

LUCAS MITSUHIRO ONDA TEOI

**Análise estratégica para uma empresa de crédito para micro e pequenos
empreendedores**

**São Paulo
2019**

LUCAS MITSUHIRO ONDA TEOI

**Análise estratégica para uma empresa de crédito para micro e pequenos
empreendedores**

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

**São Paulo
2019**

LUCAS MITSUHIRO ONDA TEOI

**Análise estratégica para uma empresa de crédito para micro e pequenos
empreendedores**

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

Orientador: Prof. Dr. João Amato Neto

**São Paulo
2019**

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Teoi, Lucas

Análise estratégica para uma empresa de crédito para micro e pequenos empreendedores / L. Teoi -- São Paulo, 2019.

115 p.

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

1.Engenharia Econômica 2.Banco de Crédito 3.Administração Estratégica 4.Administração de Pequenas e Médias Empresas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, meu único Senhor e Salvador, que ao longo de toda minha vida, cuidou e me acompanhou para que eu pudesse chegar onde estou, da forma como sou, trazendo esperança e propósito para minha vida.

Agradeço aos meus professores da Escola Politécnica pela dedicação e esforço em ensinar, especialmente ao professor João Amato, o qual não apenas me deu a minha primeira oportunidade de estágio, mas também fez parte da minha trajetória acadêmica e profissional, sendo uma honra realizar meu TF sob sua orientação.

Aos funcionários da empresa na qual este trabalho foi realizado, especialmente ao Responsável, pela disposição e ajuda durante todo o período de contato.

À minha família, meu pai Gerson, minha mãe Milka e minha irmã Rebecca, que sempre me apoiaram durante todos esses anos, me ajudando a fazer boas escolhas, me mostrando como poderia me desenvolver melhor como pessoa e sendo um dos responsáveis em formar meu caráter e meus valores que possuo até hoje.

Aos meus companheiros de caminhada e amigos de vida, que com certeza são um fator crucial na minha formação, especialmente à Camila, que tem me acompanhado e sido uma companheira fiel nos últimos anos.

Ao Denis, Dário e André, que foram pessoas fundamentais para que eu conseguisse estruturar o meu trabalho de formatura, seja através de conversas, dicas, *insights* ou ensinamentos na área de finanças e contabilidade.

A utopia está lá no horizonte. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Fernando Birri

RESUMO

A desigualdade social é um fator constante na sociedade brasileira, trazendo consequências diversas ao longo de todas as esferas sociais. Por conta disso, o autor decidiu abordar um tema de interesse próprio e bastante relevante em termos sociais, que é o desenvolvimento estratégico de uma empresa com um modelo inovador de crédito para micro e pequenos empreendedores.

A primeira parte do trabalho é uma revisão bibliográfica sobre o que é crédito e sobre estratégia para empresa, descrevendo de forma detalhada os modelos utilizados: Análise SWOT, Análise das Cinco Forças de Porter e o Modelo Canvas.

Em seguida, é apresentada uma análise estratégica sobre o mercado de crédito corporativo, especificamente para micro e pequenas empresas, além de analisar de forma bastante detalhada a empresa de crédito na qual este trabalho foi realizado. Para esta etapa foram feitas entrevistas com funcionários da empresa e com alguns micro e pequenos empreendedores da região da Liberdade/Cambuci, buscando compreender mais a fundo a empresa e a sua proposta de valor.

Por fim, foram feitas algumas recomendações estratégicas sobre como melhorar o posicionamento da empresa, tornando-a mais sustentável e competitiva. As principais recomendações foram criar uma estratégia de fortalecimento de marca, desenvolver novas fontes de receita para mitigar alguns riscos e estruturar uma área de recursos humanos dentro da empresa.

Palavras-chave: Crédito, Estratégia, *SWOT*, *Canvas*, Cinco Forças de Porter

ABSTRACT

The social inequality is a constant factor in Brazilian society, bringing consequences throughout all the society. Therefore, the author decided to address a theme of self-interest that is very relevant in social terms, which is the strategic development of a company with a pioneer model of credit to micro and small entrepreneurs.

The first part of this work is a literature review of what is credit and about strategy for companies, describing in detail all the models used: SWOT analysis, Five Forces of Porter analysis and the Canvas Model.

After that, it is presented a strategic analysis about the corporate credit market, specifically the market of micro and small companies, in addition to a detailed analysis of the credit company in which this work was based. To support this chapter, the author interviewed employees of the company and some micro and small entrepreneurs from the neighborhood of Liberdade/Cambuci, seeking to understand deeper the company and its value proposal.

Finally, some strategic recommendations were made, aiming to create a better positioning for the company and turning it into a more sustainable and competitive firm. The main recommendations were to create a strategy to enhance the brand, develop new sources of revenue to avoid some risks and develop a human resources area.

Keywords: Credit, Strategy, *SWOT*, *Canvas*, Five Forces of Porter

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Taxas Pressionadas.....	22
Figura 2 - Meta SELIC.....	23
Figura 3 - Pontuação do <i>Semáforo</i> em dois momentos distintos, no <i>baseline</i> e 4-8 meses depois.....	29
Figura 4 - Cinco Forças de Porter.....	33
Figura 5 - Matriz do Poder.....	40
Figura 6 - Matriz SWOT.....	43
Figura 7 - Modelo Canvas.....	48
Figura 8 - Metodologia do Trabalho.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Interações com a Empresa de Crédito.....	63
Tabela 2 - Estimativa de Juros e Prazos - Cenários 1,2 e 3.....	69
Tabela 3 - Estimativa de Juros e Prazos - Cenários 4,5 e 6.....	70
Tabela 4 - Estimativa de Juros e Prazos - Cenários 7 e 8.....	71
Tabela 5 - Demonstrações do Resultado <i>Nubank</i>	92
Tabela 6 - Exemplo de Matriz de Habilidades.....	101
Tabela 7 - 5W1H - Fortalecimento da Marca e <i>Marketing</i>	103
Tabela 8 - 5W1H - Mitigação de Riscos.....	104
Tabela 9 - 5W1H - Desenvolvimento de Pessoas.....	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contexto e motivação	13
1.2	Objetivos do trabalho:	15
1.3	Processo de desenvolvimento:	15
1.4	Estrutura do trabalho:.....	16
2	CONTEXTUALIZAÇÃO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	O que é o Crédito	20
2.1.1	Definição do Modelo Tradicional de Crédito	21
2.1.2	Definição de Microcrédito	27
2.2	Estratégia	31
2.2.1	Análise das Cinco Forças de Porter	32
2.2.2	Análise SWOT	42
2.2.3	Modelo de Negócio CANVAS	47
3	METODOLOGIA.....	59
3.1	Revisão Bibliográfica.....	59
3.2	Análise Estratégica da Empresa de Crédito	59
3.3	Desenvolvimento da Estratégia	60
3.4	Implementação da Estratégia.....	61
3.5	Entrevistas e coleta de informações	62
4	ANÁLISE ESTRATÉGICA - EMPRESA DE CRÉDITO	65
4.1	A Empresa de Crédito	65
4.2	Análise estratégica.....	72
4.2.1	As Cinco Forças de Porter	72
4.2.2	Análise SWOT	79
4.2.3	Modelo de Negócios CANVAS	82
5	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	93
5.1	Proposta de Nova Estratégia	94
5.1.1	Fortalecimento da Marca e <i>Marketing</i>	94
5.1.2	Mitigação de Riscos	97
5.1.3	Desenvolvimento de Pessoas	98
5.2	Próximos Passos	102

