabou por gerar um mercado altamente competitivo.

O presente trabalho buscou de forma breve contextualizar o mercado de pagamentos no Brasil mostrando quem são as partes envolvidas e como ele funciona. Foi feita uma revisão da literatura das ferramentas de análise estratégica Tela da Atratividade, *Business Model Canvas* e Forças de Porter e em seguida aplicada com o objetivo de gerar recomendações que trouxessem um aumento no Lucro Bruto da companhia.

As ferramentas se mostraram eficazes em afunilar um montante imenso de informações até que fosse possível decidir o escopo de atuação e, então, formular propostas de aumento de rentabilidade. As propostas geradas foram apresentadas ao coordenador da área de atuação do autor e deram origem a um simulador de ofertas que será utilizado pela companhia na *Black Friday* desse ano de 2019. As propostas em si terão continuidade dentro da companhia e seus resultados somente ocorrerão no ano seguinte, pois é preciso que algumas demandas internas sejam resolvidas para possibilitar a aplicação das propostas formuladas no presente trabalho.

Palavras-chave: mercado de pagamentos, Tela da Atratividade, *Business Model Canvas*, Forças de Porter

ABSTRACT

Card industry in Brazil has a high level of complexity and it is pretty new in comparison to others industries. The current structure of the market back in 2010 turned it into a barrier almost impossible for new players to breakthrough and it favored the reign of the only two companies existing until then. In that same year the institution responsible for regulate the market changed the way that the industry was operationalized creating an opening so new companies could be created. Since then, a great amount of companies started to emerge with the hope of getting a piece of this multibillionaire market. These newcomers came in with heavy investment to get to compete with the two giants which ended up generating a highly competitive market. The current paper sought to briefly contextualize the card industry in Brazil showing the involved parties and how it Works.

A literature review on GE-McKinsey nine-box matrix, Business Model Canvas and Porter Five Forces tools was done and then applied with the goal to identify improvement oportunities within the analyzed company.

The tools prooved its effectiveness in reduce the information receveid into core subjects that made possible to decide the scope of action and then formulate proposals to increase profitability. The proposals have been presented to the coordinator of the autor's team and gave birth to an offer simulator that will be utilized at 2019's Black Friday. The proposals itself will have a follow up within the company and its results will only occur in the following year, due to a few intern demands that have to be solved in order to able the proposals applications formulated at the present paper.

Keywords: card industry, GE-McKinsey nine-box matrix, *Business Model Canvas*, Porter Five Forces

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Fluxo de uma transação..... | 30 |
| Figura 2 – Histórico meios de pagamento..... | 33 |
| Figura 3 – Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil..... | 34 |
| Figura 4 – Evolução da Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil..... | 34 |
| Figura 5 – Tela da Atratividade..... | 35 |
| Figura 6 – <i>Business Model Canvas</i> | 38 |
| Figura 7 – Fases do Canal..... | 40 |
| Figura 8 – Diagrama Forças de Porter..... | 46 |
| Figura 9 – Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil..... | 53 |
| Figura 10 – Evolução da Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil..... | 53 |
| Figura 11 – Evolução de Mercado das Transações de Débito..... | 54 |
| Figura 12 – Evolução de Mercado das Transações de Crédito..... | 54 |
| Figura 13 – Crescimento do número de MEIs no Brasil..... | 56 |
| Figura 14 – Tela da Atratividade da Pay..... | 57 |
| Figura 15 – <i>Business Model Canvas</i> da Pay..... | 67 |
| Figura 16 – Exemplo de QR Code da Rappi..... | 71 |
| Figura 17 – Exemplo de QR Code do Mercado Pago..... | 71 |
| Figura 18 – Diagrama de Forças de Porter da Pay..... | 76 |
| Figura 19 – Evolução no número de vendas da Pay..... | 79 |
| Figura 20 – Evolução do Porte Médio e do Tempo de Vida dos clientes da Pay..... | 80 |
| Figura 21 – Mapa comparativo de preços de máquinas e taxas MDR..... | 87 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Critério para a posição competitiva do negócio e a atratividade da indústria..... | 36 |
| Tabela 2 – Mecanismos de Precificação..... | 41 |
| Tabela 3 – Principais indicadores financeiros 2018 x 2017..... | 52 |
| Tabela 4 – Principais indicadores financeiros 2T19 x 2T18..... | 52 |
| Tabela 5 – Porte médio dos clientes da Pay..... | 76 |
| Tabela 6 – Faturamento total médio dos clientes da Pay..... | 76 |
| Tabela 7 – Premissas para cálculo dos cenários..... | 83 |
| Tabela 8 – MDR dos diferentes cenários..... | 83 |
| Tabela 9 – Cálculo da Taxa do Crédito Parcelado..... | 83 |
| Tabela 10 – Mix dos diferentes cenários..... | 84 |
| Tabela 11 – Cálculo do Lucro Bruto..... | 84 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Introdução..... | 23 |
| 1.1 | Objetivo | 24 |
| 1.2 | Estrutura..... | 24 |
| 2. | Contextualização..... | 25 |
| 2.1 | Mercado de pagamento e seus atores..... | 25 |
| 2.1.1 | Credenciador/Adquirente: | 25 |
| 2.1.2. | Bandeira | 27 |
| 2.1.2.1. | Arranjos de pagamento..... | 28 |
| 2.1.3 | Emissor..... | 29 |
| 2.2 | Exemplo de uma transação..... | 30 |
| 2.3 | Adquirência no Brasil e movimentações recentes..... | 31 |
| 3 | Revisão Bibliográfica | 35 |
| 3.1 | Tela da Atratividade – Matriz McKinsey ou Matriz GE | 35 |
| 3.2 | Business Model Canvas..... | 36 |
| 3.2.1 | Segmento de Clientes..... | 38 |
| 3.2.2 | Proposta de Valor | 38 |
| 3.2.3 | Canais..... | 39 |
| 3.2.4 | Relacionamento com Clientes | 40 |
| 3.2.5 | Fontes de Receita..... | 41 |
| 3.2.6 | Recursos Principais | 42 |
| 3.2.7 | Atividades-Chave..... | 42 |
| 3.2.8 | Parcerias Principais | 43 |
| 3.2.9 | Estrutura de Custo | 44 |
| 3.3 | Forças de Porter..... | 45 |
| 3.3.1 | Ameaça de Novos Entrantes | 46 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2 Forças competitivas na cadeia produtiva: relacionamento com clientes e fornecedores | 47 |
| 3.3.3 Produtos Substitutos | 49 |
| 3.3.4 Rivalidade entre empresas existentes..... | 49 |
| 4. Análise | 51 |
| 4.1 Tela da Atratividade | 51 |
| 4.1.1 Posição competitiva da Empresa | 52 |
| 4.1.2 Atratividade da indústria | 54 |
| 4.1.3 Tela da atratividade: matriz resultante da análise | 57 |
| 4.2 Business Model Canvas..... | 57 |
| 4.2.1 Segmento de Clientes | 57 |
| 4.2.2 Proposta de Valor..... | 59 |
| 4.2.3 Canais | 61 |
| 4.2.4 Relacionamento com clientes..... | 62 |
| 4.2.5 Fontes de Receita | 63 |
| 4.2.6 Recursos Principais..... | 64 |
| 4.2.7 Atividades-Chave | 65 |
| 4.2.8 Parcerias Principais..... | 65 |
| 4.2.9 Estrutura de Custos..... | 66 |
| 4.2.10 Resumo do Modelo de Negócios | 67 |
| 4.3. Forças de Porter..... | 68 |
| 4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes..... | 68 |
| 4.3.2 Forças competitivas na cadeia produtiva: relacionamento com clientes e fornecedores | 69 |
| 4.3.3 Produtos Substitutos | 70 |
| 4.3.4 Rivalidade entre concorrentes..... | 71 |
| 4.3.5 Diagrama das Forças de Porter | 73 |
| 5. Desenvolvimento de Estratégia | 75 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Diagnóstico do cenário atual..... | 75 |
| 5.2 Propostas de soluções..... | 79 |
| 5.2.1 Contrato de Comodato..... | 80 |
| 5.2.2 Empresa Simples de Crédito | 80 |
| 5.2.3 Parceria com Companhias que oferecem Microcrédito | 81 |
| 5.2.4 QR Code..... | 81 |
| 5.3 Simulação dos cenários..... | 82 |
| 5.4 Comentários sobre os resultados | 84 |
| 5.5 Próximos Passos | 88 |
| 6. Conclusão | 89 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 91 |

1 Introdução

O presente trabalho de formatura foi desenvolvido com base no estágio realizado por seu autor em uma adquirente brasileira que, por motivos de confidencialidade, não será revelada e que será referenciada como “Pay”.

A adquirência surgiu no Brasil nos anos de 1970 e passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Desde sua origem até o ano de 2010, o mercado de pagamentos via cartões era controlado por apenas duas empresas. A Cielo possuía exclusividade de operação com a Visa e a Rede, com a Mastercard. O duopólio foi quebrado no dia 1º de julho de 2010 quando o Banco Central do Brasil anunciou a suspensão da exclusividade entre adquirente e bandeira, o que representou a abertura do mercado para que outras empresas entrassem no segmento e quebrassem a estrutura oligopolista existente. Com o aumento da competitividade e a disseminação das soluções de captura (equipamento utilizado para processar pagamentos com cartão e comumente chamado de “maquininha”), o número e volume de transações com cartão no Brasil crescem ano após ano.

Um movimento mais recente que tem contribuído para o aumento das transações eletrônicas no país pode ser dividido em dois fatores: o crescimento do número de MEIs no Brasil e a penetração das maquininhas nesse segmento. Em 2010 eram 771.715 microempreendedores individuais com registro e em março de 2019, esse número já ultrapassa os 8,15 milhões. Ou seja, o grupo cresceu cerca de dez vezes somente nessa década. Referente à penetração de maquininhas no segmento, observa-se um crescimento igualmente expressivo. O último levantamento do Sebrae de 2018, aponta que 54% dos MEIs usam a maquininha no país, contra 28% no ano anterior.

Com toda essa movimentação a Pay está buscando se adaptar às transformações tecnológicas e às novas necessidades do consumidor, além de enfrentar a concorrência crescente de algumas companhias principalmente no que tange o segmento dos microempreendedores.

1.1 Objetivo

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho consiste em, a partir da compreensão das especificidades do mercado de pagamentos brasileiro e com o auxílio de análises internas da companhia e do ambiente competitivo na qual a companhia se insere, gerar recomendações estratégicas que sejam capazes de aumentar o retorno obtido com os clientes da companhia de modo que ela seja referência em serviços no país. O indicador a ser utilizado para mensurar os resultados será o Lucro Bruto.

1.2 Estrutura

O primeiro capítulo introduziu o leitor ao que deve ser esperado da leitura desse trabalho, em linhas gerais.

O segundo capítulo traz uma contextualização do mercado de pagamentos no Brasil de modo a fornecer uma base de conhecimento suficiente para compreender a discussão que será levantada ao longo da dissertação. O capítulo traz à luz quem são os envolvidos no mercado de adquirência, quais as suas principais funções, exemplifica uma transação agregando todos os envolvidos de forma a fornecer uma visão completa da complexidade do mercado em questão, além de trazer uma visão temporal dos fatos e movimentações desse mercado nos últimos anos.

O terceiro capítulo se trata de uma revisão bibliográfica dos modelos teóricos utilizados na análise estratégica da companhia e do mercado de pagamentos como um todo. Os modelos utilizados são: Tela da Atratividade, *Business Model Canvas* e Forças de Porter.

O quarto capítulo traz a aplicação dos modelos apresentados no capítulo antecedente visando fornecer pistas sobre eventuais oportunidades a serem exploradas.

O quinto capítulo traz um diagnóstico da situação atual da companhia com o objetivo de identificar oportunidades abstraídas da análise do quarto capítulo e formular estratégias a serem recomendadas à Pay para que ela consiga se posicionar de forma efetiva no mercado de adquirência e atingir bons resultados.

2. Contextualização

2.1 Mercado de pagamento e seus atores

Como esse trabalho se trata sobre o mercado de pagamentos no Brasil, esse primeiro capítulo tem por objetivo introduzir o leitor ao funcionamento da indústria e aos movimentos mais recentes das companhias do setor. São apresentados os atores participantes da cadeia de pagamentos e qual o papel de cada um em uma transação eletrônica para que ela ocorra. O capítulo abre com uma explicação sobre o adquirente, alvo do presente trabalho. Em seguida, é apresentado a bandeira e os arranjos de pagamento, fatores essenciais para a funcionalidade e regulamentação da indústria, além da necessidade de contextualizar o leitor de forma apropriada ao mercado. Por fim, há os emissores.

Para facilitar a visualização do que será apresentado nesse capítulo, segue uma sugestão de associações:

- Adquirente – máquina de pagamento (exemplo: Cielo, Rede, GetNet, PagSeguro)
- Bandeira – marca impressa no cartão (Mastercard, Visa, Elo, Diners)
- Emissor – banco emissor do cartão (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander)

Após a apresentação dos atores, o autor optou por citar um exemplo de uma transação eletrônica visando explicitar durante cada etapa do processo onde cada ator participa para que, após ter sido apresentado às partes, o leitor possa ter uma visão do todo. O capítulo se encerra com um tópico no qual o autor aborda um breve histórico dos principais acontecimentos e mudanças nos últimos anos nesse setor.

2.1.1 Credenciador/Adquirente:

De acordo com Banco Central do Brasil (BACEN), Instituição de Pagamento (IP) é a pessoa jurídica que viabiliza serviços de compra e venda e de movimentação de recursos, no âmbito de um arranjo de pagamento, sem a possibilidade de conceder empréstimos e financiamentos a seus clientes.

As instituições de pagamento possibilitam ao cidadão realizar pagamentos independentemente de relacionamentos com bancos e outras instituições financeiras.

Com o recurso financeiro movimentável, por exemplo, por meio de um cartão pré-pago ou de um telefone celular, o usuário pode portar valores e efetuar transações sem estar com moeda em espécie. Graças à interoperabilidade (permitir que uma só máquina possa aceitar todas as bandeiras de cartões), o usuário pode, ainda, receber e enviar dinheiro para bancos e outras instituições de pagamento.

Importante lembrar que serviços de pagamento são prestados não só por IPs, mas também por instituições financeiras, especialmente bancos, financeiras e cooperativas de crédito.

De acordo com o BACEN, para ser considerado um serviço de pagamento, é necessário haver:

- Os arranjos de pagamento criados pelo instituidor, que são as regras e procedimentos que disciplinam a prestação de serviços de pagamento ao público. Todos os envolvidos no pagamento devem aderir às regras do arranjo (emissores dos instrumentos de pagamento e credenciadores desses instrumentos). A participação em um arranjo une todos os integrantes da cadeia de pagamento, permitindo que, por meio de suas instituições, o pagador e o recebedor consigam realizar e aceitar pagamento;
- Uma instituição de pagamento ou uma instituição financeira que tenham aderido a um arranjo de pagamento;
- O instrumento de pagamento, que é o dispositivo utilizado para comprar produtos e/ou serviços ou para transferir recursos, como o cartão de débito ou de crédito, o boleto ou o telefone celular;
- O instituidor do arranjo de pagamento, que é a pessoa jurídica responsável pela criação e organização do arranjo, como as bandeiras de cartão de crédito;
- A conta de pagamento, que é o registro individualizado das transações (transferências, pagamento de contas e de compras, saques e aportes).

Um ponto importante destacado pelo Bacen é que as IPs não são instituições financeiras, portanto não podem realizar atividades privativas destas instituições, como empréstimos e financiamentos. Mas ainda assim, estão sujeitas à supervisão do Banco Central. Além disso, devem constituir-se como sociedade empresária limitada ou anônima.

Dentro da classificação de Instituição de Pagamentos, existem algumas subcategorias. A *Pay* se enquadra como uma Instituição de Pagamento do tipo

credenciador, conhecido também pelo nome de *adquirente*. Ela não gerencia conta de pagamento, mas habilita estabelecimentos comerciais para a aceitação de instrumento de pagamento.

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS) – instituição de iniciativa privada fundada em 1971 composta pelos principais emissores, bandeiras, credenciadoras, que tem como objetivo contribuir para o fortalecimento e expansão da categoria e representa mais de 95% do mercado de cartões no Brasil – a definição de adquirente é uma IP credenciadora que opera por licença do Banco Central do Brasil; licenciada por uma instituidora de arranjo de pagamento (bandeira), que tem como clientes os lojistas que aceitam instrumentos de pagamentos nas funções de crédito, débito ou pré-pago na venda de produtos ou serviços; habilita os lojistas a aceitarem pagamentos com instrumentos de pagamento/cartões com os quais possui relacionamento contratual. Também habilita facilitadores de pagamento, que fazem a ponte entre o lojista e a credenciadora; implanta rede de captura e terminais eletrônicos, que são as máquinas de venda (POS e outros equipamentos) que são locados ou vendidos aos lojistas para realizar transações de pagamento com instrumentos de pagamento/cartões. Suas máquinas leitoras realizam transações de pagamento, fazendo a comunicação do lojista com a instituidora de arranjo de pagamento e com o emissor, este último responsável pela autorização de compra. Por fim, a credenciadora efetua pagamentos aos estabelecimentos comerciais (liquidação de transação).

2.1.2. Bandeira

De acordo com a ABECS, a bandeira é proprietária ou representante legal da marca (garante o reconhecimento e boa reputação da mesma) impressa no cartão e determina as regras de funcionamento e de operacionalização do arranjo. Ela é responsável pela afiliação de emissores, credenciadoras e facilitadoras de pagamento ao arranjo de pagamento. Além disso, é responsável pelo licenciamento do uso da tecnologia de comunicação necessária para o funcionamento do arranjo de pagamento e da marca a ela atrelada. Essa tecnologia pertence à bandeira e, ainda que não seja a responsável pelo processamento das transações, é essencial para viabilizar o fluxo de pagamentos como ele é feito hoje. A bandeira administra a relação entre emissores (bancos em sua maioria), credenciadoras e facilitadoras de

pagamento, de forma a permitir o processamento das transações de pagamento realizadas com instrumentos de pagamento/cartões. Opera por licença do Banco Central do Brasil.

2.1.2.1. Arranjos de pagamento

Como dito na seção acima, as bandeiras são responsáveis pelos arranjos de pagamento. Um arranjo de pagamento é o conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público, conforme disciplina o artigo 6º da Lei nº 12.865/2013. As regras do arranjo facilitam as transações financeiras que usam dinheiro eletrônico.