5.2.1	Fortalecimento da Marca e <i>Marketing</i>	103
5.2.2	Mitigação de Riscos	104
5.2.3	Desenvolvimento de Pessoas	106
6	CONCLUSÃO	107
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
8	ANEXOS	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e motivação

A desigualdade social brasileira ainda é algo surpreendente. De acordo com a OXFAM Brasil, o rendimento dos brasileiros 10% mais ricos cresceram 6% entre 2016 e 2017, sendo que entre os 50% mais pobres, o rendimento caiu 3,5%. Neste mesmo relatório, verifica-se que em 2017 houve um crescimento de 11% do número de pobres (renda de até U\$1,90 por pessoa/dia, de acordo com Banco Mundial) em relação a 2016, totalizando aproximadamente 15 milhões de brasileiros ou 7,2% da população. Este é o terceiro ano consecutivo em que o número de pobres cresce no país.

Quando se observa em termos de rendimento, de acordo com o IBGE, mais de 43% do rendimento se concentra nos 10% mais ricos da pirâmide social, sendo o trabalho assalariado a principal fonte de receita do brasileiro. Não é surpresa que de acordo com dados do Banco Mundial, o Brasil é um dos 10 países mais desiguais do mundo.

Em relação à população economicamente ativa no Brasil, a PNAD 2016 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, divulgada pelo IBGE), mostra que o número de trabalhadores autônomos formais, ou seja, com CNPJ, chegou a mais de 4 milhões em 2016, sendo que isto representa apenas 18,9% dos 22,5 milhões de trabalhadores autônomos, com e sem CNPJ. Além disso, a mesma pesquisa indica que dos 73 milhões de trabalhadores em empresas privadas, 50% se encontravam em empreendimentos com menos de 5 pessoas. Tais dados revelam que o percentual da população economicamente ativa que se encontra em pequenos empreendimentos ou que trabalham de forma autônoma são bastante relevantes em termos sociais e econômicos.

Por fim, o relatório nº 4 do Banco Central do Brasil da Série Cidadania Financeira diz que do total de 8,6 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs), apenas 676 mil (7,8%) possuíam operações de crédito em 2016. Tais dados mostram indícios

de que ainda existe uma grande necessidade em termos sociais no Brasil, sendo o acesso ao crédito por pequenos empreendedores uma dentre diversas formas de se incentivar o empreendedorismo e melhorar a condição social de uma parcela relevante da população economicamente ativa no país, principalmente em momentos de crise econômica como a crise brasileira dos últimos anos.

Nesse aspecto, inspirado pelo alto número de pessoas trabalhando de forma autônoma e o grande percentual de trabalhadores em pequenos empreendimentos, além do cenário atual da conjuntura econômica do Brasil, o autor decidiu estudar uma empresa de crédito empresarial para pequenos empreendedores, criada no segundo semestre de 2018, localizada na região sul da cidade de São Paulo. O nome da empresa e algumas informações não serão divulgados no trabalho a pedido do gerente com o qual foi realizado todo o contato ao longo do trabalho, e por isso, a empresa será denominada anonimamente ao longo deste trabalho como **"Empresa de Crédito"**, e o nome do gerente com o qual o contato foi realizado será denominado aqui como **"Responsável"**. Além disso, existe uma empresa de gestão de crédito que é sócia-proprietária da Empresa de Crédito, a qual será denominada **"Gestora de Crédito"**.

Segundo Porter e Kramer (2011), o modelo do Capitalismo existente não é sustentável, pois atualmente as empresas são vistas como uma das principais causas de questões sociais, econômicas e ambientais, não sendo vistas como parte da solução do problema mas prosperando em detrimento de seu entorno. Por conta disto, um incentivo para se estudar uma empresa focada em resolver um problema de oferta de crédito para empreendedores excluídos do sistema financeiro tradicional é que a existência de empresas robustas, que consigam criar valor social e ao mesmo tempo que são financeiramente sustentáveis é um grande ganho para a sociedade, pois acredita-se que através de empresas como esta, que se propõem a suprir uma falha de mercado, será possível fomentar e desenvolver esses pequenos negócios, melhorando a condição social de uma grande parcela da população que ainda vive em situações social e economicamente delicadas.

Espera-se que esta dissertação e a análise realizada contribuam para uma melhora na estratégia da Empresa de Crédito, posicionando-a de forma mais robusta e sustentável no mercado de crédito corporativo.

1.2 Objetivos do trabalho:

Este trabalho de formatura possui dois objetivos principais:

1. Análise e discussão do modelo de negócio de uma empresa inovadora no mercado de crédito para pequenos empreendedores.
2. Proposta de melhorias na estratégia da Empresa de Crédito, dado que a empresa analisada foi criada recentemente (segundo semestre de 2018) e ainda não se consolidou no mercado de forma robusta.

1.3 Processo de desenvolvimento:

O primeiro passo para que este trabalho pudesse acontecer foi em um estágio que o autor realizou no Banco Safra, na área de análise de crédito corporativo. Neste estágio, o autor pôde conhecer o mercado, entender como eram feitas as análises e aprender conceitos financeiros e contábeis utilizados neste área do banco. Porém, neste mesmo período, o autor começou a compreender os principais motivos pelos quais empresas menores não eram capazes de conseguir empréstimos nos grandes bancos, dado que a análise realizada era bastante rigorosa onde mesmo grandes empresas muitas vezes não eram elegíveis ao crédito. Por conta disto, o autor decidiu ir em busca de uma empresa que conseguisse oferecer crédito para pequenos empreendedores de forma financeiramente sustentável e potencialmente escalável, encontrando assim a Empresa de Crédito.

Para entrar em contato com a empresa, o autor buscou quem eram os funcionários no LinkedIn e mandou uma mensagem diretamente para o gerente da empresa, que prontamente se disponibilizou para conversar. Após a primeira conversa no escritório da Empresa de Crédito, o autor percebeu que seria uma ótima oportunidade desenvolver o seu trabalho de formatura ali, dado que é uma empresa recente, ainda não totalmente estruturada e com bastante espaço para melhorias.

Por fim, para que as análises realizadas fossem precisas e a proposta desenvolvida fosse aplicável, ocorreram diversas interações ao longo do trabalho, discutindo as análises e buscando formas de se aplicá-las dentro do contexto atual da empresa.

1.4 Estrutura do trabalho:

A estrutura do presente trabalho consiste em 6 capítulos principais:

- Capítulo 1 - Introdução: O foco deste capítulo é introduzir o leitor à motivação e aos objetivos principais do autor para a realização deste trabalho, além de descrever o processo de desenvolvimento e a estrutura geral desta análise estratégica.
- Capítulo 2 - Contextualização e revisão bibliográfica: O foco deste capítulo será contextualizar o leitor sobre o mercado de crédito empresarial atual do Brasil, seu histórico, quais os principais impactos sociais causados e os formatos mais comuns: Crédito Tradicional e Microcrédito. Além disso, será realizada uma revisão bibliográfica sobre os formatos mais comuns de crédito e sobre estratégia, os quais proverão uma base mais sólida de referência para os tópicos discutidos em sequência.
- Capítulo 3 - Metodologia: O foco deste capítulo será apresentar os principais métodos para a realização deste trabalho, a começar pela Revisão Bibliográfica, em seguida, para a análise do modelo de negócios da Empresa de Crédito, serão utilizados principalmente o CANVAS, análise SWOT e o modelo das 5 Forças de Porter, estudados ao longo do curso de Engenharia de Produção. E para que estas análises sejam mais robustas, serão utilizadas também entrevistas com funcionários da Empresa de Crédito e com potenciais clientes

para compreender melhor o cenário, as necessidades e dificuldades do modelo de negócios.

- Capítulo 4 - Análise estratégica sobre a Empresa de Crédito: O foco deste capítulo será apresentar os resultados das coletas de dados, entrevistas de mercado e as análises realizadas sobre o modelo de negócios da Empresa de Crédito, utilizando os métodos descritos na revisão bibliográfica.
- Capítulo 5 - Desenvolvimento da estratégia: O foco deste capítulo é criar uma nova estratégia para algumas áreas da empresa, definindo objetivos claros e um planejamento para que o Responsável possa implementar a nova estratégia com o suporte de outras áreas.
- Capítulo 6 - Conclusões: O foco deste capítulo será apresentar as conclusões finais e as principais considerações sobre o estudo de caso realizado, composta por propostas de melhores práticas para a empresa, principalmente em termos estratégicos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo 2 deste trabalho se foca em dois tópicos:

1. Contextualizar o leitor sobre alguns temas mais pertinentes para o entendimento da análise da empresa, como o mercado brasileiro de crédito para empresas, conceitos de microcrédito e a definição dos modelos tradicionais de crédito existentes.
2. Apresentar as principais referências consultadas para que a análise do modelo de negócios da Empresa de Crédito tenha uma base acadêmica mais robusta. Em primeiro lugar, voltado para uma análise estratégica da empresa, através de dois modelos bastante utilizados que são as Cinco Forças de Porter e a Análise SWOT, buscando assim verificar quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa em termos estratégicos e verificar se o posicionamento em termos de competição é favorável ou não. Em seguida, voltado para uma análise mais detalhada do modelo de negócios da empresa utilizando o Modelo CANVAS, realizando uma análise mais detalhada da empresa e fornecendo insumos aplicáveis para que o gestor possa melhorar a operação da empresa.

Um conceito que o autor irá utilizar ao longo de todo o trabalho será o conceito de microempresas e pequenas empresas. Para que o conceito esteja claro e bem definido, as definições utilizadas serão as mesmas utilizadas pelo Banco Central:

- Microempresa: aquela cuja receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), conforme estabelecido no artigo 3º, inciso I, da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.
- Pequena empresa: aquela cuja receita bruta anual seja superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), conforme estabelecido no artigo 3º, inciso II, da Lei Complementar nº 123, de 2006.

2.1 O que é o Crédito

Crédito, do latim *creditu*, significa confiança, ou seja, dar crédito à alguém implica em confiar nesta pessoa. No caso de finanças, o crédito é o empréstimo de dinheiro para uma pessoa ou empresa, confiando que este dinheiro será devolvido após algum tempo, acrescido de juros. Max Weber, em sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" diz:

Lembra-te que crédito é dinheiro [...] Quem é conhecido por pagar pontualmente na data combinada pode a qualquer momento pedir emprestado todo o dinheiro que seus amigos não gastam. [...] Por isso, jamais retenhas dinheiro emprestado uma hora a mais do que prometeste, para que tal dissabor não te feche para sempre a bolsa de teu amigo. (WEBER, 2004, p. 43)

Talvez este seja um dos trechos mais famosos da obra de Max Weber, onde ele ressalta que o crédito é dinheiro e esse dinheiro pode ser de grande utilidade em diversos momentos. Mostra também a importância de se pagar as dívidas de forma pontual e correta, sendo este um dos "Cês" do crédito, o Caráter, o qual será apresentado posteriormente. Assaf Neto e Silva (1997) diz que crédito é uma troca de bens presentes por bens futuros, sendo que atualmente, o crédito oferecido pelos bancos é sempre em moeda corrente.

Porém, ao longo da história da humanidade, crédito sempre foi um tema complexo presente na vida das pessoas. Shakespeare diz, em sua obra Hamlet no ato I, cena 3, onde o personagem Polônio aconselha seu filho Laerte:

"Não seja um credor ou devedor

Pois o empréstimo geralmente leva à perda do montante e do amigo

E tomar empréstimo torna a gestão de recursos menos efetiva[...]" (SHAKESPEARE, 2001, p. 22)

A partir desse trecho Shakespeare comenta sobre como é difícil para o devedor não confundir o recurso temporário, que é o empréstimo, como renda e assim perder o controle da gestão de seus recursos.

Em tais citações que refletem as condições da sociedade do passado, verifica-se que estas não eram muito distintas da realidade atual, onde ainda existe uma grande dificuldade de se emprestar, tomar empréstimos e lidar com eles de forma financeiramente saudável. Por outro lado, verifica-se a importância do crédito, desde aquela época, criando novas possibilidades e indiretamente, impulsionando a economia da época.

2.1.1 Definição do Modelo Tradicional de Crédito

Atualmente os modelos mais comuns de fornecimento de crédito para pessoas físicas são através de financiamentos para imóveis, carros e empreendimentos, além do próprio cartão de crédito e cheque especial. De acordo com Santos (2006), o crédito tem papel de financiamento para pessoas com rendas e despesas descasadas, quando a pessoa ainda não recebeu seu salário, mas precisa pagar uma conta de luz por exemplo. Além disso, é um importante impulsionador da economia do país, pois disponibiliza recursos para que as pessoas possam comprar e movimentar a atividade econômica.