Quando ocorre um pagamento em dinheiro, as duas partes estão de acordo com a transação. O consumidor adquire um produto ou serviço e em troca entrega em mãos uma quantia em espécie. Ou seja, há um relacionamento físico entre as partes e ambos podem usufruir instantaneamente dos seus ganhos. Do lado financeiro, a única questão referente à segurança que deve ser atentada é se o dinheiro físico que está sendo utilizado é, de fato, procedente da Casa da Moeda com aprovação do Banco Central do Brasil, se ele tem valor real. Nas próprias cédulas existem inúmeras formas de reconhecer a veracidade de sua origem, como a marca d'água (ao segurar a nota contra a luz, você observa figuras na área clara e lisa da cédula, em tons claros e escuros), o papel (tem uma textura mais áspera e firme do que um papel comum) e o relevo (ao tocar na nota, é possível sentir um relevo em algumas áreas, como na legenda “República Federativa do Brasil”). Ou seja, a transação física é simples e segura.

A transação com dinheiro eletrônico é mais complexa. O estabelecimento comercial vende seu produto ou serviço e recebe a promessa de pagamento por meio de um processo em que o fluxo financeiro não ocorre de forma física e muito menos instantânea. Soma-se a isso, o fato de que muitas vezes ele não conhece seu consumidor, não sabe sua situação financeira nem sua reputação como pagador, mas precisa efetuar suas vendas para se sustentar financeiramente. Além disso, esse processo envolve outras partes: o banco emissor, a credenciadora e, é claro, a bandeira. Assim, é necessário que haja uma regulamentação e há, portanto, uma série de exigências que devem ser impostas e cumpridas por todas as partes para que esse processo ocorra de forma mais confiável e eficiente possível. Essa regulamentação é

chamada de arranjo de pagamento e, como dito na seção 2.1.1, todos os envolvidos no pagamento devem aderir às regras do arranjo.

Alguns exemplos de regras definidas pelo instituidor do arranjo:

- Prazos de liquidação;
- Condições para uma instituição de pagamento ou financeira aderir ao arranjo;
- Regras de segurança para proteger consumidores e lojistas de riscos, fraudes, clonagem de cartões etc;
- Requisitos para *cashback* – transação de devolução de dinheiro;
- Determinação da taxa de intercâmbio

A VISA possui disponível em seu site um documento com mais de 800 páginas detalhando as regras e exigências compostas pelo seu arranjo de pagamento.

2.1.3 Emissor

De acordo com a ABECs, o emissor é uma instituição de pagamento licenciada perante uma instituidora de arranjo de pagamento, que tem como clientes os portadores de instrumentos de pagamento e/ou cartões. Ele emite instrumentos de pagamento que poderão oferecer as funções débito, crédito ou pré-pago e é responsável pela autorização da transação, com a consequente liberação do pagamento do produto ou serviço adquirido pelo portador. Pode se constituir na forma de instituição financeira ou não. Abaixo, segue o artigo 17 da Lei nº 4595/64, segundo (Brasil), sobre a definição de uma instituição financeira:

Art. 17. Consideram-se instituições financeiras, para efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Parágrafo único. Para efeitos desta Lei e da legislação em vigor, equipara-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma eventual ou permanente.

Um exemplo de emissor que se enquadra na categoria de instituição financeira são os bancos de varejo, como o Banco do Brasil e o Banco Itaú. Os emissores não

financeiros são aqueles que emitem os cartões *private labels* (rótulos privados em tradução livre), como por exemplo a rede Carrefour.

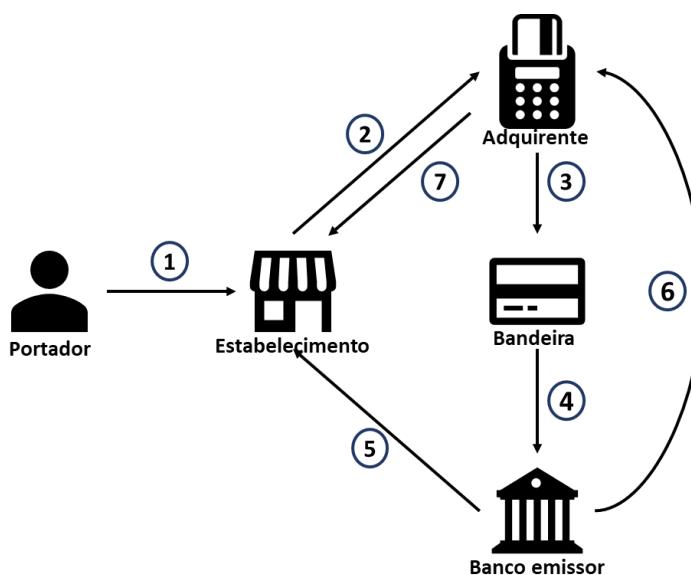
O emissor é também encarregado da análise e concessão de crédito, do relacionamento e atendimento ao portador do cartão, bem como a emissão e cobrança de sua fatura. Ele ainda estipula e cobra tarifas e encargos provenientes do uso do cartão e define programas de pontos ligados ao uso do cartão.

2.2 Exemplo de uma transação

Os itens anteriores introduziram o leitor aos envolvidos no processo de uma transação. Essa seção tem como objetivo juntar as partes através da exemplificação de um fluxo de pagamento eletrônico mostrando onde e como cada *stakeholder* entra e qual o papel e importância de cada um deles para a realização do processo de ponta a ponta.

Imagine uma situação hodierna na vida de uma pessoa quando ela se dirige ao caixa de um estabelecimento para efetuar a compra de um produto. Segue abaixo o fluxo, que pode ser acompanhado na figura 1.

Figura 1 – Fluxo de uma transação



Fonte: elaborado pelo autor

1. O consumidor retira seu cartão – adquirido via banco emissor – e o insere na solução de captura do estabelecimento – que pode ter sido comprado ou alugado pelo dono do estabelecimento junto ao credenciador;
2. O software embutido na máquina captura as informações da conta do portador e as envia com segurança para o adquirente – isso é possível quando o adquirente faz parte do arranjo de pagamento da bandeira do cartão do portador, caso contrário, a transação não é realizada;
3. O adquirente, então, as repassa para a bandeira do cartão;
4. A bandeira solicita uma autorização do emissor – que vai verificar se há saldo ou limite para que a transação seja concluída;
5. O emissor encaminha a resposta de volta ao POS autorizando ou negando o pagamento;
6. Em seguida, ele debita a quantia da conta do portador ou adiciona o montante à fatura, dependendo da modalidade do pagamento, e encaminha o pagamento à adquirente;
7. Por fim, a adquirente deposita o pagamento na conta cadastrada do estabelecimento comercial no prazo devido.

Na Pay, o pagamento na modalidade débito leva 2 dias para ser creditado na conta cadastrada pelo estabelecimento comercial; na modalidade crédito à vista e crédito parcelado existem dois regimes: D+30 e D+2. No crédito à vista, o pagamento é creditado em 30 dias se o regime escolhido for D+30 e, em 2 dias, no regime D+2. No crédito parcelado, cada parcela é creditada em 30 dias se o regime escolhido for o D+30 ou o montante é creditado de uma só vez em 2 dias, caso o regime seja D+2. Para qualquer modalidade, caso o cliente tenha feito sua conta digital, o dinheiro se torna disponível em apenas 1 hora.

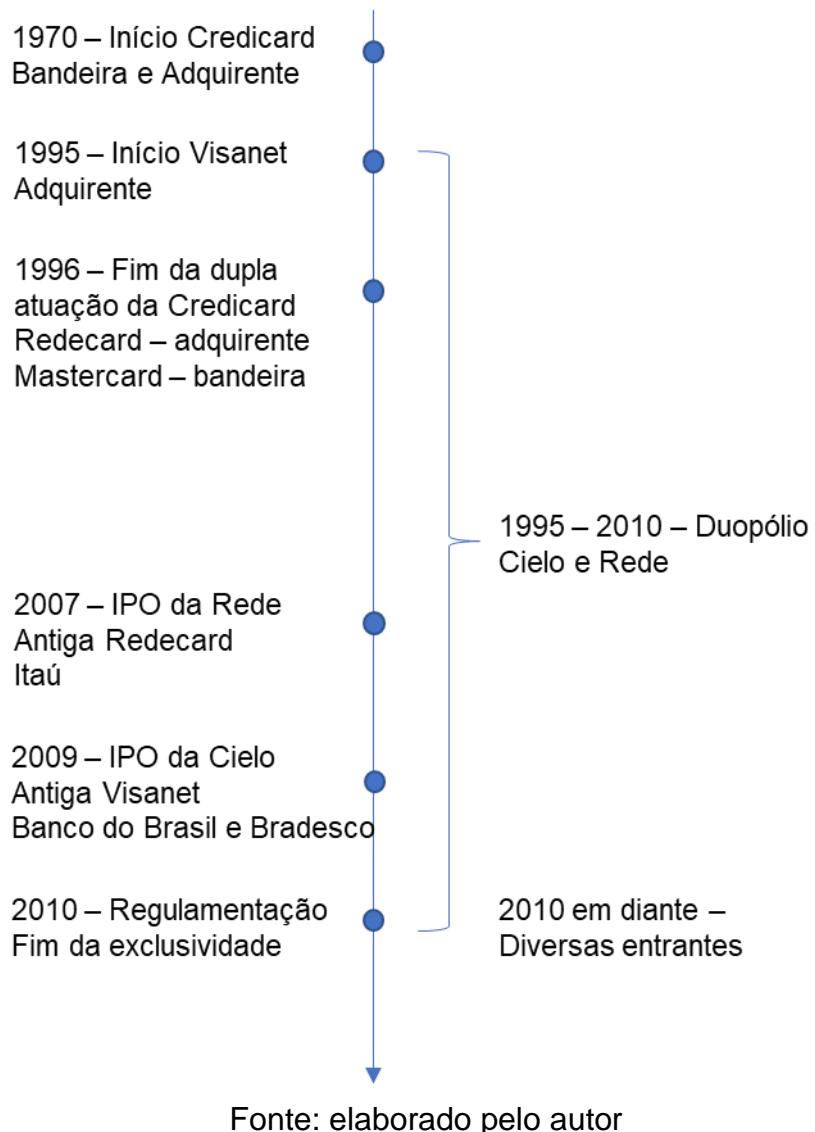
2.3 Adquirência no Brasil e movimentações recentes

A formação do mercado de adquirência ocorreu de forma a gerar um duopólio no país. A Credicard acumulava todas as funções relacionadas à administração de cartões de crédito no Brasil. Quando houve a cisão da Redecard, atual Rede, em relação à Mastercard, apesar de terem se tornado companhias distintas, mantiveram um contrato de exclusividade uma em relação à outra. De forma semelhante, bancos que operavam com a Visa se uniram para dar origem à sua própria adquirente, conferindo

exclusividade de operação entre a bandeira e a Visanet, atual Cielo. Assim, se um comerciante quisesse operar com as duas bandeiras, era necessário que ele alugasse duas maquininhas, sendo obrigado a arcar com um custo elevado.

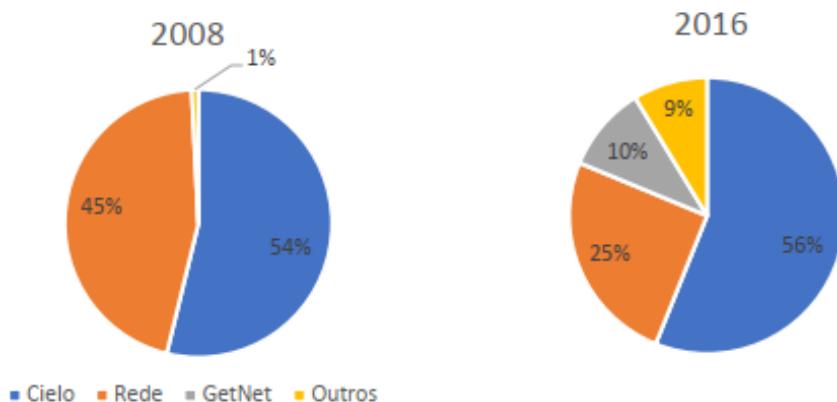
Em março de 2009, o Banco Central em conjunto com a Secretaria de Direito Econômico (SDE) e a Secretaria de Assuntos Econômicos (SEAE), do Ministério da Fazenda, apresentaram um levantamento que apontava que a estrutura vigente impedia a entrada de novos competidores no setor. Como fruto da investida do governo no setor, o Banco Central do Brasil anunciou meses depois a suspensão da exclusividade das operações entre bandeira e credenciadora. A ampliação do compartilhamento foi um dos pontos centrais em que o governo quis atuar. A intenção era atingir a interoperabilidade, evitando que o lojista tivesse que alugar vários equipamentos e, claro, incentivar a competição no setor.

Figura 2 – Histórico meios de pagamento



Como pode se observar na figura 2, a Cielo e a Rede foram fundadas nos anos 90 e gozaram do duopólio até o ano de 2010

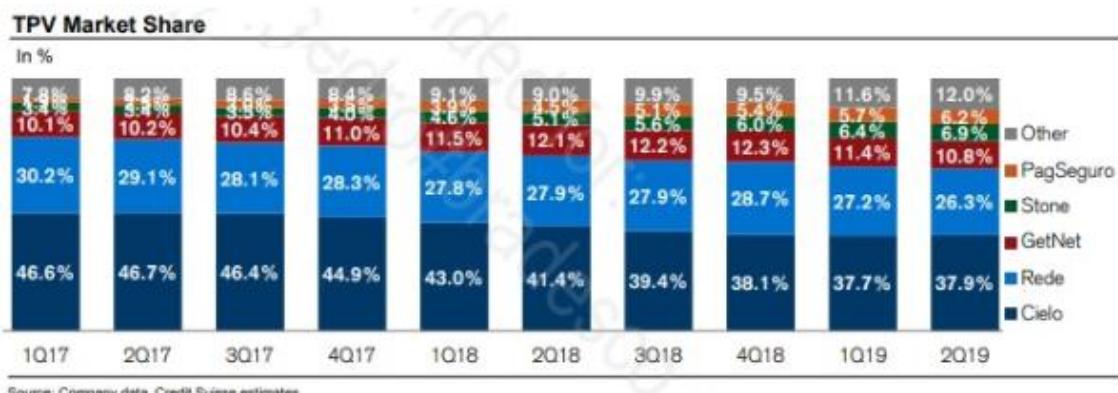
Figura 3 – Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil

A figura 3 evidencia a mudança no mercado após o início da interoperabilidade. Cielo e Rede, que eram os únicos players, passam a ter 81% do mercado em 2016, de acordo com levantamento do Banco Central do Brasil. Na figura 4, retirado de um *report* do Credit Suisse que abrange um período que vai do início de 2017 até o segundo quadrimestre de 2019, pode se observar de igual forma as mudanças que o mercado ainda vem passando.

Figura 4 – Evolução da Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil



Source: Company data, Credit Suisse estimates

TPV = Total Payment Volume (Volume Total de Pagamento)

Fonte: Credit Suisse

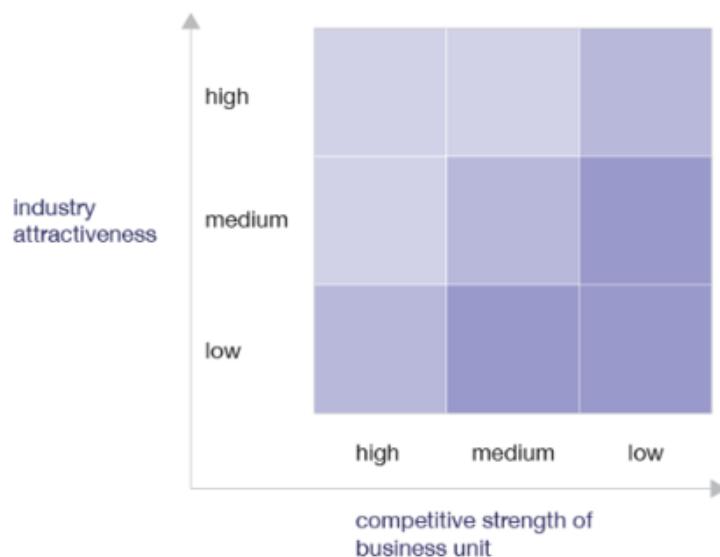
3 Revisão Bibliográfica

3.1 Tela da Atratividade – Matriz McKinsey ou Matriz GE

De acordo com a McKinsey Company, uma das 3 maiores consultorias estratégicas do mundo, com a ascensão de empresas multinegócios no século 20, companhias começaram a ter dificuldades em gerenciar várias unidades de negócio de forma lucrativa. Em resposta, pensadores desenvolveram *frameworks* visando endereçar essa então nova complexidade. Um *framework* que se destacou no começo dos anos 70 foi a “*GE-McKinsey nine-box matrix*” (matriz de nove blocos GE-McKinsey, matriz Ge-McKinsey, ou ainda Tela da Atratividade, que é o nome que será utilizado nesse trabalho), que surgiu seguindo os passos da matriz BCG (ferramenta de análise de portfólio muito utilizada no mercado de autoria da *Boston Consulting Group*).

A Tela da Atratividade oferece uma abordagem sistemática para corporações determinarem qual o melhor lugar para investir. Ao invés de se basear nas projeções de cada unidade de negócio sobre suas futuras prospecções, a companhia pode julgar uma unidade por meio de dois fatores que irão determinar se ela terá um bom desempenho no futuro: a atratividade da indústria e a posição competitiva da unidade.

Figura 5 – Tela da Atratividade



Fonte: *McKinsey & Company*

O posicionamento das unidades de negócio na tela fornece um mapa analítico para gerenciá-las. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), a lógica desse modelo

consiste em construir negócios ou investir nas unidades que se localizam acima da diagonal principal, que representa os negócios a serem mantidos, e colher ou desativar aqueles localizados abaixo da diagonal principal.

Segundo McKinsey, organizar as unidades nessas categorias é um começo essencial, no entanto é necessário um julgamento analítico para compreender os *trade-offs* envolvidos. Por exemplo, uma unidade forte em uma indústria de baixa atratividade representa uma situação bem diferente de uma unidade fraca em uma indústria altamente atrativa, ainda que ambas devam ser mantidas, de acordo com a teoria apresentada por Carvalho e Laurindo (2010).