Em relação ao crédito para pessoas jurídicas, existem diversas outras possibilidades para as empresas, como tomar empréstimos para poder expandir seus negócios, alcançando novos mercados, compra de novos equipamentos, melhoria de suas instalações, poder quitar empréstimos antigos e renovar sua dívida ou suprir uma falta de capital de giro em algum momento de necessidade. Da mesma forma que para pessoas físicas, também é um grande impulsionador da economia do país pois possibilita que empresas cresçam e muitas vezes torna viável investimentos astronômicos, que sem o crédito seriam muito mais difíceis de se articular. Um exemplo disso seriam investimentos em infraestrutura como rodovias, transporte metroviário ou

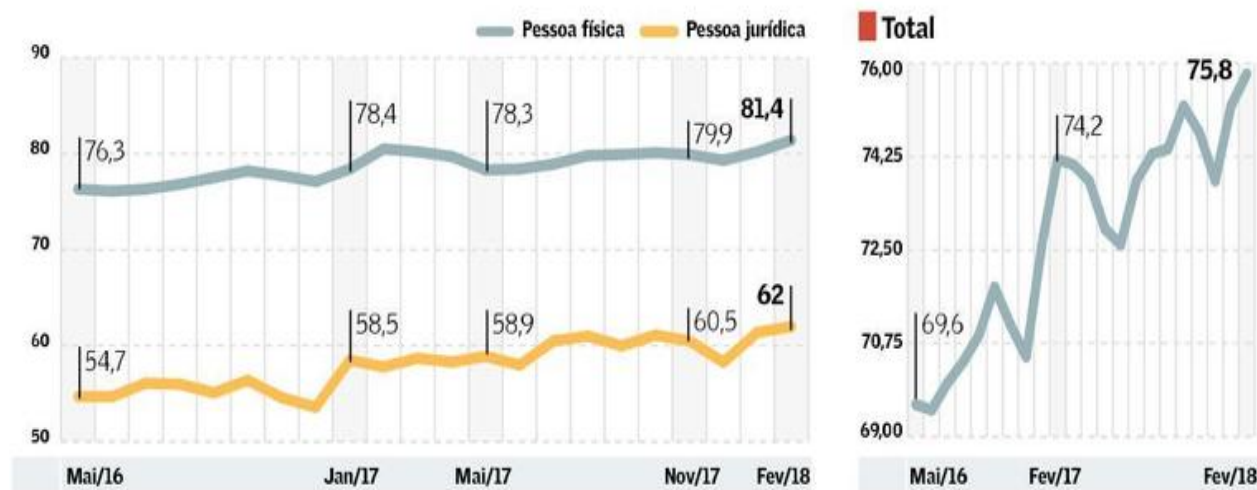
em usinas hidrelétricas, que não gera fluxos de caixa ao longo de todo o processo de investimento.

Quando se observa a taxa de juros cobrada pelos bancos comparada com o valor da Taxa SELIC (Figuras 2 e 3), é possível verificar que a taxa de juros proposta pelo próprio Banco Central não exerce influência direta sobre a taxa de juros final cobrada pelos bancos. Cria-se assim uma grande dificuldade de se conseguir crédito nas grandes instituições financeiras, visto que para ser capaz de cumprir com as obrigações de crédito a pessoa ou empresa precisa ter um perfil de crédito muito acima do que a maioria da população ou das empresas consegue alcançar.

Figura 1 - Taxas Pressionadas

Taxas pressionadas

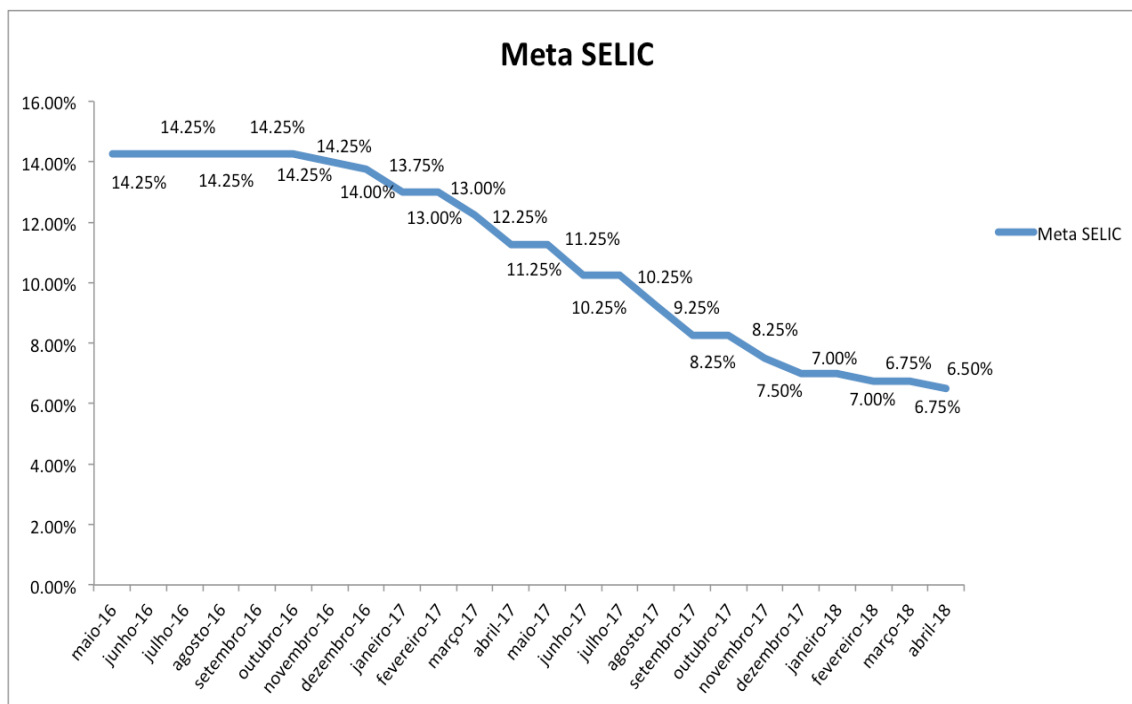
Razão entre spread bancário e juro final* – em %



Fonte: Economista Gilberto Borça Junior. *Taxa de aplicação

Fonte: Valor Econômico. Acesso em 02 abril 2018

Figura 2 - Meta Selic



Autoria: Própria

Fonte: Banco Central. Acesso em 03 maio 2018

Como este trabalho é voltado para o público alvo da Empresa de Crédito, que são pequenos empreendedores, verifica-se que para pequenos empreendedores a taxa de juros cobrada é muito mais parecida com a das pessoas físicas do que com a das pessoas jurídicas, dado que de acordo com o relatório Série Cidadania Financeira divulgado pelo Banco Central do Brasil, a representatividade da carteira de crédito dos Microempreendedores Individuais dentro da carteira de crédito total para pessoas jurídicas é de apenas 0,3%. Mostrando essa exclusão dos microempreendedores do sistema financeiro e portanto, criando a necessidade desses microempreendedores buscarem crédito como pessoas físicas ou não terem crédito de qualquer forma.