Os critérios para avaliar a atratividade da indústria e a posição competitiva se sofisticaram ao longo do tempo. Os critérios podem ser encontrados na tabela 1, retirado de (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Tabela 1 – Critério para a posição competitiva do negócio e a atratividade da indústria

| Posição Competitiva da Empresa | Atratividade da Indústria |
|--------------------------------|----------------------------|
| Tamanho | Tamanho |
| Crescimento | Crescimento/Preços |
| Parcela | Diversidade do Mercado |
| Posição | Estrutura Competitiva |
| Rentabilidade | Função Técnica |
| Margens | Rentabilidade da Indústria |
| Posição Tecnológica | Social |
| Pontos Fortes/Fracos | Ambiental |
| Imagen | Legal |
| Poluição | Humana |
| Pessoal | |

Fonte: CARVALHO & LAURINDO, 2010

3.2 Business Model Canvas

Por muitos anos, o termo modelo de negócios foi usado sem um consenso na sua definição. Autores mencionavam sem explicitar do que exatamente estavam se tratando. Pensando nisso, o consultor suíço Alexander Osterwalder desenvolveu uma tese de doutorado que daria origem ao *Business Model Canvas*.

De acordo com Osterwalder (2010), o ponto de partida para qualquer boa discussão de inovação de um modelo de negócios deve ser a compreensão compartilhada do que realmente é um modelo de negócios. Ele acrescenta que o desafio é que esse conceito seja simples, relevante e intuitivamente comprehensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa.

O modelo proposto por Osterwalder tinha a intenção de se tornar uma linguagem comum que permitisse descrever e manipular o modelo de negócios para criar novas estratégias. Ele pode ser descrito como um quadro composto por nove componentes básicos, que mostram a lógica através da qual uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Segue abaixo os componentes do modelo e um breve resumo para facilitar a visualização geral do que será apresentado antes de entrar no modelo propriamente dito. Em seguida cada um deles será apresentado com mais profundidade para explorar os conceitos que Osterwalder tinha em mente ao formulá-los. Os nove componentes são:

- 1) Segmento de Clientes: segmentos aos quais a empresa serve;
- 2) Proposta de Valor: como a companhia busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades;
- 3) Canais: canais de comunicação, distribuição e vendas pelos quais as propostas de valor chegam ao consumidor;
- 4) Relacionamento com clientes: como o relacionamento é estabelecido e mantido com cada segmento;
- 5) Fontes de Receita: resultado de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- 6) Recursos Principais: recursos para oferecer e entregar os fatores previamente descritos;
- 7) Atividades-Chave: atividades necessárias para oferecer e entregar;
- 8) Parcerias Principais: algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;
- 9) Estrutura de Custos: resultantes da estrutura da companhia

Figura 6 – *Business Model Canvas*



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.1 Segmento de Clientes

O componente Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.

Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Segundo Osterwalder, para melhor satisfazê-los uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades e comportamentos comuns, e tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

3.2.2 Proposta de Valor

Esse componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico.

A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor por meio de pacotes que suprem as exigências específicas de um dado

segmento. Assim, para Osterwalder, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

De acordo com Peter Drucker em sua obra *“Defining Business Purpose and Mission”*, um negócio é definido pela necessidade satisfeita quando o cliente adquire um produto ou serviço. Satisfazer o cliente é a missão e propósito de todos os negócios. A pergunta “Qual é o nosso negócio? ” pode, portanto, ser respondida apenas olhando para o negócio a partir de fora, do ponto de vista do cliente e do mercado. Ou seja, para Drucker, a proposição deve vir a partir da percepção de valor de seu consumidor. Em seu livro, Osterwalder cita uma lista não exaustiva de elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente. Alguns exemplos desses elementos:

- Preço: oferecer valores similares por um preço menor é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos Segmentos de Clientes aos quais esse fator interessa;
- Desempenho: o setor de computadores depende desse fator ao lançar máquinas mais potentes no mercado;
- Novidade: algumas propostas de valor satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares.

(para companhias inovadoras isso nem sempre é válido. Companhia inovadoras como Amazon ou Nubank resolvem dores (termo utilizado em *startups* para se referir à necessidade) dos clientes, no entanto, mais do que isso, oferecem experiências de impacto que levam seus consumidores a amarem a marca e esse é o fator que as diferencia de seus concorrentes)

3.2.3 Canais

É a forma como uma organização se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado. Uma organização pode optar entre alcançar seus clientes através de canais particulares,

canais em parceria ou uma mistura de ambos. Canais particulares podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um site, ou indiretos, como lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização. Canais de parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como distribuição de atacado, revenda ou sites de parceiros.

Os canais de parceria levam a margens de lucro menores, mas permitem que uma organização expanda seu alcance e se beneficie da força do parceiro. Canais particulares têm margens de lucro maiores, mas podem custar dinheiro para preparar e operar. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.

Figura 7 – Fases do Canal

| Tipos de Canais | | Fases do Canal | | | | | |
|-----------------|----------|------------------|--|---|---|---|---|
| Particulares | Direto | Equipes de Venda | 1. Conhecimento | 2. Avaliação | 3. Compra | 4. Entrega | 5. Pós-venda |
| Parceiros | Indireto | Vendas na Web | Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços? | Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização? | Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos? | Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes? | Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes? |
| | | Lojas Próprias | | | | | |
| | | Lojas Parceiras | | | | | |
| | | Atacado | | | | | |

Fonte: OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation, 2010

3.2.4 Relacionamento com Clientes

O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.

Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas.

O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações:

- Conquista do cliente;
- Retenção do cliente;
- Ampliação das vendas

No começo do processo, por exemplo, o Relacionamento com Clientes das operadoras de celular era guiado por estratégias agressivas de aquisição, envolvendo até telefones gratuitos. Quando o mercado se tornou saturado as operadoras

mudaram o foco para a retenção de clientes e o aumento da lucratividade média por cliente.

O Relacionamento com Clientes utilizado pelo Modelo de Negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.

3.2.5 Fontes de Receita

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes.

Nas palavras de Osterwalder, se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fonte de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que gerar uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita:

- 1) Transações de renda resultantes de pagamento único;
- 2) Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Tabela 2 – Mecanismos de Precificação

| Mecanismos de Precificação | | | |
|---|---|---|--|
| Precificação Fixa | | Precificação Dinâmica | |
| Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas | | Os preços mudam com base nas condições do mercado | |
| <i>Preço de Lista</i> | Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais. | <i>Negociação (barganha)</i> | Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação. |
| <i>Dependente da característica do produto</i> | O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor. | <i>Gerenciamento de Produção</i> | O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas). |
| <i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i> | O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes. | <i>Mercado em tempo real</i> | O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda. |
| <i>Dependente de volume</i> | O preço fica em função da quantidade comprada. | <i>Leilões</i> | Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo. |

Fonte: OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation, 2010

3.2.6 Recursos Principais

Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. Os recursos físicos incluem fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição. Varejistas como o Walmart e a Amazon dependem de recursos físicos que, frequentemente, custam muito dinheiro. A primeira possui uma enorme rede global de lojas e infraestrutura logística. Já a segunda, tem uma extensiva infraestrutura de TI, estoques e logística.

Os recursos intelectuais abrangem fatores como conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados, que são componentes cada vez mais importantes em um forte Modelo de Negócios. Recursos intelectuais são difíceis de desenvolver, mas quando criados com sucesso podem oferecer valor substancial. Empresas como a Nike e a Sony dependem de suas marcas como Recurso Principal. A Microsoft e a SAP dependem de softwares e de propriedade intelectual que foi desenvolvida ao longo de muitos anos.

Toda empresa exige recursos humanos, por isso as pessoas são particularmente importantes em certos modelos de negócio.

Por fim, há alguns modelos de negócios que exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais. A Ericsson, da área de telecomunicação, serve de exemplo de alavancagem de recurso financeiro dentro de um Modelo de Negócios. Ela pode optar por tomar emprestado fundos de bancos e mercados de capital e, então, utilizar uma porção para financiar clientes, garantindo que venham até eles e não à concorrência.

3.2.7 Atividades-Chave

Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.

Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios.

Para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem o desenvolvimento de software, para a Dell, gerenciamento da cadeia de fornecimento, para a consultoria McKinsey, resolução de problemas.

A sugestão de Osterwalder é que elas sejam categorizadas em: produção, resolução de problemas e plataforma/redes.

A produção está relacionada com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina modelos de negócio de manufatura. A resolução de problemas está relacionada com novas soluções para clientes específicos. As operações de consultoria estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas. Por último, os modelos de negócios projetados com uma plataforma como recurso principal são dominadas pelas atividades-chave de plataforma ou rede. O modelo da Magazine Luiza exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma de vendas online. O modelo da Visa exige atividades relacionadas à plataforma do seu cartão de crédito para comerciantes, clientes e bancos.

3.2.8 Parcerias Principais

Descreve a rede de fornecedores e parceiros que colocam o Modelo de Negócios para funcionar. Empresas formam parcerias e alianças por diversas razões, como otimização dos seus modelos, redução de riscos ou adquirir recursos e elas vêm se tornando uma peça fundamental para as organizações.

Osterwalder (2019) elenca quatro tipos diferentes de parcerias:

- 1) Alianças estratégicas entre não competidores;
- 2) Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- 3) *Joint Ventures* para desenvolver novos negócios;
- 4) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Osterwalder (2010) sugere ainda distinguir entre três motivações para realizar uma parceria:

- Otimização e economia de escala: a forma mais básica de parceria ou relação comprador-fornecedor é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades. É ilógico uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha. As parcerias de otimização e economia de escala são formadas para reduzir custos e, em geral, envolvem terceirização e uma infraestrutura compartilhada.
- Redução de riscos e incertezas: as parcerias podem ajudar a reduzir os riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas.
- Aquisição de recursos e atividades particulares: poucas companhias têm posse de todos os recursos ou executam todas as atividades que formam seu modelo de negócio. Elas dependem de outras para produzir recursos ou executar algumas atividades. Em outras palavras, é comum as empresas terceirizarem alguma parte do seu negócio, seja por questão de escala, custos, falta de expertise.

3.2.9 Estrutura de Custo

Descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Diferentes modelos atribuem diferentes ênfases à Estrutura de Custo, pois cada tipo de indústria tem características distintas. As linhas aéreas *low cost*, por exemplo, têm construído suas operações em torno de estruturas de baixo custo. A Gol foi pioneira desse movimento no Brasil. Em uma época em que os passageiros usufruíam de refeições quentes em vôos curtos, a Gol apareceu oferecendo uma espécie de “lanchinho” como barras cereais e barras de chocolate. Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todas companhias para maximizar o lucro.

No entanto, estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns Modelos de Negócios do que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre duas grandes classes: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor.

Os modelos de negócios direcionados pelo custo se concentram em minimizar o custo sempre que possível. Este método visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível utilizando Propostas de Valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas. Linhas aéreas “*low cost*”, como a americana Ryanair exemplificam modelos de negócios direcionados pelo custo.

Algumas empresas estão menos preocupadas com os custos de um Modelo de Negócios, por isso se concentram na criação de valor. Propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócio direcionados pelo valor.

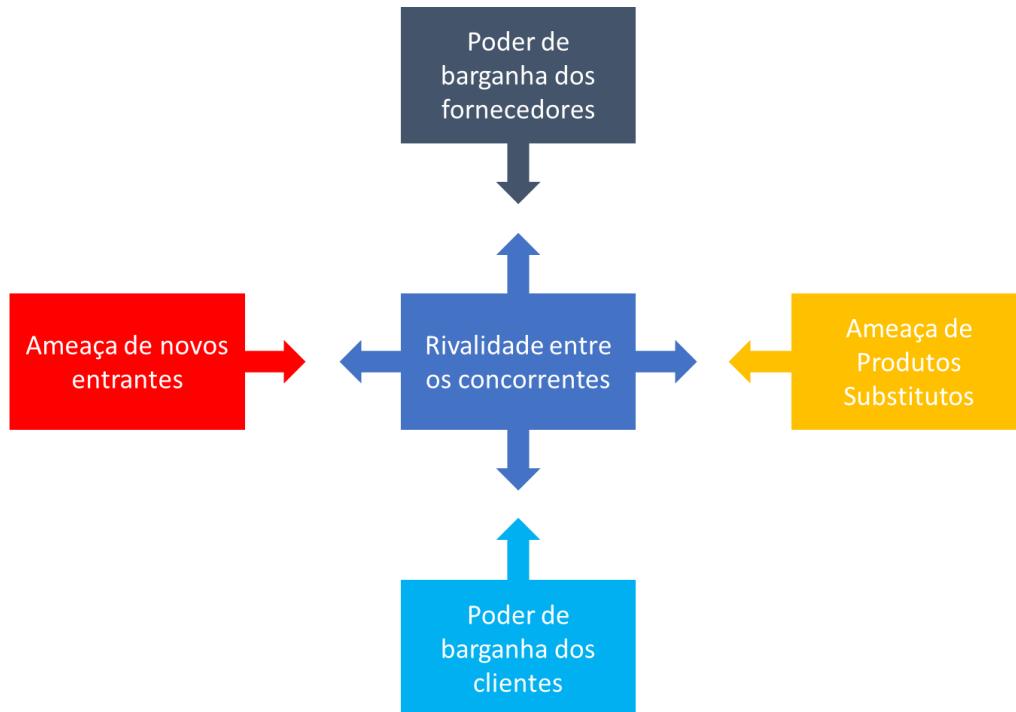
Os custos em uma organização podem ser divididos entre fixos e variáveis. Os fixos são aqueles que permanecem os mesmos independentemente do volume de artigos ou serviços produzidos, como salários e aluguel, e os variáveis são proporcionais à produção, como o custo com matéria-prima.

3.3 Forças de Porter

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), Porter elaborou um modelo de análise do ambiente competitivo, prevendo o mapeamento de cinco forças competitivas, que permitem entender melhor a indústria no qual uma companhia está inserida e auxiliam a empresa a se posicionar com melhor clareza.

Ao ler o que Peter Drucker tinha a dizer sobre competição por volta dos anos 60, era nítido que ele praticamente só falava sobre uma coisa: competição no preço. E, na época, ele não estava sozinho. Essa era a opinião de muitos economistas sobre competição. Era esse pensamento que Michael Porter questionava quando mapeou outras quatro forças competitivas (PORTER, 1979). Porter argumentou que, em adição à avidez da competição pelo preço entre rivais, o grau de competição em uma indústria – isto é, o grau em que *players* são livres para ditar seus próprios preços – depende do poder de barganha de compradores e fornecedores assim como depende do quanto ameaçador produtos substitutos e novos entrantes são. Quando essas forças são fracas, como em software, muitas companhias são lucrativas. Quando são fortes, como na aviação e na indústria de hotéis, poucas companhias faturam um retorno sobre investimento atrativo. Assim, para Porter, estratégia é uma questão de trabalhar no melhor posicionamento de sua companhia relativa não apenas às pressões dos preços, mas a todas forças no seu ambiente competitivo.

Figura 8 – Diagrama Forças de Porter



Fonte: elaborado pelo autor

3.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes trazem nova capacidade, desejo de ganhar *market share*, e frequentemente, recursos substanciais. Companhias diversificando por meio de aquisição alavancam seus recursos para causar uma chacoalhada, assim como Phillip Morris (grande produtora de cigarros) fez com a Miller Beer.

O nível de ameaça que os novos entrantes exercem depende da reação dos competidores existentes e das barreiras presentes. Se elas forem grandes e os novatos esperarem forte retaliação dos concorrentes, eles não representarão uma ameaça relevante ao entrar no mercado.

Segundo Porter (1979), existem seis principais barreiras à entrada:

- Economias de escala: forçam o aspirante a entrar com uma grande escala ou a aceitar desvantagens em custo. Economias de escala podem funcionar também como obstáculos na distribuição, utilização de forças de venda, financiamento, e em quase todas outras partes do negócio;
- Diferenciação no produto: identificação pela marca leva os entrantes a investirem altos valores para superar a lealdade do consumidor. Propaganda,

atendimento ao consumidor, ser o primeiro na indústria, e diferenciação de produto estão entre os fatores que levam à identificação com a marca;

- Necessidade de capital: a necessidade de investir enormes recursos financeiros de modo a conseguir competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para gastos não recuperáveis em anúncios ou pesquisa e desenvolvimento;
- Desvantagem em custo independentemente do porte: elas podem derivar de efeitos na curva de aprendizagem, propriedade sobre a tecnologia, acesso às melhores fontes de matéria-prima, localidade favorável, subsídios governamentais, ativos adquiridos em preços antecedentes a inflações;
- Acesso a canais de distribuição: um novo produto no segmento de alimentos, por exemplo, deve tomar o lugar de outro nas prateleiras do supermercado via preço, promoção, esforços intensos de venda, ou outras formas. Quanto mais limitado forem os canais e mais competidores estiverem estabelecidos, mais difícil será entrar no mercado;
- Políticas governamentais: o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias controladas por ele.

Porter (1979) destaca ainda que essas barreiras mudam ao longo do tempo e que decisões estratégicas envolvendo grandes segmentos podem gerar grandes impactos nas condições que determinam a ameaça de novos entrantes. Por exemplo, nos anos 60 os produtores de vinho elevaram o nível da indústria ao aumentar os níveis de investimento em propagandas e expansão nos canais de distribuição atrelado a economias de escala, tornando o acesso a canais mais difícil.

3.3.2 Forças competitivas na cadeia produtiva: relacionamento com clientes e fornecedores

O poder de barganha no relacionamento com clientes e fornecedores promove impactos decisivos na lucratividade e atratividade de uma indústria. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), quando se conclui que as relações de força na cadeia constituem uma força competitiva intensa, é importante traçar uma estratégia direcionada para compradores e fornecedores, com implicações para a seleção de compradores, escolha de clientes-alvo ou grupos de clientes e estratégia de compras, buscando aspectos estratégicos e não só operacionais.

Para Porter (1979), o grupo de fornecedores é forte se:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para quem elas vendem;
- Seu produto é único ou ao menos diferenciado, ou gere custos de mudança. Custos de mudança são custos fixos aos quais os compradores se sujeitam ao trocar de fornecedor. Por exemplo, se o produto do comprador possui especificações dependentes de um fornecedor específico ou sua linha de produção é conectada a do fornecedor, ele incorrerá alguns custos caso deseje trocar de fornecedor. Esse custo é chamado de custo de mudança;
- Não necessita argumentar contra outros produtos à venda para sua indústria. Por exemplo, a competição entre companhias de aço e de alumínio para vender para a indústria de latas evidencia o poder de cada fornecedor;
- Coloca uma ameaça de integração à jusante da cadeia de valor nos negócios da indústria. Isso fornece uma checagem contra a habilidade da indústria de melhorar os termos nos quais ela compra;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.