Atualmente, o crédito para empresas só é aprovado nas principais instituições através de uma análise que leva em consideração aspectos quantitativos e qualitativos, seja por parte do analista de crédito ou por um algoritmo computacional criado previamente. Santos (2006) explica esses dois pontos, sendo que uma parte relevante

da análise é composta pelos 5 "Cês" do crédito + 1 "Cê" no caso da análise de crédito para empresas, de acordo com Blatt (1999):

- 1) **Caráter:** Idoneidade da pessoa física, verificando se esta possui nome sujo em algum órgão de proteção ao crédito como SERASA ou SCPC. Além disso, dentro deste tópico, são necessárias diversas outras considerações de fatores do histórico da pessoa como pontualidade nas suas obrigações anteriores e valores das operações anteriores. Um fator relevante dentro da análise de crédito para empresas de acordo com Blatt (1999) é analisar a percepção que o mercado possui sobre a empresa a ser analisada, verificando assim o "caráter" dessa empresa. Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:
 - a) A empresa já falhou em pagamentos antes?
 - b) Há alguma evidência de fraude?
 - c) As pessoas ligadas à empresa têm um bom histórico no cumprimento das obrigações?
- 2) **Capacidade:** Capacidade do cliente em converter negócios em renda, principalmente quando o empréstimo é voltado para micro e pequenos empreendedores. Nesse caso, poderiam ser citados alguns aspectos como formação profissional do cliente, modelo de negócios e outras referências sobre a administração da empresa em si. Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:
 - a) A empresa gera caixa para pagar a dívida ou precisa de refinanciamento?
 - b) Como é o ciclo financeiro do capital de giro da empresa?
- 3) **Capital:** Capacidade do cliente em honrar com seus débitos e a situação financeira atual do cliente. Para essa análise pode-se observar a renda do tomador de empréstimo, se ele possui outros empréstimos ativos, a quantia que ele possui em caixa, e outros fatores que possam influenciar a capacidade do cliente em cumprir com suas obrigações. No caso de empresas, essa consideração é feita verificando-se o total de exigíveis que a empresa possui, tanto a curto como longo prazo, em

relação ao patrimônio líquido, além de análises sobre indicadores financeiros como lucratividade e fluxo de caixa. De acordo com Schrickel (1997), é preciso considerar "toda estrutura econômico-financeira da empresa". Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:

- a) Qual é o tamanho do capital próprio da empresa?
 - b) Existe disponibilidade de aporte dos acionistas na empresa?
 - c) Como está distribuído o endividamento de curto e longo prazo?
 - d) A empresa tem algum problema de liquidez?
- 4) Colateral: É o termo conhecido popularmente como "Garantias", ou seja, o patrimônio que o cliente coloca à disposição do credor em caso de inadimplência, como imóveis e aplicações financeiras. Esse patrimônio dá maior credibilidade ao tomador de empréstimo, dado que em caso deste não ser capaz de cumprir com a sua dívida, o credor poderá recuperar uma parte do seu capital através desse patrimônio, evitando assim que fatores imprevisíveis comprometam a liquidação do empréstimo. No caso de empresas, é possível utilizar diversos tipos de garantia diferentes das tradicionais como estoques ou recebimentos futuros. Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:
- a) Como seu empréstimo é garantido?
 - b) Se o pior cenário acontecer, seu colateral atenderá ao crédito concedido?
 - c) Quão fácil é a recuperação e venda do colateral?
- 5) Condições: Fatores externos que possam impactar de alguma forma o fluxo de caixa do cliente. Alguns fatores externos possíveis são sazonalidade, como produtos que possuem variações de oferta e/ou demanda grandes ao longo do ano ou conjunturas macroeconômicas, onde o governo pode mudar a forma de se cobrar algum imposto ou alguma lei que afete a empresa. Um fator importante nessa análise é se o ciclo operacional da empresa está adequado ao prazo de pagamento da dívida, por exemplo para uma empresa que possui um ciclo operacional de 360 dias, mas com prazo de pagamento de 180 dias, provavelmente terá dificuldades

em cumprir com as suas obrigações. Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:

- a) Este empréstimo ajuda a aumentar a competitividade da empresa?
- b) A finalidade do empréstimo é para investimento em imobilizado ou capital de giro?

6) Conglomerado e Competição: Este último "Cê", que é utilizado apenas por uma parcela dos autores, contempla dois aspectos externos da empresa tomadora de empréstimo. Um deles é o conglomerado em que a empresa se situa, sendo necessário realizar a análise não apenas da empresa em si, mas também de suas controladoras e coligadas. Isto é necessário pois é possível que uma das empresas dentro do grupo que esteja em melhores condições financeiras tome empréstimos para outra empresa do grupo que esteja em uma situação ruim. É importante também para verificar questões de caráter e de capacidade, dado que membros que possuam participação no conselho e nas tomadas de decisão são análises relevantes a serem realizadas. No caso da competição, é importante verificar o ambiente competitivo da empresa, realizando uma análise mais ampla em termos de posicionamento do tomador de empréstimo em relação às outras empresas e uma comparação em termos de desempenho, como indicadores de lucratividade, custos operacionais, entre outros. Algumas perguntas que ajudam a realizar essa análise são:

- a) Quem detém o controle acionário da empresa a ser analisada?
- b) Qual é a posição relativa da empresa em relação aos seus competidores?
- c) Como são os indicadores econômico-financeiros da empresa em relação aos seus competidores?

A partir desses 6 critérios o analista de crédito faz uma análise baseada na sua experiência para obter um parecer. Em paralelo, o analista também realiza uma análise mais objetiva que é composta por esses mesmos critérios mas agora utilizando modelos estatísticos, verificando o risco de inadimplência, que seria o não-recebimento do dinheiro de volta, tanto parcial como total, e analisando seus indicadores financeiros,

através de uma análise detalhada sobre o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

2.1.2 Definição de Microcrédito

Outro formato bastante comum de crédito, especificamente para microempresas, é o microcrédito. A definição de microcrédito não é consensual, mas geralmente o termo é conhecido como uma concessão voltada especificamente para pessoas de baixa renda, excluídas do sistema financeiro tradicional. Geralmente o empréstimo é direcionado para empreendedores informais, que através do crédito obtido conseguem gerar algum tipo de renda para se sustentar e pagar de volta o seu credor.

De acordo com Sebrae (2013), o microcrédito é uma modalidade de financiamento que permite microempreendedores terem crédito, estimulando atividades produtivas e gerando empregos e renda. Ainda, citando Barone et al. (2002), microcrédito é a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao sistema financeiro tradicional, principalmente por não terem como oferecer garantias reais.

Durante a história existiram diversos exemplos de microcrédito. Um dos relatos mais antigos data do final do século XIX, quando cooperativas de crédito ajudavam pessoas de baixa renda a economizar e conseguir crédito, alcançando um total de 1.4 milhões de pessoas em 1910 (MORDUCH, 1999).

Esse modelo de cooperativas de crédito foi diminuindo ao longo do tempo, porém uma base para o microcrédito foi criada, principalmente com a noção de empréstimo em grupo. Esse é um dos fundamentos para o famoso caso do *Grameen Bank*, que é provavelmente o modelo de microcrédito mais estudado no mundo inteiro. Ganhador do prêmio Nobel da paz em 2006, com quase 9 milhões de pessoas tomadoras de empréstimo (97% mulheres) e mais de 2500 agências cobrindo 97% das vilas em Bangladesh (dados de dezembro de 2017).

O autor considerou relevante citar alguns impactos sociais do microcrédito em diversas regiões do mundo, pois o público alvo da Empresa de Crédito possui uma grande intersecção com o público alvo do microcrédito, que seria uma parcela da

população excluída do sistema financeiro tradicional, mas que possui CNPJ. Além disso, dado que uma das motivações para a execução deste trabalho são os benefícios sociais trazidos pela concessão de crédito, o autor julgou importante a exemplificação de alguns impactos sociais trazidos pelo microcrédito.

Existem diversas discussões se o microcrédito de fato causa alguma mudança na qualidade de vida das pessoas e das comunidades alcançadas, seja através de uma melhora na condição financeira, seja através de melhor acesso a serviços básicos como educação ou saúde ou de outros possíveis impactos causados por conta do microcrédito. Este trabalho não busca comprovar se existe ou não algum impacto, mas decidiu-se ressaltar aqui alguns casos nacionais e internacionais, citando outros autores que mostraram o impacto causado, pois acredita-se que isso dará um maior respaldo e maior relevância para o trabalho aqui proposto.

O primeiro exemplo escolhido foi sobre o impacto causado pelo microcrédito em uma zona rural na Tanzânia, estudado por Heleen de Goey, da *Uppsala University*, em 2012. A partir da tese de Goey (2012) verifica-se que os grupos de empréstimos - *group loans* (grupos formados para se conseguir o empréstimo, pois individualmente as pessoas não seriam elegíveis ao crédito) contribuíram para melhorar o bem-estar das mulheres em todos os aspectos: materiais, emocionais e sociais. Porém, essa melhora não se deveu apenas ao microcrédito, mas também foi influenciada por outros fatores como circunstâncias locais e dinâmicas do grupo.

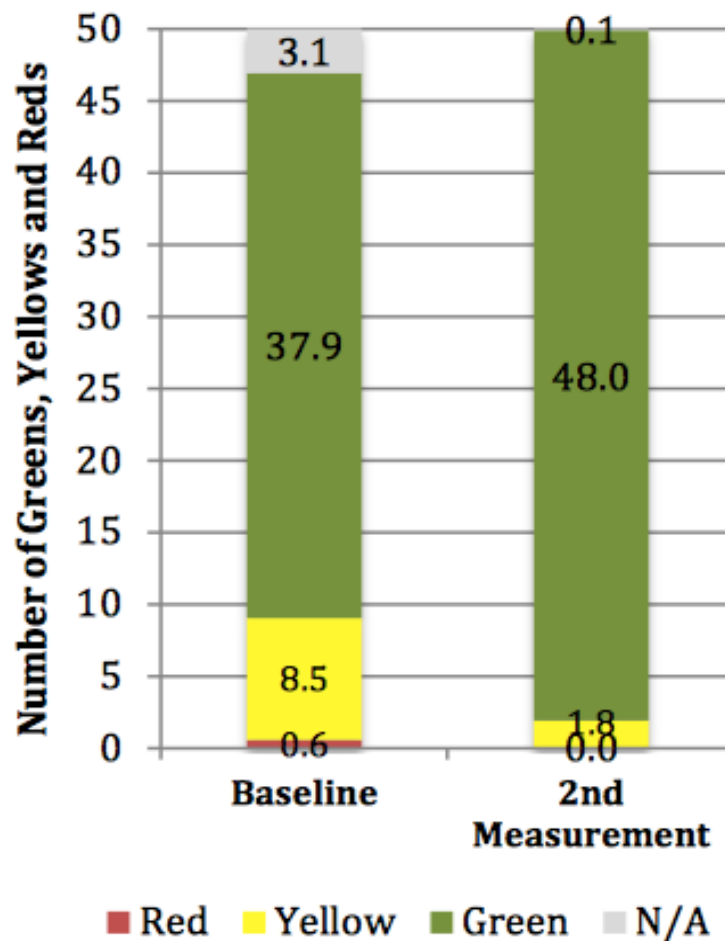
Algo ressaltado pela autora é que grupos de empréstimos com suporte social interno foram muito mais impactantes do que grupos de empréstimos onde cada um lidava com o dinheiro individualmente.

Tal suporte social interno acontecia de algumas formas: encontros periódicos para compartilhar ideias e conhecimento, ajuda mútua emocional, além de contribuições financeiras feitas pelos membros para ajudar em possíveis emergências de algum membro. Também houve casos em que o grupo começou um negócio com o dinheiro contribuído, gerando uma maior rentabilidade para o grupo como um todo.

O segundo exemplo escolhido é da América Latina, no Paraguai, sobre uma instituição chamada *Fundación Paraguaya*, uma fundação sem fins lucrativos, autossustentável e com foco em eliminação da pobreza através do microcrédito,

educação financeira e suporte para microempresários. Tais empréstimos são realizados tanto individualmente como em grupos de empréstimos e possuía 55.000 clientes em 2014. As informações têm origem no trabalho feito por Laura Budzyna e Barbara Magnoni, através da *EAConsultants* em parceria com a *Triple Jump*. De acordo com Budzyna e Magnoni (2014), foram analisados 409 clientes da *Fundación Paraguaya*, através de um sistema chamado *Semáforo*, no qual é realizada uma medição através de 6 dimensões de pobreza com 50 perguntas, onde vermelho indica extrema pobreza, amarelo indica pobreza moderada e verde, sem pobreza.

Figura 3 - Pontuação do *Semáforo* em dois momentos distintos, no *baseline* e 4-8 meses depois.



Fonte: BUDZYNA L., MAGNONI, B., 2014

Através da figura 3 é possível verificar um aumento significativo no número de pessoas que através das suas respostas se definem como fora da zona de pobreza. Como base de comparação, tais clientes ultrapassaram a tendência do crescimento da população como um geral, sendo 9 vezes maior em 2012 e 5 vezes maior em 2013.

Por fim, o último exemplo escolhido foi um exemplo local situado no nordeste brasileiro, a partir de um estudo realizado por Ribeiro et al. (2014). Trata-se do programa de microcrédito criado em 1998 pelo Banco do Nordeste, chamado *Programa de Microcrédito Produtivo Orientado* (denominado *Crediamigo*), que oferece crédito a microempreendedores, geralmente do setor informal da economia. O programa possuía em 2014 mais de 900.000 clientes ativos na região nordeste, alguns estados do Centro-Oeste e do Sudeste. Através do estudo verifica-se que por consequência do empréstimo realizado, 80% dos entrevistados tiveram um aumento significativo nas vendas e 73% disseram que houve um aumento expressivo nos lucros por conta de melhorias ocorridas como a aquisição de máquinas, outros utensílios e expansão dos negócios. No tópico 2.2.3, será feita uma análise mais detalhada a respeito do programa de Microcrédito *Crediamigo*, dada a relevância e impacto causado na região Nordeste do Brasil.