E o grupo consumidor é forte se:

- É concentrado ou adquirem em grandes volumes. Esse tipo de comprador é forte quando sua indústria é caracterizada por altos custos fixos, que aumentam sua necessidade de manter a capacidade cheia, como na indústria química;
- O produto que compra é padronizado ou sem diferenciação. Certos de que conseguem sempre encontrar fornecedores alternativos, podem colocar uma companhia contra outra, como acontece na extrusão do alumínio;
- O produto que compra forma um componente de seu produto e representa uma fração significativa de seu custo. É provável que o adquiram a um preço favorável e o façam seletivamente;
- Gera lucros baixos, o que os incentiva a diminuir seus custos de compra;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes. Quando a qualidade do produto dos compradores é fortemente afetada pelo produto da indústria, eles geralmente são menos sensíveis ao preço;
- O produto da indústria não leva a uma economia de recursos pelo comprador. Quando o produto ou serviço da indústria se paga por diversas vezes, o

comprador raramente será sensível a preço, ao invés disso, ele está interessado em qualidade. Isso ocorre em serviços como *investment banking*, onde erros de julgamento podem ser altamente custosos, e em exploração de petróleo, no qual uma pesquisa de alta acurácia pode salvar milhares ou até milhões de reais em custos de escavação;

- Coloca uma ameaça de integração à montante da cadeia de montagem dos produtos da indústria.

3.3.3 Produtos Substitutos

Ao estabelecer tetos nos preços cobrados, produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de uma indústria. A menos que consiga melhorar a qualidade dos seus produtos ou se diferenciar de alguma forma, a indústria sofrerá para gerar lucros e possivelmente crescer.

Em 1978, no Estados Unidos, os produtores de fibra de vidro para isolamento térmico gozaram de uma demanda sem precedentes como resultado de altos custos de energia e um inverno rigoroso. Mas a capacidade de a indústria aumentar preços foi impactada pelos substitutos da fibra de vidro.

Produtos substitutos que merecem mais atenção em termos estratégicos são aqueles sujeitos a tendências de aprimorar o *trade-off* entre performance e preço ou aqueles produzidos por indústrias com altas rentabilidades. Diversas vezes, os substitutos aparecem de forma rápida se algum desenvolvimento aumenta a competição e leva a uma redução de preços ou ao aperfeiçoamento na performance dos produtos.

3.3.4 Rivalidade entre empresas existentes

Rivalidade entre competidores existentes toma a forma familiar de batalhar por posição usando táticas como competição de preços, introdução de produtos e investimentos em marketing. Ainda na opinião de Porter (1979), a rivalidade intensa está relacionada à presença de diversos fatores:

- Competidores numerosos e por vezes com portes e poderes semelhantes;
- Crescimento lento da indústria levando a disputas por *market share*;
- Produto ou serviço carece de diferenciação ou custos de mudança;

- Custos fixos altos ou o produto é perecível, levando a fortes tentações de cortar preços. Indústrias de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem com esse problema quando a demanda afrouxa;
- Barreiras de saída altas;
- Rivais com estratégias, origens e personalidades distintas. Possuem diferentes ideias sobre como competir e continuamente confrontam outras durante o processo.

4. Análise

Esse capítulo tem por objetivo gerar informação para o desenvolvimento de uma estratégia no capítulo cinco. A companhia é grande porte com mais de três mil colaboradores, faturamento de centenas de bilhões de reais ao ano e uma estrutura complexa com dezenas de times divididas entre três unidades de negócios. Assim, para que seja possível afunilar o escopo de estudo, será utilizada a Tela da Atratividade para fazer uma análise entre as três Unidade de Negócios que compõem o organograma da companhia.

Após identificada a Unidade de Negócios na qual o trabalho se baseará, o *Business Model Canvas* auxiliará a descrever com mais detalhes o funcionamento dos negócios da companhia. A aplicação desse modelo atrelada à análise do mercado por meio das Forças de Porter, gerará insumo para a formulação de uma proposta de estratégia que vise aumentar o Lucro Bruto da companhia.

4.1 Tela da Atratividade

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), embora os critérios citados na seção 3.1 possam retratar uma visão mais abrangente da indústria e do negócio, por existirem muitos critérios a análise apresenta um grau de subjetividade e dificuldade de síntese destes vários critérios em uma célula específica. Assim, com o intuito de tornar a análise mais palpável possível, foram escolhidos critérios capazes de serem medidos e comparados. Numa era cada vez mais direcionada a dados, é imprescindível tornar a análise objetiva, menos sujeita a opiniões e mais embasada em fatos e dados.

Para essa análise, a Pay foi dividida entre três unidades de negócios: grandes contas, varejo e empreendedores. A diferença básica entre elas é o porte do cliente de cada uma delas. Com a diferença de tamanho entre os clientes, surgem diferentes necessidades e demandas, mas isso será abordado mais para frente.

4.1.1 Posição competitiva da Empresa

Os critérios escolhidos para a análise foram: tamanho da unidade de negócio, crescimento e *market share* (parcela do mercado).

Tabela 3 – Principais indicadores financeiros 2018 x 2017

| Principais indicadores financeiros (R\$ milhões) | 2018 | 2017 | Var. % |
|--|------------------|------------------|---------------|
| Volume financeiro de transações (ex-Agro) | 616.661,4 | 613.819,6 | 0,5% |
| Receita operacional líquida | 11.685,8 | 11.600,3 | 0,7% |
| Resultado de Aquisição de recebíveis | 1.532,8 | 2.289,8 | -33,1% |
| % Aquisição de recebíveis sobre volume financeiro de crédito | 16,3% | 18,4% | -2,1pp |
| Resultado de Receba Rápido | 321,8 | 75,7 | 325,1% |
| % Receba Rápido sobre volume financeiro de crédito | 2,0% | 0,6% | 1,4pp |
| Gastos Totais | (7.992,3) | (7.275,9) | 9,8% |
| EBITDA | 4.634,8 | 5.277,9 | -12,2% |
| % Margem EBITDA | 39,7% | 45,5% | -5,8pp |
| Lucro líquido reportado critério IFRS | 3.341,9 | 4.056,1 | -17,6% |
| Lucro líquido ajustado critério IFRS | 3.286,4 | 4.056,1 | -19,0% |
| % Margem líquida ajustada | 28,1% | 35,0% | -6,8pp |

Fonte: elaborado pelo autor

A partir das tabelas 3 e 4, é possível abstrair informações referentes ao tamanho e crescimento da companhia

Tabela 4 – Principais indicadores financeiros 2T19 x 2T18

| Principais indicadores financeiros (R\$ milhões) | 2T19 | 2T18 | Var. % | 1T19 | Var. % |
|--|------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| Volume financeiro de transações | 164.514,5 | 151.054,9 | 8,9% | 156.789,3 | 4,9% |
| Receita operacional líquida | 2.799,3 | 2.927,3 | -4,4% | 2.773,1 | 0,9% |
| Receita de aquisição de recebíveis, líquida | 289,0 | 405,2 | -28,7% | 302,0 | -4,3% |
| % Aquisição de recebíveis sobre volume financeiro de crédito | 17,7% | 16,8% | 0,9pp | 17,6% | 0,1pp |
| Gastos Totais | (2.286,3) | (2.017,6) | 13,3% | (2.189,3) | 4,4% |
| EBITDA | 748,7 | 1.147,2 | -34,7% | 820,7 | -8,8% |
| % Margem EBITDA | 26,7% | 39,2% | -12,4pp | 29,6% | -2,8pp |
| Lucro líquido critério COSIF | 431,2 | 646,0 | -33,3% | 548,5 | -21,4% |
| % Margem líquida | 15,4% | 22,1% | -6,7pp | 19,8% | -4,4pp |

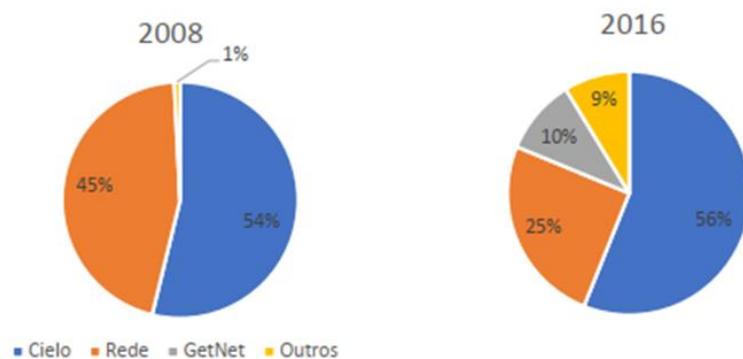
Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 3, o volume financeiro transacionado pela companhia foi de cerca de R\$ 616,6 bilhões no ano de 2018, frente a R\$ 613,8 bilhões no ano anterior (2017). Para se ter uma ideia da dimensão desses valores, segundo o IBGE, o PIB do Brasil no ano de 2018 foi de R\$ 6,8 trilhões. Ou seja, quase 10% da movimentação financeira do país passou pela empresa, valor extremamente expressivo.

Além disso, segundo as informações contidas na tabela 4, a companhia faturou cerca de R\$ 164,5 bilhões de reais no segundo trimestre de 2019, R\$ 156,8 bilhões no primeiro e R\$ 151,1 bilhões no segundo trimestre do ano anterior (2018), o que revela que a companhia continua em ritmo de expansão.

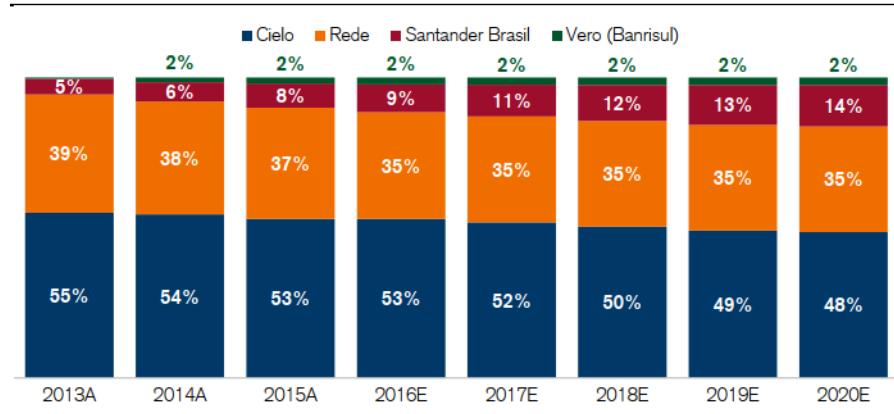
De acordo com as figuras 9 e 10, o *market share* da companhia em 2016 passava dos 50%. Mesmo as projeções do *Credit Suisse* apontando que a Cielo perderia mercado ao longo dos anos, nota-se que ela ainda é a líder do mercado.

Figura 9 – Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil

Figura 10 – Evolução da Participação de Mercado das Adquirentes no Brasil



Fonte: *Credit Suisse*

Por questões de confidencialidade, o autor do presente trabalho não foi autorizado a revelar a segmentação desses valores entre as unidades de negócio. O que é possível afirmar, no entanto, é que a companhia é líder nos segmentos de Grandes Contas e Varejo, e está investindo para se posicionar entre os empreendedores, onde a

companhia apresenta maior crescimento percentual por conta da conjuntura do mercado. Dessa forma, é possível classificar as três unidades como tendo uma alta posição no mercado.

4.1.2 Atratividade da indústria

Os critérios escolhidos foram: tamanho, crescimento e estrutura competitiva.

Os gráficos contidos nas figuras 11 e 12 apontam que o mercado de adquirência movimentou mais de R\$ 1 trilhão de reais/ano nos últimos 3 anos e apresentou um crescimento de 12,5% de 2016 a 2017, e de 14,3% de 2017 a 2018. De acordo com a ABECS, a previsão de crescimento do setor para o ano de 2019 é de cerca de 19,5%.

Figura 11 – Evolução de Mercado das Transações de Débito



Fonte: ABECS

Figura 12 – Evolução de Mercado das Transações de Crédito



Fonte: ABECS

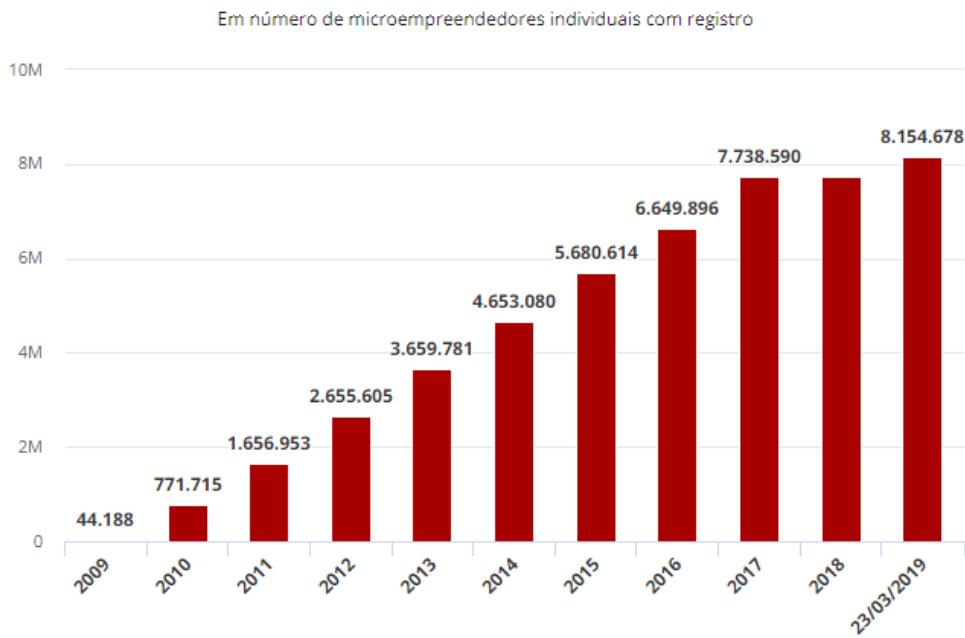
O segmento do Varejo se assemelha com o de Grandes Contas no sentido de ser um mercado já maduro, onde praticamente 100% dos estabelecimentos já fazem uso da tecnologia, apresenta um crescimento baixo, dependente do crescimento dos próprios clientes e do aumento do ticket médio do usuário final.

Em termos competitivos, no entanto, percebe-se dois cenários distintos. No segmento de Grandes Contas observa-se pouca movimentação de clientes migrando de um adquirente para outro, principalmente as companhias mais antigas, pois mantém um relacionamento de longa data. Os serviços prestados pelos adquirentes são altamente especializados e personalizados conforme as necessidades do cliente, além das taxas cobradas pelo serviço serem extremamente agressivas por conta do poder de barganha do público. Assim, a estratégia dos competidores, de modo geral, é focada em aumentar a rentabilidade de seus clientes oferecendo uma gama de serviços além da tecnologia da solução de captura.

No segmento do Varejo, a competição é mais agressiva. É comum encontrar estabelecimentos comerciais que utilizam soluções de captura de diferentes empresas do segmento, o que revela que, em contraste com Grandes Contas, não há um contrato de exclusividade entre cliente e fornecedor.

O mercado de Empreendedores, por sua vez, vem apresentando um crescimento forte e constante, como pode ser observado na figura 13, abaixo. Soma-se a isso, o fato de que as micro e pequenas empresas correspondem a cerca de 27% do PIB brasileiro, segundo estudo do Sebrae de 2014.

Figura 13 – Crescimento do número de MEIs no Brasil



Fonte: Revista Exame

Além disso, de acordo com o Sebrae, a penetração das soluções de captura tem aumentado ao longo dos últimos anos na categoria. Em 2016, cerca de 39% dos pequenos negócios aceitavam cartões como forma de pagamento, ao passo que em 2018, esse número passou para 46%. O número é ainda mais expressivo entre os microempreendedores individuais (MEIs): 54%.

A competição é intensa. Existem *players* com atuação focada nesse segmento, como é o caso da PagSeguro, que possuía 35% do *market share* em 2018, conforme apontamento do Sebrae, além da Sumup (que vem com fortes investimentos em *marketing online* e *offline*) e Mercado Pago (unidade de pagamentos da gigante do varejo, Mercado Livre). Ainda assim, pode se afirmar, que o segmento possui alta atratividade, já que vem apresentando um bom e constante crescimento, além de grande parcela dos empreendedores ainda não aceitarem cartões.

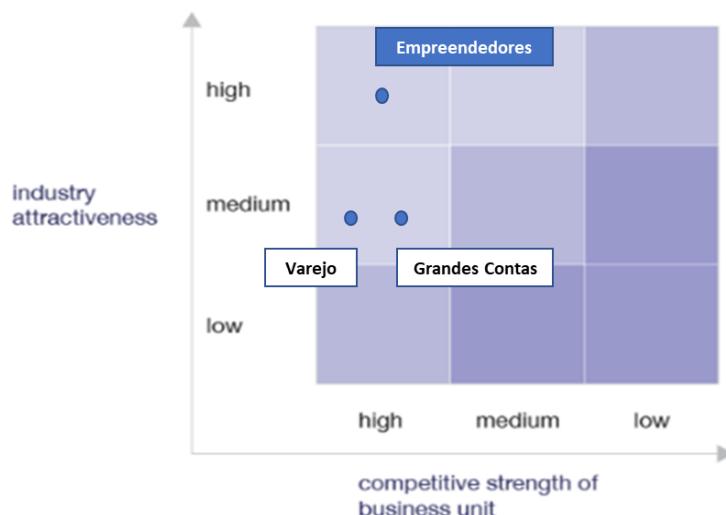
Recapitulando: Grandes Contas e Varejo possuem grandes dimensões, competição constante e baixo crescimento, enquanto Empreendedores apresenta um mercado grande, em forte crescimento, com forte competição, mas com um enorme mercado potencial a ser explorado. Assim, Grandes Contas e Varejo podem ser classificadas com atratividade média e Empreendedores, alta.

Observação: de acordo com a Lei Complementar 123/2006, é considerada microempresa aquela que fatura até R\$ 360 mil/ano e MEI aqueles que faturam até R\$ 81 mil/ano.

4.1.3 Tela da atratividade: matriz resultante da análise

Como visto na seção 2.1, o modelo aponta que as unidades localizadas acima da diagonal principal devem receber investimento. Seguindo a análise feita, conclui-se que todas unidades merecem investimento. No entanto, como o escopo do trabalho visava identificar aquela com maior atratividade e oportunidade de crescimento, segue que o segmento Empreendedores será o alvo.

Figura 14 – Tela da Atratividade da Pay



Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Business Model Canvas

Como dito no início da seção 3, a análise do Modelo de Negócio será feita em cima daquela que foi identificada com mais oportunidades: Empreendedores.