A partir desses exemplos citados, pode-se verificar que o microcrédito trouxe mudanças relevantes para as pessoas alcançadas por cada uma dessas instituições, em diversos locais geográficos e através de diversos formatos. Além disso, o impacto é muitas vezes mais abrangente que a melhora financeira, englobando também questões emocionais, educacionais e inserindo pessoas excluídas do sistema financeiro.

Com isso, conclui-se o resumo do que é crédito e dos modelos mais comuns existentes atualmente, o crédito tradicional para pessoas físicas e jurídicas, e o microcrédito, voltado principalmente para empreendedores informais excluídos do sistema financeiro.

2.2 Estratégia

Estratégia é uma arte que sempre fez parte da vida humana. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), o conceito nasceu de campanha militares, as quais eram diretamente afetadas pelos estrategistas, definindo muitas vezes os resultados das batalhas. Sua origem etimológica vem do termo grego *stratego*, que significa general, trazendo em seu próprio significado original esse contexto militar. Porém, dentro do contexto do mundo dos negócios, mesmo que o combate entre as empresas não seja literalmente uma guerra, da mesma forma como no contexto militar, uma boa estratégia pode definir qual lado terá mais chances de ter sucesso e sair vitorioso da competição que existe para a conquista dos mercados.

Porter (1996) escreve em seu artigo "What Is Strategy" sobre alguns princípios cruciais para alcançar uma vantagem competitiva boa e sustentável, sendo um dos principais princípios, possuir e preservar os diferenciais únicos da empresa, posicionando-a de forma exclusiva e sustentável dentro de um mercado. Isso pode ser feito tanto realizando as mesmas atividades com diferenciais significativos ou realizando atividades diferentes em relação aos seus competidores.

Com o aumento da competitividade das empresas, a necessidade de se possuir uma estratégia robusta e bem definida se torna muito mais crítica, criando assim uma demanda por bons estrategistas que possam ajudar as empresas a se posicionar de forma única no mercado atuante. No caso de novas empresas querendo se posicionar em mercados já consolidados, como é o caso da Empresa de Crédito, é ainda mais crucial que a empresa possua uma estratégia bem clara e um modelo de negócios sustentável para que então ela possa ter uma chance de se posicionar contra grandes competidores.

Kim e Mauborgne (2004), em seu artigo "Blue Ocean Strategy", diz que não é necessário se "aventurar em águas distantes para se criar oceanos azuis", mas que a maioria dos oceanos azuis são criados a partir de oceanos vermelhos já existentes (a analogia feita é que oceanos vermelhos seriam mercados altamente competitivos e saturados, enquanto oceanos azuis são mercados onde a competição é irrelevante e consegue capturar novas demandas dos seus clientes). Atualmente, muitas das novas

empresas, popularmente chamadas *startups*, tentam se posicionar em oceanos azuis, procurando criar um posicionamento estratégico único no mercado e se tornar pioneiras tanto em criar novas demandas como em ofertar produtos para demandas latentes, como é o caso de crédito para pequenos empreendedores.

Após esta breve introdução a respeito do que é a estratégia e como alcançar um bom posicionamento no mercado, será detalhado com maior profundidade algumas análises estratégicas clássicas que serão utilizadas para o estudo de caso da Empresa de Crédito.

2.2.1 Análise das Cinco Forças de Porter

É provável que as Cinco Forças de Porter seja uma das análises estratégicas mais famosas e utilizadas dentro do meio acadêmico e do mundo de negócios. De acordo com a *Harvard Business Review*, essa análise criada por Michael Porter definiu uma geração inteira de pesquisas acadêmicas e práticas de negócios. Por conta dessa grande relevância, o autor escolheu utilizar esse método para analisar a indústria na qual a Empresa de Crédito se encontra, dando assim uma maior robustez para a recomendação a ser feita no final deste presente trabalho. É importante ressaltar que a análise da indústria se refere a todo o conjunto de empresas competidoras diretas e não apenas uma única empresa.

De acordo com Porter (2008), a competição entre as empresas vai muito além da competição apenas por lucros contra seus concorrentes diretos, sendo necessário expandir o conceito de competição e incluir outras quatro forças competitivas além dos concorrentes diretos. Estas quatro forças são: Poder de Barganha dos Compradores, Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Novos Entrantes e Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos. Cada uma dessas forças será descrita com mais detalhes ainda neste capítulo.

Figura 4 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Wikipedia, Cinco Forças de Porter

Algo bastante importante desta análise é que ela considera todo o entorno de uma dada empresa e não apenas seus concorrentes diretos. Isso possibilita que o gestor tenha uma visão muito mais holística sobre seu posicionamento dentro do mercado, quais são os principais fatores que ele deve levar em consideração ao tomar uma decisão e qual a diferença de posicionamento de seus concorrentes em relação ao seu próprio. Um ponto importante desta análise é que, caso as forças que atuam em um dado mercado sejam muito fortes, a tendência é que esse mercado tenha margens de lucro e retorno mais baixas, dada a maior exigência proveniente de diversas fontes.

Por outro lado, se essas forças forem menos relevantes, é bem provável que esse mercado tenha margens mais altas e seus investidores tenham bons retornos.

2.2.1.1 Rivalidade entre Competidores

A força mais natural de se observar geralmente é a rivalidade direta entre competidores que possuem produtos similares, disputando o mesmo segmento de clientes. Essa rivalidade pode se expressar de diversas formas dentro do mercado como:

- Guerra de preços, seja através de redução do preço de fato como descontos sucessivos. Um exemplo atual desta guerra de preços no Brasil é no mercado de hambúrgueres *fast food*, onde as duas maiores empresas do ramo, *McDonald's* e *Burguer King* têm competido de forma bastante agressiva com descontos recorrentes em seus produtos.
- Competição por qualidade, procurando ofertar produtos ou serviços com uma qualidade percebida pelo cliente final mais elevada, diferenciando seu produto em relação aos seus competidores.
- Reconhecimento de marca, onde as empresas buscam consolidar sua marca nas mentes dos clientes através de extensas campanhas de *marketing*.
- Maior conveniência, ofertando produtos e serviços de forma mais cômoda para seus clientes, mesmo que cobrando preços mais elevados. Este movimento pode ser visto em mercados como o varejo alimentício, onde competidores como *Carrefour* e *Pão de Açúcar* começaram a abrir diversas lojas menores, mas com preços mais elevados como o *Carrefour Express* e o *Pão de Açúcar Minuto*.