4.2.1 Segmento de Clientes

À primeira vista, parece simples dizer quem é o cliente de uma companhia. Questione um gerente, um diretor e você obterá uma resposta. Pode ser que ele tenha razão, afinal, ele trabalha para atender àquele a quem ele gera valor. O que ocorre por vezes

é que ou a companhia não sabe exatamente quem é o seu consumidor, ou o mercado e a demanda tenham mudado ao longo do tempo.

No capítulo 6 – “Qual é, e qual deveria ser o nosso negócio?” – da obra “Prática da administração de empresas”, Peter Drucker opta por descobrir primeiro quem é o cliente para depois falar sobre a geração de valor e o negócio em si. Em uma de suas provocações Drucker diz que basta levantar a questão “o que compra o cliente?” para provar que os conceitos de mercado e competição sobre os quais as administrações baseiam suas ações são inadequados. E ele cita um exemplo:

Um fabricante de fogões a gás para cozinha costumava achar que estava competindo apenas com os outros fabricantes de fogões a gás. Mas a dona de casa, o consumidor final, não compra fogões: ela compra a maneira mais fácil de cozinhar. E esta maneira pode ser um fogão elétrico, um fogão a gás (para gás encanado ou em botijões), um fogão de lenha ou qualquer combinação destes.[...] Amanhã ela poderá muito bem considerar um fogão que use ondas supersônicas ou calor infravermelho, ou ainda que utilize água corrente sobre algum produto químico a ser descoberto. E como é ela que, por ser a cliente, decide o que a fabricante realmente produz; e como ela, por ser a cliente, é a única capaz de criar um bem econômico, o fabricante de fogões a gás tem que considerar o seu negócio como sendo fornecer uma maneira mais fácil de cozinhar, o seu mercado como sendo o mercado de artigos para cozinha e os seus concorrentes todos aqueles fornecedores de maneiras aceitáveis de cozinhar.

Assim, para conseguir dizer quem é o cliente da empresa, mais especificamente, no setor Empreendedores, é necessário compreender o que ele compra e qual o valor que ele enxerga naquilo.

Com a mudança do hábito do consumidor brasileiro, passando cada vez mais a utilizar o cartão de débito e crédito (como visto na análise da Tela da Atratividade), é cada vez mais vital ao empreendedor conseguir aceitar outras formas de pagamento além das cédulas em papel para efetuar suas vendas. Não só isso, mas no Brasil, infelizmente, há também o fator segurança. Motoristas, por exemplo, são facilmente e rapidamente saqueados se portarem seus ganhos em espécie. Ao aceitar cartões, eles ganham a possibilidade de receber via transação eletrônica em detrimento da física e, assim, deixar de carregar consigo o dinheiro e o risco de ser assaltado.

Dito isso, e com os conceitos de Drucker em mente, pode se afirmar que o cliente da companhia na Unidade de Negócio Empreendedores é todo indivíduo ou microempresa que vende um produto e/ou serviço (com faturamento mensal de até R\$ 10 mil, segundo a divisão da pirâmide feita pela própria companhia) e deseja receber por ele de outras formas além do dinheiro em cédulas de papel.

É possível segmentar esse público de acordo com diversos parâmetros. Mas uma das formas que a companhia faz essa divisão é de acordo com os seguintes critérios: porte (faturamento), mobilidade e conectividade, resultando nos seguintes subsegmentos:

- Aqueles que vivem em constante movimentação, como motoristas e entregadores;
- Microempreendedores individuais;
- Microempresas.

De forma geral e nas palavras da própria *Pay*, a companhia deseja manter a relevância em todos os segmentos, mas com foco no pequeno empreendedor. Como destacado na análise da Tela da Atratividade, esse público vem apresentando um forte crescimento na última década. Com a crise que o país vem enfrentando e o aumento no número de pessoas desempregadas, a saída para muitos conseguirem o seu sustento foi empreender. De acordo com o Sebrae, 11,5 milhões de empresas foram criadas por necessidade nos últimos 3,5 anos. E ainda hoje, o número de desempregados segue alto, na casa dos 12,8 milhões. Fatos esses que indicam que o público alvo do Modelo de Negócios pode aumentar ainda mais nos próximos anos.

4.2.2 Proposta de Valor

Como dito na revisão bibliográfica, a Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra. Ela traduz o que a companhia oferece para suprir as exigências e necessidades de seu cliente.

Se discute como nunca sobre experiência do usuário. Empresas como o Nubank (*fintech* brasileira que se tornou o maior banco digital do mundo nesse ano de 2019) têm seu DNA nesse conceito. O Nubank nasceu a partir de uma experiência de seu fundador David Vélez, que encontrou muita dificuldade com os serviços bancários no Brasil e viu uma oportunidade: simplificar os serviços financeiros combatendo a complexidade e empoderando o seu usuário. David Vélez, como usuário sentiu uma “dor” e decidiu oferecer serviços que a combatesssem.

O exemplo do Nubank é válido para lembrar que a Proposta de Valor de uma companhia se trata em primeiro lugar de resolver o problema de alguém. Dito isso, faz-se necessário lembrar a origem da adquirência de forma a trazer à luz os problemas que deram origem ao setor para, então, explicitar qual é a Proposta de Valor do Modelo de Negócios em questão.

Em 1949, o executivo Frank McNamara jantava em um restaurante de Nova York quando percebeu que havia esquecido seu dinheiro e talão de cheques, sem qualquer recurso para pagar a conta. McNamara retirou o cartão de visita do bolso, anotou o valor devido, o assinou e o entregou ao estabelecimento como uma forma de formalizar a sua dívida e da próxima vez que voltasse ao local, ele a quitaria. Mais tarde McNamara criou o *Diners Club Card*, que deu origem à bandeira de cartão que existe até hoje no mercado.

Entende-se, portanto, que o mercado de cartões resolve o seguinte problema: possibilitar entre duas partes uma promessa de pagamento confiável sem o uso do dinheiro físico. E é papel do emissor, bandeira e credenciador serem os intermediários responsáveis por aferir credibilidade e segurança ao acordo.

Dessa forma, a Proposta de Valor da companhia no segmento Empreendedor resume-se em oferecer soluções de pagamento eletrônico de alta qualidade, desempenho e confiabilidade a um preço acessível ao cliente.

Para isso, a Pay possui uma série de soluções que atendem a cada um dos segmentos descritos no item anterior, como:

- Para aqueles que vivem em constante movimentação, a companhia oferece um modelo que necessita de um celular para operar. Ele atende as necessidades básicas e é barato;
- Para os Microempreendedores individuais, a companhia oferece soluções portáteis, com wi-fi, chip 2g e que enviam comprovante via email ou SMS;
- Para as Microempresas, é oferecida outras duas soluções: ambas com wi-fi, 3g e GPRS (é a sigla de *General Packet Radio Services*, ou Serviços Gerais de Pacote por Rádio. É uma tecnologia que tem o objetivo de aumentar as taxas de transferência de dados entre celulares), bobina para impressão de comprovante, bateria de longa duração e alta velocidade de processamento. Além disso, uma delas é um terminal inteligente que permite a gestão de vendas do cliente, substituindo a necessidade de um computador no estabelecimento.

As soluções são pensadas de acordo com essa divisão, mas é claro que no final quem decide qual produto adquirir é o cliente.

Como será visto no item 4.2.4, a companhia está passando por um processo de reposicionamento de marca e assim, surge uma nova Proposta de Valor. Basicamente, além de oferecer serviços de alta qualidade, a companhia deseja ser *customer-centric*, ou seja, focada no consumidor. Assim, nas palavras da companhia, “simplificar e impulsionar negócios para todos” se torna parte da Proposta de Valor.

4.2.3 Canais

No item 2.2.3, foi dito que os Canais são o meio pelo qual uma empresa se comunica e alcança o seu público. Eles podem ser divididos entre canais de comunicação, distribuição e venda.

Os principais canais de comunicação usados pela companhia são:

- Site: o site funciona como uma *landing page* onde o público tem acesso às principais ofertas disponíveis a ele. Para aqueles que já são clientes da companhia é possível realizar login e assim ter acesso a um leque de serviços como, por exemplo, solicitar extrato, realizar o acompanhamento das vendas e abrir chamados gerais de atendimento (dúvidas, realizar pedido de bobina). Além disso, o usuário consegue abrir um chat para conversas em tempo real. No entanto, ele é terceirizado e não realiza o tipo de comunicação que a companhia está investindo em realizar;
- Redes sociais (facebook e instagram): as redes sociais comunicam a marca da companhia, divulgam notícias e ações da companhia, servem como uma espécie ouvidoria, além de ter direcionamentos para o blog e para o site onde os interessados têm maior acesso às ofertas da companhia;
- Central de Relacionamento: é o canal de comunicação via telefone. Assim que o consumidor realiza a ligação para a Central, é requerido dele que digite o número referente ao serviço pelo qual ele busca ser atendido. Em seguida, ele é redirecionado ao canal especializado em resolver seus problemas.

Em relação aos canais de venda, a companhia utiliza o site como uma plataforma de vendas também, além de parceiros que, por conta de confidencialidade não serão revelados. Esses canais aumentam a capilaridade da companhia no mercado e são extremamente relevantes para o resultado da companhia.

A unidade de negócios em análise tem seu foco em vendas de máquina em contraste com o cenário tradicional de aluguel de soluções de captura. Mas o cliente que escolhe qual a modalidade pela qual irá optar adquirir os serviços de adquirência. Caso a modalidade escolhida seja o aluguel, centros de distribuição espalhados regionalmente são responsáveis por realizar a entrega dos equipamentos em até sete dias úteis, caso seja venda, os próprios fabricantes das soluções de captura se responsabilizam pela entrega, mas com a diferença de o prazo ser de quinze dias úteis, pois se localizam unicamente em Manaus.

4.2.4 Relacionamento com clientes

Retomando a ideia levantada no item 4.2.2, a disciplina de experiência do usuário tem crescido muito nos últimos 5 anos. O Nubank é uma companhia que investe muito nisso e executa com muita maestria, sendo referência mundial no assunto. Muitas organizações subestimam os benefícios de manter um bom relacionamento com seu público ou não entendem completamente e assim, acabam não explorando o potencial estratégico que esse fator carrega.

De forma bastante direta, é possível afirmar que a companhia em análise não é ainda referência em atendimento ao cliente, mas tem investido em ações para melhorar nesse quesito. Por um lado, ela entende a importância do tema, estipula metas de SLA para a companhia e recentemente ganhou prêmios do “Reclame Aqui”, mas por outro tem dificuldades em implantar isso nos canais (alguns são terceirizados, o que dificulta o esforço) e em traduzir para seus colaboradores o poder, a importância e os benefícios reais que a companhia pode colher a longo prazo em razão do bom relacionamento.

Recentemente a companhia passou por um processo de reposicionamento e reformulação da marca. Nele, a companhia decidiu pela mudança de percepção se mostrando uma marca que amplia oportunidades e traz prosperidade para todos estabelecimentos no país, independentemente do seu perfil e tamanho. Para isso, a companhia declarou a necessidade de ser próxima, empática, positiva, acessível, batalhadora, inclusiva, transparente, inovadora, descomplicada. E esse relacionamento de proximidade ao cliente em sua luta diária é o tipo de relacionamento que a empresa buscará ter em todos níveis: captação de novos

clientes, atendimento diário e realização da manutenção do vínculo do cliente com a companhia.

4.2.5 Fontes de Receita

Como visto na Proposta de Valor, a companhia oferece um portfólio de soluções disponíveis para que o cliente julgue a mais adequada ou desejada por ele e assim adquira a sua.

Para que seja possível compreender as formas de receita que a companhia possui, será necessário em primeiro lugar explicar como funciona a agenda de recebíveis de um estabelecimento comercial.

Na forma como a *Pay* opera, existem dois regimes de recebimento: D2 e D30. Esses regimes se referem ao prazo de recebimento em transações de crédito à vista e crédito parcelado.

No modelo D30, quando é realizada a transação em crédito à vista, o estabelecimento só terá o valor em conta depois de trinta dias; quando é realizada a transação em crédito parcelado, o estabelecimento recebe cada uma das parcelas a cada trinta dias.

Caso o estabelecimento precise do dinheiro com antecedência, é preciso adquirir o serviço de antecipação de recebíveis, que é um produto pelo qual se cobra uma espécie de taxa de desconto em cima do valor a ser antecipado.

No modelo D2, tanto para o crédito à vista como para o crédito parcelado, o estabelecimento recebe o montante em sua conta no período de dois dias úteis. À medida que o estabelecimento transaciona, o sistema da companhia cria uma agenda de recebíveis que faz o controle do montante a ser transferido para a conta cadastrada e do prazo em que deve ser feito.

A *Pay* possui duas formas de credenciar um estabelecimento e torná-lo cliente: por meio do aluguel e seus planos, ou por meio da venda. O primeiro é o modelo que existe desde o início da adquirência no país: a companhia oferece a solução de captura e cobra um aluguel pelo uso dele. A vantagem de cobrar aluguel é o modelo de recorrência que garantiria uma receita fixa mensal por máquina emprestada. No entanto, a companhia cobra o aluguel em cima da agenda de recebíveis. Isto é, ao invés do cliente pagar mensalidade por meio de um boleto, por exemplo, a companhia automaticamente desconta do montante de recebíveis da agenda o valor correspondente ao aluguel. E isso traz um problema: se o estabelecimento não

faturou, não existe agenda para cobrar o aluguel. Por esse e outros motivos, a companhia decidiu que o modelo adequado a esse segmento seria a venda de máquinas. Nessa modalidade, após o estabelecimento pagar pela máquina, ela se torna sua posse.

Há casos na companhia de clientes Empreendedores que se credenciam no modelo aluguel, mas, de modo geral, eles optam por comprar sua própria solução. Assim, a principal fonte de receitas da companhia no Segmento Empreendedor é a taxa cobrada em cima de cada transação feita. Essa taxa é chamada de *Merchant Discount Rate*, isto é, Taxa de Desconto do Comerciante (tradução livre), mais comumente conhecido no ramo como taxa MDR. Pelo fato de o arranjo de pagamentos envolver não só o adquirente, mas também os emissores e as bandeiras, a taxa MDR é dividida entre as três partes. A parte cobrada pelo emissor é chamada Taxa de Intercâmbio e a cobrada pela bandeira, *Fee de Bandeira* (Taxa de Bandeira em tradução livre).

4.2.6 Recursos Principais

As companhias no mercado de pagamentos são, essencialmente, companhias de tecnologia. Seguindo o item 3.2.6 da revisão bibliográfica, é possível categorizar os Recursos Principais em: físico, intelectual, humano e financeiro.

- Os Recursos Principais físicos são dois: uma extensiva infraestrutura de TI e centros de distribuição espalhados pelo país visando uma boa cobertura de entrega;
- Intelectual: em entrevista junto a um colaborador da companhia (Ernani), que é funcionário há treze anos, foi destacado o cuidado e importância em passar o conhecimento adquirido ao longo do tempo àqueles que estão há menos tempo no ofício. O negócio de meios de pagamento é extremamente complexo e sensível, com muitos envolvidos e milhares de transações ocorrendo simultaneamente o tempo todo. Assim, o profundo conhecimento sobre as especificidades do negócio e boas práticas de TI são essenciais para o funcionamento e manutenção do Modelo de Negócios da companhia. Ernani faz parte do time de TI responsável pelo processo de autorização de pagamentos;
- Financeiro: na Unidade de Negócios em análise, o modelo de venda de máquinas é subsidiado. Assim, a companhia usufrui muito do seu caixa para

ter o retorno somente a posteriori. Dito isso, os recursos financeiros têm um grande papel na viabilização do modelo na forma como ele funciona atualmente.

4.2.7 Atividades-Chave

A companhia é formada de diversas atividades. Mas o *Core* da companhia está relacionado com a capacidade de processar pagamentos. Assim, pode se afirmar que suas Atividades-Chave são todas aquelas relacionadas ao desenvolvimento e manutenção da plataforma de pagamento.

Seguindo o fluxo de pagamentos contido na figura 1, nota-se que a primeira etapa se trata da captura das informações no momento da compra. Ao contrário do que o senso comum pode indicar, o sistema de captura contido no POS não é de desenvolvimento do adquirente. É um software desenvolvido por um parceiro e segue normas ISO. Isso é necessário para se ter uma padronização e segurança na forma em que ocorre a captura e envio de informações ao adquirente. Assim, a primeira Atividade-Chave seria o desenvolvimento e manutenção do sistema que possibilita receber, interpretar e encaminhar as informações (que a solução de captura envia à companhia) aos demais envolvidos na cadeia de forma segura e rápida.

Após o ciclo de informações se completar, ocorre um novo ciclo, o de liquidação financeira das transações. Para que isso ocorra corretamente, é necessário o desenvolvimento e manutenção do sistema que gerencia as informações dos estabelecimentos comerciais, bandeiras, emissores e agenda de pagamento, para realizar a liquidação (pagamento dos valores devidos às partes envolvidas, ou seja, o estabelecimento, a bandeira e o emissor) e conciliação (reconhecimento de todas entradas e saídas de valores financeiros), além da manutenção do banco de dados da companhia, local virtual onde se armazenam todas informações das operações realizadas pela companhia.

4.2.8 Parcerias Principais

A companhia realiza diversas parcerias com determinadas finalidades e em diferentes partes do seu modelo de negócio. No entanto, optou-se por se atentar somente àquilo que se refere à essência do negócio.

Assim, será seguida a lógica de se referenciar ao *Core* da companhia. Dito isso, a primeira importante parceria é encontrada na relação com os fornecedores. Como discorrido na revisão bibliográfica, as companhias raramente produzem todos os seus recursos e para a *Pay* não é diferente, pois ela compra as soluções de captura em grandes volumes de fornecedores especializados na produção, o que barateia o custo para a companhia, além de conferir ao fornecedor grandes receitas. O segundo parceiro é responsável pelo software embutido na máquina de cartão, sem o qual não seria possível realizar as operações e assim dar continuidade ao modelo de negócios. Conforme explicitado na revisão bibliográfica, uma motivação para as organizações realizarem uma parceria é a redução de riscos e incertezas. Durante o horário comercial, milhares de transações ocorrem a cada segundo. Caso o sistema operacional do adquirente falhe num espaço de tempo de cinco minutos, por exemplo, milhares ou até milhões de reais de faturamento podem ser perdidos. Para evitar que esse cenário se torne realidade, existe um parceiro que é responsável por garantir total disponibilidade do software básico da companhia, além do hardware (computadores) e da comunicação entre eles.

4.2.9 Estrutura de Custos

Como discutido na seção referente aos Canais e às Fontes de Receita, a companhia atua por meio de duas formas: venda e aluguel de máquinas, sendo a venda o foco do segmento Empreendedor. Nesse sentido, surge o custo que é o maior ofensor de resultados do Modelo: o subsídio de máquinas. As soluções de captura são vendidas a um preço mais baixo do que seu custo de aquisição. E isso traz um grande empecilho à companhia. Um dos indicadores utilizados por ela para fazer o acompanhamento de resultados é o *Life Time Value* (Valor do Tempo de Vida em tradução livre, que nada mais é do que o montante que o cliente traz de lucro para a companhia durante todo o seu tempo de clientela) e diversas vezes ele é menor do que o subsídio realizado pela companhia. Ou seja, há clientes que literalmente dão prejuízo. Por isso, a venda de máquinas não apareceu como uma fonte de receita no item 4.2.5.

Após o subsídio, existem outros custos de grande relevância: aqueles mais diretamente relacionados ao *Core* da companhia, ou seja, ao serviço de captura de transações. O primeiro custo é a taxa de intercâmbio. Como dito no item 4.2.5, ele faz

parte da composição do MDR, ou seja, da taxa que é cobrada sobre a transação. Essa taxa está em 0,58% do faturamento na função débito e 1,60% no crédito. Um outro custo relevante e que também faz parte da composição do MDR é o Custo do fee de bandeira. Esse custo é de cerca de 0,3% do faturamento. Além desses dois, há ainda três custos importantes: o imposto, o custo de produto e o custo de antecipação de recebíveis.

4.2.10 Resumo do Modelo de Negócios

A finalidade do modelo proposto por Osterwalder é possibilitar a descrição do Modelo de Negócios de uma companhia por meio de um grande quadro que tornasse visual e de fácil compreensão os principais aspectos sobre o funcionamento do negócio que se deseja descrever.

A figura 14 abaixo é o resumo do Modelo da companhia em estudo.

Figura 15 – *Business Model Canvas* da Pay

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Parcerias Principais <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores das soluções de captura; • Fornecedores do software de captura; • Parceiro de Tecnologia da Informação que oferece disponibilidade de software básico, hardware e redes | Atividades Chave <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de software; • Manutenção do banco de dados; • Manutenção do conhecimento | Proposição de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Oferecimento de soluções de pagamento de alta qualidade, confiabilidade, desempenho com preços acessíveis; • De forma próxima e centrada nas necessidades do cliente | Relacionamento com Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Proximidade; • Empatia; • Descomplicada; • Inclusiva; • Transparente | Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Microempreendedor Individual; • Microempresários; • Negócios com faturamento de até R\$ 10.000,00/mês |
| | Recursos Principais <ul style="list-style-type: none"> • Extensiva Estrutura de TI; • Centros de Distribuição espalhados pelo país; • Conhecimento; • Disponibilidade de Caixa | Canais <ul style="list-style-type: none"> • Site; • Redes Sociais; • Central de Relacionamento; • Parceiros de venda; • Parceiros especializados em logística; • Fornecedores | | |
| Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> • Subsídio de máquinas; • Taxa de intercâmbio e Fee de bandeira; • Impostos; • Custo de produto; • Custo de antecipação de recebíveis | | Fontes de Receita <ul style="list-style-type: none"> • MDR; • Antecipação de Recebíveis | | |

Fonte: elaborado pelo autor

4.3. Forças de Porter

Com exceção do item 2.3, até o momento só foi apresentado ao leitor o ambiente interno da companhia. No entanto, para possibilitar uma visão completa do cenário envolvendo a *Pay* é necessário analisar também o ambiente externo. Aliando as oportunidades internas com as externas se torna possível gerar recomendações de forma mais eficiente, que façam sentido e que tenham mais chances de gerar frutos essenciais ao futuro da companhia.

4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Como visto anteriormente, o mercado de adquirência é relativamente novo no Brasil. Até o ano de 2010, existiam apenas duas empresas controlando a indústria. Após a interoperabilidade possibilitar a entrada de novos *players*, dezenas e até centenas entraram em cena buscando uma fatia desse mercado bilionário. No entanto, grande parte delas ainda sofrem com as barreiras de entrada. A maior delas, que impossibilitava a entrada de qualquer companhia no setor, a exclusividade de operação entre bandeira e adquirente, foi vencida. No entanto, é possível observar um certo grau de resistência que cada tipo de barreira impõe aos aspirantes à concorrência.

Na seção da análise da Tela da Atratividade, foi citado que o número de Microempreendedores Individuais no país ultrapassou a marca dos 8.1 milhões e cerca de 54% deles já aceita os cartões como forma de pagamento, o que equivale ao número de 4.4 milhões de usuários únicos de máquinas de cartão no segmento. Ou seja, é um mercado de grandes proporções.

Nesse sentido, a economia de escala pode representar uma barreira de entrada àqueles que quiserem entrar na competição. Na realidade, se trata de uma questão de estratégia, ou seja, dos objetivos da companhia e de como ela deseja alcançá-los. Caso uma companhia aspirante deseje alcançar grandes proporções e fazer frente aos líderes do segmento, provavelmente terá que entrar em grande escala para conseguir ter preços competitivos derivados de uma estrutura de custo enxuta.

A *Stone*, que hoje está posicionada entre os líderes do mercado optou pela diferenciação no produto. Ela preza pela alta satisfação do seu cliente oferecendo um serviço de atendimento especializado, que busca criar uma identificação do público

com a marca. É um processo de longo prazo, mas que cada vez mais mostra seus resultados. A PagSeguro se diferenciou por ser a pioneira no atendimento a esse segmento, não à toa ela se tornou a líder entre os micros e pequenos comerciantes. Uma outra barreira de entrada é a necessidade de capital. A PagSeguro se tornou a líder do mercado, mas para isso foram necessários enormes investimentos em *marketing* para fazer seu nome conhecido. No entanto, existem companhias que parecem seguir outra estratégia. Ao efetuar a busca por “máquinas de cartão” no Google, a Infinity Pay, que é uma nova entrante, quase não aparece na primeira página. Além disso, ela não tem aparecido em grandes canais de mídia, o que mostra que não tem investido muito capital para divulgar sua marca em comparação às concorrentes, mesmo sendo uma das companhias que visivelmente oferecem o serviço de adquirência ao menor preço, fruto de alta tecnologia (Blockchain e Inteligência Artificial), segundo site da própria companhia. Talvez estejam confiando puramente nesse fator. Por enquanto, não se tem dados referentes ao seu desempenho.

Apesar da existência de todas essas barreiras, é possível observar cada vez mais concorrentes no mercado. Elas vêm conquistando seu espaço, cada uma com sua estratégia. Isso evidencia que as novas entrantes vêm ganhando força e que as companhias incumbentes devem batalhar se quiserem manter suas posições.

4.3.2 Forças competitivas na cadeia produtiva: relacionamento com clientes e fornecedores

Como visto no item 4.2.1, a Unidade de Negócios em questão possui como clientes aqueles que faturam até R\$ 10.000,00. Ainda que cerca de metade deles possuam cadastro de pessoa jurídica, são antes indivíduos do que empresas.

Por se tratar de um modelo majoritariamente B2P (*business to peer*), existem muito mais clientes do que fornecedores do serviço de adquirência. Assim, não é observado um poder de barganha considerável vindo dos clientes.

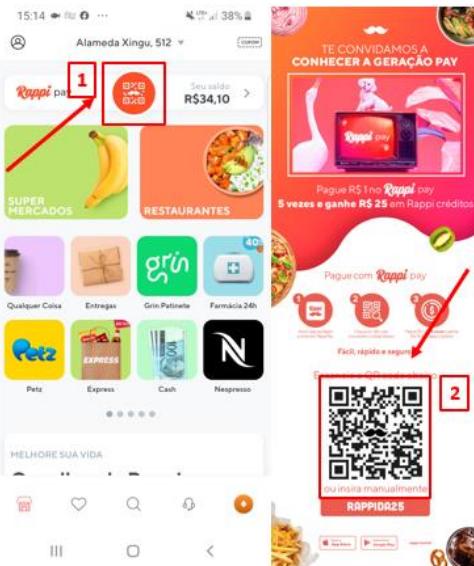
Em relação aos fornecedores a situação é contrária. São poucos os fornecedores para muitos *players*. A empresa possui dois principais fornecedores, que também oferecem suas soluções de captura para a concorrência. Por essa razão, observa-se um poder de barganha mais alto nessa dimensão.

4.3.3 Produtos Substitutos

Novas formas de realizar pagamentos têm aparecido nos últimos anos. A Rappi, que é uma companhia que presta serviço de entregas desenvolveu uma nova forma de pagamento. Ela se encaixa nas companhias que surgiram a partir da “uberização” dos serviços. Seu modelo de negócios é composto de quatro partes: o consumidor, que efetua um pedido através do aplicativo; a companhia que oferece o produto ou serviço pedido (restaurantes, petshops, supermercados etc.); o entregador, responsável por levar o pedido até o local acordado; e a própria Rappi. Companhias que possuem vários elos na sua cadeia, tendem a ter uma margem de lucro reduzida pelo fato de terem que dividir o valor entre todas elas. Assim, como uma forma de aumentar o engajamento das várias partes envolvidas e manter a movimentação financeira passando no seu aplicativo, a Rappi diversificou suas formas de pagamento. Os estabelecimentos cadastrados na plataforma que desejem utilizar esse tipo de pagamento recebem um prisma de papel com um QR Code (como pode ser visto nas figuras 16 e 17) próprio. As figuras 16 e 17 exemplificam como funciona esse tipo de pagamento. Em ambas figuras, do lado esquerdo observa-se a tela que é aberta no aplicativo do consumidor. Basta clicar no local marcado com o número “um” que será aberta a câmera do celular ou tablet. Ao abrir a câmera o usuário escaneia o QR Code contido nos prismas dos estabelecimentos, identificado nas figuras com o número “dois”, e realiza a transação. O iFood, que é uma companhia concorrente da Rappi seguiu esse mesmo movimento. É importante destacar que a maneira como essas empresas estão realizando o pagamento mudou, mas o sistema que processa o pagamento é o mesmo: existe uma adquirente por trás dos sistemas dessas companhias.

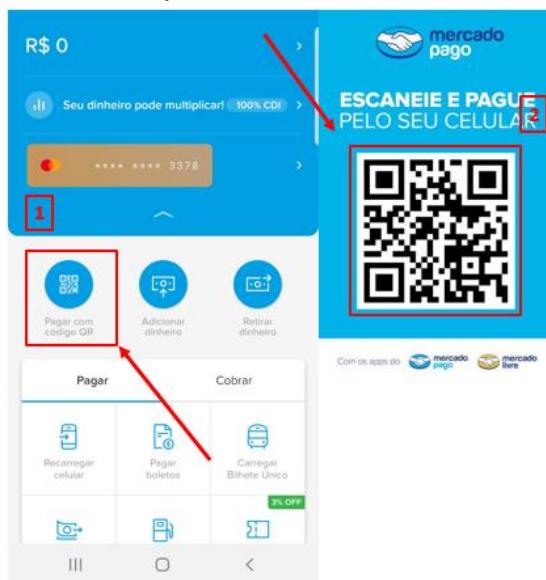
Esse movimento do QR Code, no entanto, atraiu as atenções de competidores do ramo de pagamentos levando-os a adotar essa forma de pagamento, como é o caso da Mercado Pago. O pagamento com QR Code é um forte substituto, já que independe de uma solução convencional de captura, que representa o maior custo nesse segmento. Isso possibilita a Mercado Pago a oferecer boas taxas por transação, gerando uma grande ameaça para a adquirência convencional.

Figura 16 – Exemplo de QR Code da Rappi



Fonte: Rappi

Figura 17 – Exemplo de QR Code do Mercado Pago



Fonte: Mercado Pago

4.3.4 Rivalidade entre concorrentes

De acordo com as palavras de Paulo Caffarelli, CEO da Cielo, os equipamentos se tornaram uma commodity. Isto é, praticamente não existe diferenciação entre grande parte dos equipamentos comercializados no mercado. As máquinas têm origem nos mesmos fornecedores, portanto, são semelhantes; as taxas para o segmento são muito parecidas com pouca flexibilização por se tratar de um público de maior risco;

os prazos de pagamento aos estabelecimentos são os mesmos; inúmeras companhias oferecem conta digital e cartões pré-pagos.

No entanto, apesar dessas semelhanças, as companhias têm diferentes visões quanto a forma de entender o mercado e oferecer seus serviços.

A PagSeguro foi a pioneira no segmento. Entendeu as necessidades do seu público e inovou ao vender as soluções ao invés de alugar e ofereceu um cartão pré-pago, pois muitos empreendedores não possuem conta bancária e tampouco se interessam por elas. A PagSeguro entende que seu cliente é carente de serviços financeiros adequados e busca auxiliá-lo na missão de fazer seus negócios crescerem. A Stone tem apelo no relacionamento com o consumidor. Seu foco é oferecer um atendimento personalizado – variando de cartas escritas à mão até *outdoors* com propaganda do estabelecimento cliente – que possibilitem uma experiência de encantamento que tenha a fidelização de sua clientela como consequência desse esforço.

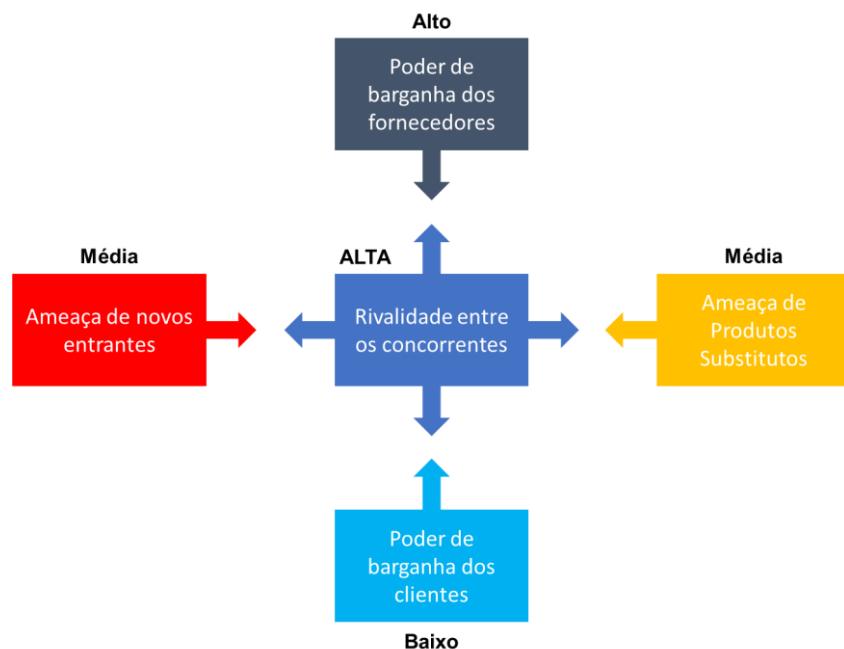
Numa indústria onde o principal produto se tornou uma commodity e sua obsolescência tende a acelerar, é essencial conseguir fidelizar o cliente, caso contrário, basta uma oferta melhor aparecer que o empreendedor muda de acquirente. A concorrência na adquirência pode ser percebida também através do quanto as companhias estão investindo em marketing. A PagSeguro, por exemplo, tem propagandas em horários nobres na televisão, além de contratar diversos artistas famosos que cobram altos cachês para saírem em suas propagandas; a Mercado Pago e a Sumup têm se arriscado ao investir em propagandas na televisão; a Cielo reformulou sua marca tentando se mostrar uma companhia mais próxima do seu cliente. Tudo isso funciona como um termômetro em relação ao mercado, que está totalmente aquecido.

- Competidores numerosos e por vezes com portes e poderes semelhantes;
- Produto ou serviço carece de diferenciação ou custos de mudança;
- Custos fixos altos ou o produto é perecível, levando a fortes tentações de cortar preços. Indústrias de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem com esse problema quando a demanda afrouxa;
- Barreiras de saída altas;
- Rivais com estratégias, origens e personalidades distintas. Possuem diferentes ideias sobre como competir e continuamente confrontam outras durante o processo.

4.3.5 Diagrama das Forças de Porter

O diagrama das Forças de Porter auxilia na compreensão do ambiente competitivo em que uma companhia está inserida. Juntando toda discussão referente a esse assunto, chega se à figura 18, abaixo:

Figura 18 – Diagrama de Forças de Porter da Pay



Fonte: elaborado pelo autor

5. Desenvolvimento de Estratégia

Esse capítulo se dedica ao desenvolvimento de uma estratégia para a Unidade de Negócios Empreendedores da *Pay* visando dar um foco que norteará as discussões e decisões no dia a dia da companhia com o objetivo final de trazer uma maior rentabilidade a ela.

O capítulo anterior trouxe um apanhado de informações valiosas sobre a companhia e sobre o ambiente competitivo em que ela se insere. Assim, antes de começar a formular recomendações, é necessário levantar os principais pontos da análise que servirão de insumo para o desenvolvimento da estratégia.

1. A companhia está passando por um processo de reposicionamento de marca com foco no empreendedor e deseja se mostrar uma companhia que se preocupa e apoia seu cliente em seus negócios;
2. Há um grande ofensor na Estrutura de Custos da Companhia: o subsídio das soluções de captura vendidas;
3. Rivalidade entre os concorrentes intensa: competidores numerosos com poderes semelhantes e produtos com alta carência de diferenciação;
4. Produtos substitutos aparecendo.

5.1 Diagnóstico do cenário atual

Em primeiro lugar, é importante destacar que a companhia passa por um processo de transformação, assim as propostas que serão levantadas devem estar de acordo com esse movimento de forma a contribuir com o rápido reposicionamento da companhia no mercado.

Esse movimento tem seu foco no empreendedor. Se a companhia escolheu dar foco a um segmento em específico, é vital para sua estratégia compreender quem é o seu cliente, o que é valor para ele e quais são suas principais necessidades, afinal, o negócio existe para oferecer serviços que atendam e satisfaçam às necessidades do público. De acordo com especialista de Marketing da companhia, para cerca de 65 a 70% dos clientes, o fator determinante de escolha de uma empresa em detrimento da outra é o preço. Para entender a veracidade dessa informação, serão feitas algumas análises do comportamento do cliente em relação a preço. Isso determinará o quanto relevante é para o reposicionamento da companhia utilizar o preço em sua estratégia.

Tabela 5 – Porte médio dos clientes da Pay

| Mês | 201901 | 201902 | 201903 | 201904 | 201905 | 201906 | 201907 | 201908 | 201909 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|--------|
| Porte médio | 1.242,00 | 1.062,90 | 1.140,30 | 1.006,20 | 1.086,80 | 955,80 | 1.091,20 | 1.065,90 | 962,10 |

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 5 acima, exemplifica o porte médio dos clientes da companhia durante o ano de 2019 para um dos tipos de solução de captura comercializados pela *Pay*. Por porte médio, entende-se o valor médio transacionado nas soluções de captura da companhia, isto é, a soma do valor transacionado em todas máquinas dividido pelo número de máquinas que transacionaram (Por se tratar de dados sensíveis, os valores foram um pouco mascarados). De acordo com a companhia, mais de 95% desse público possui apenas uma única solução de captura, ou seja, considera-se que todo o valor transacionado em cartões de crédito e débito estão contemplados na tabela 5. Além disso, é importante lembrar que o faturamento total do cliente é proveniente não apenas de transações eletrônicas, mas de dinheiro físico também. De acordo com o Banco Central, o uso do dinheiro físico no Brasil está em 50%. Esse número representa o país como um todo, mas não é possível afirmar que isso necessariamente tem o mesmo comportamento no público em estudo. Assim, para fins de análise e seguindo um cenário mais pessimista, será considerado que as vendas em dinheiro vivo representam em média 20% do faturamento total. A tabela 6 representa, portanto, o faturamento total médio mês a mês.

Tabela 6 – Faturamento total médio dos clientes da *Pay*

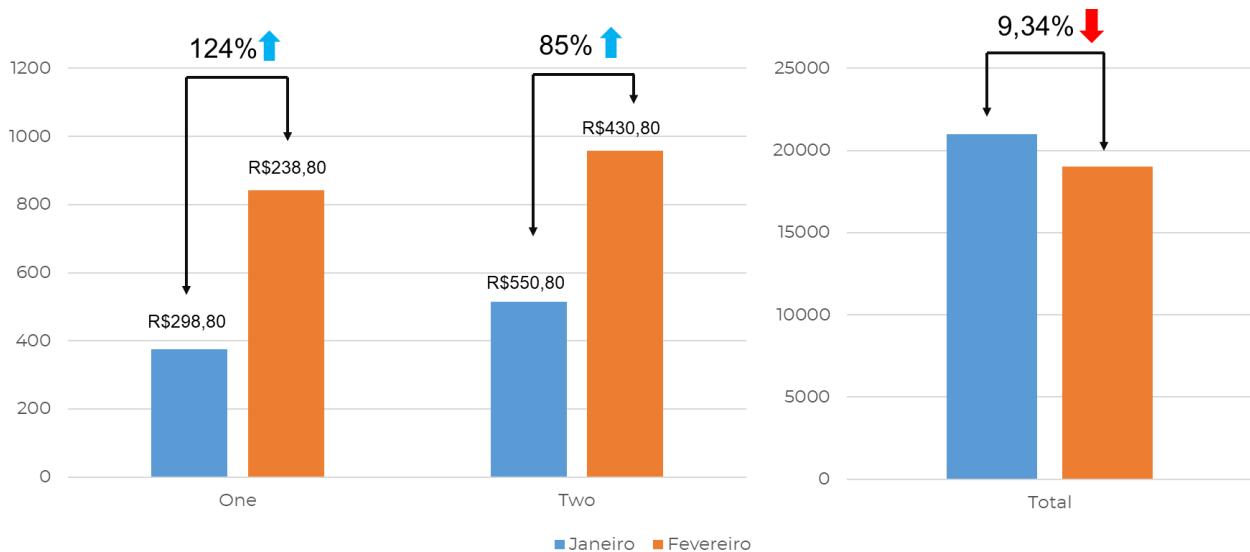
| Mês | 201901 | 201902 | 201903 | 201904 | 201905 | 201906 | 201907 | 201908 | 201909 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Faturamento médio | 1.552,50 | 1.328,63 | 1.425,38 | 1.257,75 | 1.358,50 | 1.194,75 | 1.364,00 | 1.332,38 | 1.202,63 |

Fonte: elaborado pelo autor

Essa primeira análise evidencia ao leitor o público com o qual a companhia está lidando. A título de comparação, o salário mínimo está em R\$998,00 e está projetado para R\$1.039,00 para o ano de 2020, o que mostra o quão baixo é o poder de compra do empreendedor e como a companhia deve se adaptar para ofertar produtos e serviços que conversam com essa realidade.

Uma análise que auxilia na compreensão do quão sensível a preços é o cliente da *Pay* é a mudança no comportamento dele quando ocorre uma mudança de preços na venda de máquinas.

Figura 19 – Evolução no número de vendas da *Pay*



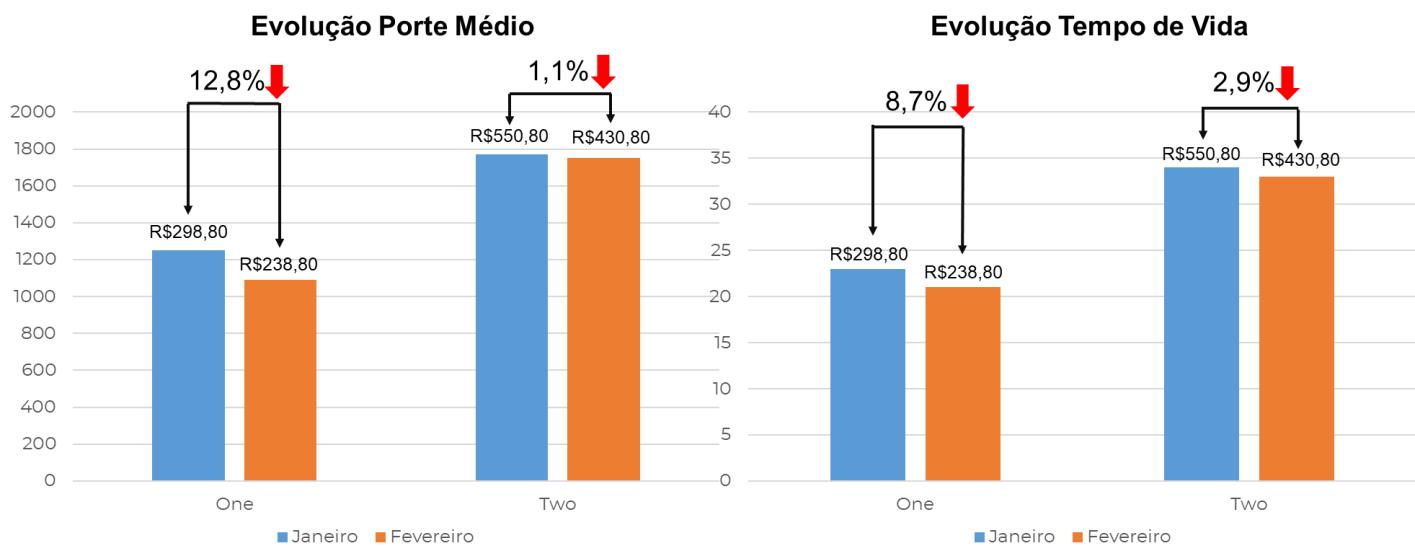
Fonte: elaborado pelo autor

Como pode se perceber pelo gráfico 19 acima, a diminuição de R\$298,80 para R\$238,80 no preço da solução *One* elevou o número de vendas de 375 unidades em janeiro para 842 no mês de julho, ao passo que a diminuição de R\$550,80 para R\$430,80 no preço da solução *Two* elevou o número de vendas de 515 unidades a 958, no mesmo período, representando um aumento de 124% e 85%, respectivamente. Isto é, diminuição do preço das soluções de captura levou a um aumento no volume de vendas desses dois modelos, ainda que o volume geral de vendas da *Pay* tenha caído, o que reforça a sensibilidade do cliente em relação ao preço e confirma o parecer dado pela especialista de marketing da companhia. O leitor talvez esteja se perguntando nesse momento o porquê de não simplesmente diminuir os preços de venda das máquinas, já que isso mostrou resultar em um aumento nas vendas. Para isso, será discutido o segundo ponto levantado no início desse capítulo: o subsídio.

Pelos gráficos contidos na figura 20, percebe-se que apesar do volume de vendas da *One* e da *Two* terem crescido, o porte médio dos clientes da *Pay* que utilizam essas duas soluções de captura diminuiu. Para a solução *One*, o porte médio caiu de R\$1.250,00 em janeiro para R\$1.090,00 em fevereiro, enquanto para a *Two* esse valor saiu de R\$1.770,00 para R\$1.750,00. O mesmo ocorreu com o tempo de vida: a projeção em janeiro era que os usuários da *One* utilizariam a solução por 23 meses, caindo para 21 em fevereiro; para a *Two* esse valor saiu de 34 para 33 meses, no

mesmo período. O tempo de vida é uma projeção em meses do tempo que os clientes passarão utilizando as soluções de captura da Pay. E esse cálculo é feito a partir da ativação das máquinas mês a mês. Esses dois indicadores contidos na figura 20 são utilizados para calcular o *Life Time Value* (Valor do Tempo de Vida em tradução livre), que é o indicador que representa o retorno financeiro que um cliente traz para a companhia, como pode ser visto na equação abaixo.

Figura 20 – Evolução do Porte Médio e do Tempo de Vida dos clientes da Pay



Fonte: elaborado pelo autor

$$LTV = \text{Porte Médio} * \text{Margem} * \text{Tempo de Vida}$$

O problema do modelo atual da venda de máquinas é que ela é subsidiada pela Pay. Em outras palavras, a companhia compra a máquina do fornecedor por um valor e a vende ao seu cliente por um preço menor. Assim, no momento em que uma venda é realizada a um empreendedor, a companhia arca com um prejuízo na esperança de que ao longo da vida desse cliente o retorno ocorrerá gradualmente de forma a superar o valor do subsídio e, assim, passar a gerar lucro.

$$LTV (\text{One}) = R\$1.090 * 2\% * 21 = R\$463,2$$

A equação acima exemplifica o cálculo do montante que a companhia obtém na vida com um cliente médio usuário da solução de captura One. A margem utilizada foi arbitrária por questões de confidencialidade. Para essa solução, o subsídio pago pela

companhia é de cerca de R\$200. Ou seja, em média um cliente traz apenas R\$263,2 (R\$463,2 – R\$200) no tempo em que ele transaciona com a *Pay*. Existem ainda aqueles que geram um pouco mais de lucro e aqueles que geram um pouco menos, não sendo raro os casos daqueles que nunca se pagam, traduzindo-se em prejuízo à companhia.

Até aqui, não foi discutido a especificação das taxas MDR. Mas isso tem dois motivos: o primeiro é que a *Pay* não flexibiliza taxas ao público empreendedor por questão de limitação sistêmica. Caso a companhia queira alterar as taxas de um determinado cliente em seu próprio sistema, todos os clientes da base terão suas taxas alteradas. O time responsável pelo sistema está desenvolvendo as ferramentas internas necessárias para que seja possível personalizar as ofertas. O outro motivo é que ao baixar as taxas praticadas, o retorno obtido diminui, piorando os resultados da companhia.

Em suma, os principais problemas a serem resolvidos são:

- Buscar uma alternativa ao subsídio;
- Oferecer preços (tanto das soluções de captura como MDR) que tragam um melhor lucro à companhia.

5.2 Propostas de soluções

Pelas análises apresentadas, percebe-se que o maior ofensor de resultados identificados a partir das informações disponíveis para a *Pay* na Unidade de Negócios Empreendedores hoje é o subsídio. Além disso, esse é um assunto que tem permeado as discussões dentro da companhia no início do mês de novembro de 2019. Nessa mesma época, o Diretor de estratégia da Unidade de Negócios tocou no tema em reunião junto à sua diretoria na presença do Vice-Presidente, da companhia, o que evidencia a importância em dar um tratamento à temática de uma vez por todas.

Serão apresentadas três propostas mutuamente excludentes e uma quarta que pode coexistir com as outras. Todas elas nascem a partir do mesmo propósito: acabar com o subsídio. O fim desse modelo de venda significa obter lucro com todos os clientes da companhia. Mais do que isso, representa a possibilidade de oferecer melhores taxas e produtos ao empreendedor, de modo a impulsionar os seus negócios e fidelizá-lo de forma mais duradoura e satisfatória para ele.

5.2.1 Contrato de Comodato

Nos termos do art. 579 do Código Civil, “*O comodato é o empréstimo de coisas não fungíveis. Perfaz-se contra a tradição do objeto*”. Em outras palavras, é um empréstimo de contrato unilateral, pelo qual uma das partes entrega à outra algo insubstituível por período determinado ou não, devendo retorná-lo ao comandante, quando encerrar o prazo do contrato.

Na modalidade aluguel, a *Pay* possui uma enorme quantidade de equipamentos instalados em estabelecimentos que não estão sendo utilizados e, muitos deles, totalmente depreciados. Assim, seria possível resgatá-los e utilizá-los novamente. A proposta então, seria a de resgatar esses equipamentos depreciados e sem utilização e oferecer ao público no contrato de comodato.

O prazo estipulado pela *Pay* se basearia na utilização. Por exemplo: se o cliente ficasse cinco dias úteis seguidos sem transacionar, a máquina seria retirada.

5.2.2 Empresa Simples de Crédito

O atual presidente Jair Bolsonaro sancionou no dia 24 de abril a Lei Complementar nº167/19, que criou a figura da Empresa Simples de Crédito (ESC). As ESCs podem ser geridas por um só empresário ou por uma sociedade, desde que incluam em seu quadro apenas uma pessoa jurídica. Esse tipo de empresa tem, por definição, apenas um objetivo: fornecer crédito para outras pessoas jurídicas do mesmo município, ou de municípios da mesma região.

A *Pay*, sendo uma IP não pode oferecer empréstimos e financiamentos, como destacado na seção 2.1.1, mas pode constituir uma ESC e passar a oferecer esse tipo de serviço a seus clientes. Dessa forma, ao invés de perder dinheiro subsidiando equipamentos, a *Pay* passaria a vende-los pelo preço de custo e ofereceria crédito ao consumidor que desejasse comprar a solução de captura, mas que busca alguma alternativa para realizar o pagamento (seja por não possuir dinheiro suficiente, que, dado o faturamento médio do público não seria algo incomum, seja por outra razão qualquer como diluir o pagamento).

Dessa forma a *Pay* eliminaria o custo com subsídio e adquiriria uma outra fonte de renda.

5.2.3 Parceria com Companhias que oferecem Microcrédito

Essa proposta se assemelha com a anterior, mas com a diferença de quem realizaria o oferecimento de crédito ao cliente. Nessa alternativa, a *Pay* realizaria uma parceria como uma companhia especializada em serviços financeiros de crédito. Ela é interessante por terceirizar o risco atrelado à operação. Além disso, companhias especializadas em crédito têm mais expertise em como gerir esse tipo de operação do que companhias não especializadas como a *Pay*.

A ideia dessa proposta é que as três partes envolvidas saiam ganhando:

- O cliente consegue o recurso necessário para comprar uma solução de captura da *Pay* além de conseguir boas taxas de MDR;
- Ao realizar um empréstimo ou crédito ao cliente, a companhia parceira tem um ganho em cima da operação e recebe uma enorme quantidade de *leads* vindo da *Pay*;
- A *Pay* deixa de subsidiar máquina e passa a gerar lucro com todos os clientes que comprarem uma máquina, sem risco algum.

5.2.4 QR Code

Em junho de 2019, num artigo postado na plataforma LinkedIn, o COO (*Chief Operating Officer*) de uma companhia mineira chamada Méliuz escreveu sobre sua experiência na China. Um dos aspectos da cultura que lhe chamou a atenção foi a forma como a população realiza pagamentos. Em dez dias ele não viu ninguém usar dinheiro em espécie e tampouco cartão de crédito ou débito. Tudo na China é feito através de aplicativos com QR Code. No Brasil, os principais *players* já oferecem essa forma de pagamento em seus equipamentos, mas a taxa de uso ainda não é muito elevada.

A tendência a longo prazo é o sumiço das soluções de captura como elas são conhecidas no Brasil atualmente. O tempo que isso levará para acontecer depende em parte da influência das empresas no comportamento do brasileiro.

Como visto na seção 4.3.3, existem companhias como a Mercado Pago que oferecem a possibilidade de realizar pagamentos desatrelado da solução de captura. Essa é uma boa saída para a *Pay*. Nesse caso a *Pay* continuaria com suas soluções convencionais, mas adicionaria essa opção mais barata para a companhia. Como

visto na seção 4.3.3, é preciso que o consumidor final tenha alguma forma de ler o QR Code para realizar a transação. A *Pay* já possui um aplicativo que possibilita esse tipo de operação, o desafio se encontra em forçar os usuários a adotarem esse hábito em seu consumo.

5.3 Simulação dos cenários

Uma informação extremamente relevante sobre o perfil do cliente da companhia que não foi citada até o momento é a característica da alta taxa de participação do crédito parcelado. Em média os clientes recém afiliados à companhia parcelam entre 15% a 25% do volume total de vendas. No entanto, ao perceberem as altas taxas a que são submetidos, passam a parcelar menos com o passar do tempo. Os estabelecimentos sabem quais são as taxas cobradas no momento que adquirem os serviços da *Pay*, mas muitos deles são geridos por pessoas simples de baixo nível educacional que não fazem as contas para compreender o peso das taxas do crédito parcelado. Assim, eles só percebem o valor das taxas quando sua renda é creditada na conta e o valor é muito menor do que o faturado.

Para conseguir compreender os possíveis impactos de forma mais tangível, foi realizado uma projeção dos resultados das vendas da *Pay* para o ano de 2020 e comparado com a projeção dos quatro cenários apresentados, lembrando que a proposta do QR Code seria concomitante com uma das outras três soluções.

A projeção usada como base de comparação foi feita em cima das características dos clientes atuais da companhia aliado à expectativa de vendas calculada pela própria *Pay*. Essas características conhecidas também foram utilizadas para gerar os cenários derivados das mudanças provenientes das propostas de soluções. Na tabela 7 encontram-se as premissas feitas para cada uma das propostas.

Tabela 7 – Premissas para cálculo dos cenários

| 2020 | Comodato | ESC | Parceria | QR Code |
|--------------------------|--|--|--|--|
| Perfil do Cliente | Menor poder de aquisição e mais incertezas em seus negócios | Maior poder de aquisição ou que estão mais dispostos a investir de maneira definitiva em uma máquina | Maior poder de aquisição ou que estão mais dispostos a investir de maneira definitiva em uma máquina | Mais estudados e conhecedores de tecnologia |
| Porte Médio | Premissa de que o porte médio dos clientes cairá em 20% | Premissa de que o porte médio aumentará em 20% | Premissa de que o porte médio aumentará em 20% | Premissa de que o faturamento será dividido com uma máquina convencional, reduzindo o porte médio em 80% |
| MIX | Melhores taxas levarão os clientes a parcelar mais | Melhores taxas levarão os clientes a parcelar mais | Melhores taxas levarão os clientes a parcelar mais | Melhores taxas levarão os clientes a parcelar mais |
| Tempo de Vida | Premissa de que o tempo de vida diminuirá em cerca de 30% | Premissa de que o tempo de vida aumentará em 50% | Premissa de que o tempo de vida aumentará em 50% | Premissa de que o tempo de vida aumentará em 100% |
| Volume de Vendas | Premissa de que será 5 vezes o volume da projeção atual | Premissa de que será 20% do volume da projeção atual | Premissa de que será 20% do volume da projeção atual | Premissa de que será de 10% da projeção atual |
| MDR | Será oferecido taxas melhores que as atuais, mas não muito pelo risco dos clientes viverem pouco | Será oferecido taxas melhores como prêmio pelo investimento | Será oferecido taxas melhores como prêmio pelo investimento | Será oferecido taxas melhores como forma de incentivar o uso da modalidade |

Fonte: elaborado pelo autor

A partir das premissas foram calculados o novo MDR, MIX, Take Rate, porte médio, tempo de vida e volume de vendas, como pode ser visto nas tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 8 – MDR dos diferentes cenários

| MDR | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Débito | 1,99% | 1,79% | 1,49% | 1,49% | 1,49% |
| Crédito à Vista | 4,99% | 4,49% | 4,29% | 4,29% | 4,29% |
| Crédito Parcelado | 14,56% | 14,95% | 13,91% | 13,91% | 13,91% |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 9 – Cálculo da taxa do Crédito Parcelado

| Cálculo do Parcelado | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MDR Parcelado | 5,59% | 4,99% | 4,75% | 4,75% | 4,75% |
| Parcela do Parcelado | 2,99% | 2,49% | 2,29% | 2,29% | 2,29% |
| Nº Parcelas Média | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 10 – Mix dos diferentes cenários

| Mix | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Débito | 55% | 47% | 45% | 45% | 45% |
| Crédito à Vista | 30% | 35% | 35% | 35% | 35% |
| Crédito Parcelado | 15% | 18% | 20% | 20% | 20% |

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 11 – Cálculo do Lucro Bruto

| 2020 | Atual | Comodato | ESC | Parceria | QR Code |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Porte Médio | 1100 | 880 | 1320 | 1320 | 220 |
| Take Rate | 4,78% | 5,10% | 4,95% | 4,95% | 4,95% |
| Margem | 2,39% | 2,55% | 2,48% | 2,48% | 2,48% |
| Tempo de Vida | 22 | 15,4 | 33 | 33 | 44 |
| Volume de Vendas | 200.000 | 500.000 | 75.000 | 75.000 | 20000 |
| LTV | 115.567.100 | 172.916.744 | 80.923.590 | 80.923.590 | 4.795.472 |
| Custo do equipamento | -40.000.000 | -80.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| Lucro Bruto | 75.567.100 | 92.916.744 | 80.923.590 | 80.923.590 | 4.795.472 |

Fonte: elaborado pelo autor

Após os cálculos de cada um dos indicadores, foi feito o cálculo do *Life Time Value* e do Lucro Bruto resultante do ano de 2020. No cenário atual o custo com equipamento representa o subsídio. No cenário do comodato foi considerado que haveria um custo com equipamento, pois a companhia não tem um estoque de soluções de captura suficientes para suprir a demanda de quinhentas mil máquinas. Foi considerado que a *Pay* possui trezentas mil soluções de captura à sua disposição e as duzentas mil restantes deveriam ser adquiridas ao custo de quatrocentos reais cada, o que explica o custo que aparece na tabela.

Na coluna das ESCs deveria constar uma receita com serviços de crédito e empréstimo, mas como fugiria do escopo do presente trabalho e a companhia não possui dados nos quais se basear para o cálculo, decidiu-se pela sua omissão.

5.4 Comentários sobre os resultados

O lucro bruto utilizado nos cálculos representa o montante que a *Pay* obteria no ciclo de vida do cliente. Como esse é um dos indicadores que a companhia mais utiliza em suas análises atualmente, optou-se por seguir a mesma linha de raciocínio nesse trabalho de forma a facilitar a compreensão dos tomadores de decisão da *Pay*, que já estão acostumados a acompanhar os números nesse formato. Além disso, ainda que

parte dos números tenham sido mascarados por questão de confidencialidade, apresentar os números dessa maneira permite a comparação efetiva entre os cenários ao mesmo tempo em que deixa de revelar aspectos sigilosos sobre a companhia.

Voltando as atenções aos cenários, o comodato é o que apresentou o melhor ganho. É um cenário extremamente positivo pela expressividade do impacto financeiro (aumento de 22% no lucro bruto versus o cenário atual) e pelo fato de que a Unidade de Negócios na forma em que ela opera atualmente, vem apresentando prejuízo consistentemente mês após mês. Assim, constituir um cenário em que a projeção terá um aumento dessa magnitude frente à situação atual é extremamente relevante. No entanto é preciso se atentar a duas coisas:

- 1) Existem concorrentes seguindo essa mesma estratégia;
- 2) Os produtos substitutos estão ganhando força aos poucos.

A existência de concorrentes executando a mesma estratégia revela que essa medida pode ser mais paliativa do que de fato se traduzir em um ganho de competitividade e lucro. Oferecer produtos e serviços com pouca diferenciação se refletirá a uma nova guerra de preços, que é o que vem acontecendo hoje. Assim, essa medida pode ter um teor mais paliativo do que conferir à Pay uma estratégia que irá aumentar sua lucratividade. Isso porque os cálculos feitos dependem de características de consumo do cliente que podem mudar conforme às circunstâncias e ofertas, conforme experiência da companhia. Em relação aos produtos substitutos, há o risco dos estabelecimentos e da população aderirem a eles mais rápido do que o esperado, o que impactaria enormemente o resultado projetado com o comodato reduzindo seu lucro.

O cenário da Empresa Simples de Crédito é positivo por trazer um resultado melhor do que do cenário atual ainda que com um volume de vendas bem menos expressivos. Esse menor número de clientes possibilita à companhia ter uma maior proximidade a eles, o que é extremamente positivo por dois motivos:

- 1) Estar em linha com o reposicionamento de marca;
- 2) Oferecer serviços mais personalizados e com maior qualidade.

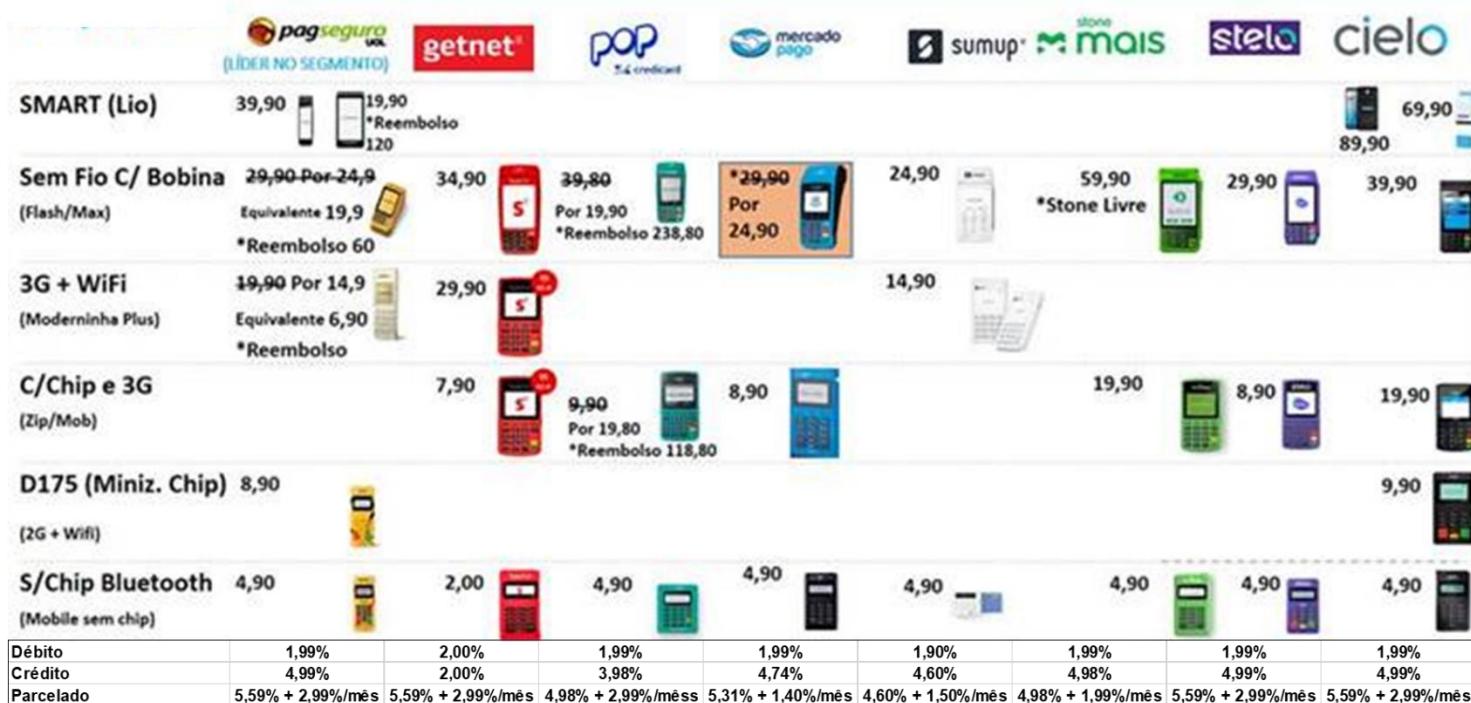
Além disso, a companhia estaria mais blindada à movimentos de produtos substitutos do que no caso anterior. No comodato, como a solução de captura não pertence ao estabelecimento, ele não cria um vínculo muito forte com a companhia. No momento em que encontrar uma oferta melhor ele consegue se desfazer facilmente, basta parar de transacionar com o equipamento da Pay que a companhia vai até o

estabelecimento retirá-lo. No caso da ESC, os clientes pagam para obter sua própria máquina. O fato de terem desembolsado uma quantia relevante os leva a ficarem mais tempo na companhia.

A alternativa de parceria com uma companhia especializada em serviços de crédito traz uma situação bem parecida com a da ESC, com a exceção de que essa relação teria um papel central no Modelo de Negócios, gerando um risco de dependência que daria ao parceiro um grande poder de barganha sobre a *Pay*. Para evitar isso, o contrato firmado entre as duas partes deve ser trabalhado com extrema cautela.

Por fim, há a proposta do QR Code. Ela seria complementar às três soluções apresentadas. O QR Code é uma forma de acompanhar o principal produto substituto que vem ganhando força durante o ano de 2019 e que é tendência e/ou forma dominante de pagamento em outras partes do globo terrestre. Além disso, quanto antes a *Pay* conseguir comercializar e disseminar o QR Code, mais informações serão coletadas quanto à experiência e perfil do usuário. Aqueles que conseguem ser os pioneiros em determinado produto ou segmento, geram vantagem competitiva, como aconteceu com a Pagseguro ao inaugurar o atendimento ao microempresário. A priori, o QR Code tem um papel secundário no Modelo de Negócios da companhia, mas é necessário começar a comercializá-lo o mais depressa possível para, no momento em que começar a se difundir de maneira mais forte ou definitiva, a companhia ter expertise no assunto para conseguir liderar o movimento e oferecer as melhores soluções ao público e, assim, conseguir oferecer as melhores ofertas ao público de maneira a gerar lucro, o que não ocorre hoje, como visto anteriormente.

Figura 21 – Mapa comparativo de preços de máquinas e taxas MDR



Fonte: fornecido pela companhia

Na análise das Forças de Porter foi discutido que a rivalidade entre os concorrentes está muito intensa. A figura 21 mostra um comparativo entre os preços das soluções de captura e as taxas MDR cobradas por cada uma das companhias (as taxas que constam nesse mapa comparativo são referentes ao prazo de recebimento em dois dias). Esse mapa auxilia na comparação do mercado com as propostas realizadas nesse trabalho.

Todas soluções de captura podem ser adquiridas realizando-se o pagamento em doze vezes. O número ao lado das soluções de captura na figura é o valor pago nessas parcelas para comprá-las. Assim, percebe-se que em geral os equipamentos da concorrência são mais baratos do que os da Pay (R\$ 400,00). No entanto, as taxas propostas para a Pay praticar são melhores (com uma única exceção: o crédito parcelado da Sumup). No geral as taxas da Pay estão muito bem posicionadas e poderão trazer enormes ganhos para a companhia, não apenas financeiramente, como já foi simulado, mas em termos de imagem diante do consumidor. Importante apontar uma ressalva: todas as taxas presentes na figura 21 são as taxas padrões de entrada, ou seja, as taxas que as companhias cobram quando um estabelecimento se credencia com elas. Não é possível afirmar se essas taxas são mantidas ou

negociadas após um período de clientela. Caso sejam negociadas, a *Pay* não tem visibilidade do valor que essas taxas podem chegar para o público em questão.

5.5 Próximos Passos

Os resultados foram apresentados ao coordenador da área em que o autor realizou seu estágio. Sua recomendação foi que as análises dos cenários propostos fossem enriquecidas com mais informações que por questão de sigilo não entraram no processo de escrita do presente trabalho. Um simulador mais robusto com aprendizados sobre os perfis de clientes (conforme tipo de solução de captura, canais de venda, faturamento, entre outros fatores) que segue a mesma linha de raciocínio, mas que serve a outros propósitos, foi criado e será utilizado pela Unidade de Negócios na *Black Friday* para simular ofertas e tomar decisões. Os próximos passos serão enriquecer o modelo com outras análises vitais para a estratégia da companhia e simular as propostas com um maior embasamento em dados e defender os argumentos levantados, provar a eficiência ou não das propostas e posteriormente serem apresentadas à gerente da área e ao diretor de estratégia da Unidade de Negócios.

6. Conclusão

Conforme dito na introdução, o objetivo desse trabalho foi gerar recomendações para alavancar os resultados da companhia. Inúmeras são as formas como isso pode ser feito, assim, para que o objetivo fosse alcançado de maneira mais pragmática, justificada e certeira possível, foi feito uso de ferramentas conhecidas no mundo corporativo: Tela da Atratividade, *Business Model Canvas* e Forças de Porter. As ferramentas foram essenciais para organizar os fatos e dados da companhia começando de forma abrangente e terminando de forma focada. Esse primeiro passo já trouxe um impacto na companhia por fornecer uma visão mais detalhada do seu ambiente interno bem como do externo, dando um norte para todas as discussões que ocorrem na Unidade de Negócio Empreendedores, que é a mais recente e inexperiente da companhia. Ela tem um perfil comercial muito forte, mas a parte estratégica fragilizada ou mesmo inexistente. A utilização dessas ferramentas auxiliou a identificar aspectos chave do Modelo de Negócios que devem receber mais atenção nos próximos meses. Em conversa com o diretor de estratégia da Unidade de Negócios, chegou-se à conclusão de que o subsídio é de fato um dos maiores ofensores de resultados da companhia. Esse trabalho trouxe um embasamento teórico que auxiliou à companhia a identificar oportunidades de melhoria. Além de apontar o fator que deve ser resolvido, o trabalho gerou recomendações as quais começaram a ser discutidas com o coordenador da área em que o autor realizou seu estágio e que, como dito na seção 5.5, deram origem a um simulador, que será utilizado na *Black Friday*.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABECS. Gráficos, 2019. Disponível em: <<https://www.abecs.org.br/indicadores-graficos>>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é instituição de pagamento?. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Finstpagamento.asp>>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Arranjo de Pagamento. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/arranjospagamento>>

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.

CARVALHO M., LAURINDO F. Estratégia Competitiva - Dos Conceitos à Implementação, 2. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Pagamento no débito aumenta no Brasil, mas liderança ainda é de dinheiro em espécie, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/07/pagamento-no-debito-aumenta-no-brasil-mas-lideranca-ainda-e-de-dinheiro-em-especie.html>>

G1. País já tem 81 milhões de microempreendedores formais; veja atividades em alta entre MEIs, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempreendedores-formais-veja-atividades-em-alta-entre-meis.ghtml>>

G1. Termina exclusividade das máquinas de cartão de crédito, 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/07/termina-exclusividade-das-maquinas-de-cartao-de-credito.html>>

HARVARD BUSINESS REVIEW. What is strategy again, 2015. Disponível em:
<https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>

IBGE. Produto Interno Bruto – PIB, 2019. Disponível em:
<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>

INSPER. A indústria de Meios de Pagamento no Brasil: movimentos recentes, 2018.

MCKINSEY. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix, 2008. Disponível em:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

PORTER, M. *How Competitive Forces Shapes Strategy*, 1979.

REVISTA EXAME. Crise faz empreendedorismo voltar a crescer no Brasil, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/crise-faz-empreendedorismo-voltar-a-crescer-no-brasil/>

REVISTA EXAME. Saiba identificar uma nota de dinheiro falsa, 2016. Disponível em:
<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/saiba-identificar-uma-nota-de-dinheiro-falsa/>

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

SEBRAE. Uso de máquina de cartão já é realidade em 46% dos pequenos negócios, 2018. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/uso-de-maquina-de-cartao-ja-e-realidade-em-46-dos-pequenos-negocios,670908f2808c7610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

UOL. Compras com cartões aumentam 14,5% e atingem R\$1,55 trilhão em 2018, 2019. Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/26/balanco-mercado-de-cartoes-meios-de-pagamentos-2018.htm>>

VALOR INVESTE. Abecs aumenta projeção de crescimento de transações com cartões para 19,5% em 2019, 2019. Disponível em:
<<https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2019/09/09/abecs-aumenta-projecao-de-crescimento-de-transacoes-com-cartoes-para-195percent-em-2019.ghtml>>

VISA. Sistema de Pagamentos. Disponível em: <<https://www.visa.com.br/sobre-a-visa/geral/sistema-de-pagamentos.html>>

VISA. Regulamento dos arranjos de pagamento da VISA no Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.visa.com.br/dam/VCOM/regional/lac/brazil/media-kits/documents/regulamento-final-versao-publica-8-22-2018.pdf>>

VISA. Como funciona a emissão e distribuição do dinheiro no Brasil. Disponível em: <<https://collectgram.com/blog/como-funciona-a-emissao-e-distribuicao-do-dinheiro-no-brasil/>>