Além dessas e de outras formas existentes de competição entre rivais disputando um mesmo mercado, existem também alguns fatores que possuem uma alta influência nas margens de lucro. De acordo com Porter (2008), existem duas dimensões que afetam as margens de lucro de uma indústria: a primeira é com qual

intensidade acontece essa rivalidade e a segunda é em que base as empresas competem umas com as outras.

No caso dos fatores que aumentam a intensidade da competição, os principais para o escopo deste trabalho são:

- Grande quantidade de competidores no mercado ou competidores com tamanhos e poder similares.
- Crescimento devagar da indústria, dado que quanto menor o crescimento, maior o incentivo para as empresas disputarem suas parcelas de mercado (*market share*) entre si.
- Ausência de diferenciação entre os produtos oferecidos, levando os consumidores a terem uma maior sensibilidade aos preços.
- Alto comprometimento dos competidores por conta de estratégias mais amplas, que levam a decisões não necessariamente mais eficientes em termos econômicos dentro de uma indústria específica.

Já em relação às bases sobre as quais as empresas competem entre si, a que mais tem um potencial destrutivo em termos de rentabilidade é a competição exclusiva por preço, de acordo com Porter (2008). Isso ocorre porque quando a competição é por preço, ela transfere o lucro das empresas diretamente para os consumidores. Por outro lado, competição sobre melhoria do produto/serviço ou facilidade de compra pelos consumidores aumenta o valor agregado, dando suporte inclusive para preços mais elevados e dificultando a entrada de novos competidores.

É importante ressaltar que nem sempre a competição precisa ser ruim para as empresas, dado que a medida que as necessidades dos clientes são atendidas, é natural o surgimento de novas necessidades, levando o mercado a crescer e possivelmente aumentar as margens de lucro.

2.2.1.2 Ameaça de Novos Entrantes

Uma força bastante conectada com a rivalidade entre os concorrentes é a ameaça de novos entrantes. Esta força mede se a ameaça de novos competidores no mercado é alta ou não, sendo dependente das chamadas "barreiras de entrada" e da retaliação dos competidores existentes. As barreiras de entrada se referem às vantagens que os competidores existentes possuem em relação aos novos entrantes, sendo que se estas forem poucas, é muito mais fácil para uma nova empresa se posicionar de forma relevante no mercado e vice-versa.

Algumas barreiras importantes para o escopo deste trabalho são:

- Necessidade de altos investimentos para poder se posicionar de forma igualitária à outros competidores. Esta necessidade pode ter várias origens como criação de uma marca forte para ganhar a confiança dos clientes, pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias ou compra de máquinas e equipamentos especializados. É importante ressaltar que caso os retornos potenciais do mercado forem muito elevados, mesmo com uma grande necessidade de capital inicial, é bem provável que tenham investidores dispostos a entrar nesse novo mercado.
- Acesso desigual à canais de distribuição, onde os novos entrantes não possuem o mesmo acesso aos canais tradicionais utilizados pelo mercado, seja por acordos previamente estabelecidos entre os competidores antigos ou por restrições pré-determinadas como locais físicos de distribuição.

Além das barreiras de entrada, a retaliação esperada por parte dos concorrentes já existentes é também um fator importante para validar o quão grande é a ameaça de novos entrantes no mercado. Alguns fatores críticos para prever se haverá retaliação são:

- Histórico de retaliação por parte dos concorrentes já existentes.

- Poder e tamanho dos concorrentes já existentes, como possibilidade de redução de preço, retenção de clientes ou capital em caixa disponível para competir de forma mais agressiva.
- Comprometimento dos competidores na manutenção do mercado, por diversos motivos como altos custos fixos ou estratégias mais amplas que necessitam manter a parcela de mercado existente.

2.2.1.3 Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), produtos substitutos podem ser definidos como "aqueles que desempenham a mesma função, embora de outra base tecnológica (outra indústria)". Tais produtos ou serviços são considerados ameaças críticas pois da mesma forma como concorrentes diretos, tiram potenciais clientes. Produtos substitutos nem sempre são claramente substitutos, pois geralmente eles são parcialmente substitutos e então apenas circunstancialmente competem com o produto do mercado a ser analisado. Um exemplo de um produto parcialmente substituto é um celular e um notebook, onde ambos possuem diversas funcionalidades similares como jogar em aplicativos, acessar *websites* e ver vídeos. Por outro lado, existem funcionalidades exclusivas um do outro que em certas circunstâncias eles não se comportarão como substitutos, como no caso de necessidades de alta performance para notebooks e realizar ligações telefônicas para um celular.

A força da ameaça de um produto substituto pode ser medida de algumas formas:

- Facilidade de troca entre um produto/serviço e outro, sem que haja um custo relevante para o cliente. Por exemplo, no caso de uma fabricante de carros que decide mudar o material que é utilizado em seus carros. É implícito que ela terá diversos custos atrelados à essa mudança, seja em termos de investimento fixo como máquinas, novos projetos desenhados de acordo com o novo material, busca de novos fornecedores, entre outros. Por outro lado, se a troca for vantajosa em termos financeiros, mesmo que seja necessário um esforço

grande, é bem provável que competidores relevantes consigam realizar essa mudança.

- Produtos com custo benefício muito superiores e/ou provenientes de indústrias com altos lucros. Nesses casos a força dos produtos substitutos será bastante relevante, inclusive podendo levar o próprio mercado à falência. Um exemplo disso foram as vídeo-locadoras competindo com a televisão por assinatura, sendo que as empresas de televisão por assinatura possuíam uma rentabilidade muito maior e, portanto, conseguiram dominar o mercado de forma bastante ampla. Já um exemplo mais atual, neste mesmo mercado, é o mercado de *video-streaming* como *Netflix* e *Amazon Prime* competindo com o mercado de televisão por assinatura.

Vê-se a partir desses exemplos que os produtos substitutos são muitas vezes até mais perigosos que os concorrentes diretos, seja pelo fato de potencialmente serem muito mais eficientes em termos de custos e rentabilidade mas também pelo fato de que por serem substitutos e estarem atuando em mercados distintos, os competidores tendem a não olhar com a mesma atenção com a qual olham os seus concorrentes diretos.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), essas três forças descritas anteriormente (rivalidade entre concorrentes diretos, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos) devem ser analisadas de forma conjunta, pois juntas formam todos os concorrentes existentes dentro de uma dada indústria.

2.2.1.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

Além dos concorrentes existentes em um mercado, existem também outras forças relevantes para a rentabilidade de uma dada indústria. Uma dessas forças é o poder de barganha dos fornecedores. Esta força é representada pelo poder que os fornecedores de uma dada indústria possuem para negociar preços, prazos, atributos do produto/serviço, entre outros. Quanto maior o poder do fornecedor, menor será a rentabilidade da indústria, pois o fornecedor terá poder para repassar os custos para

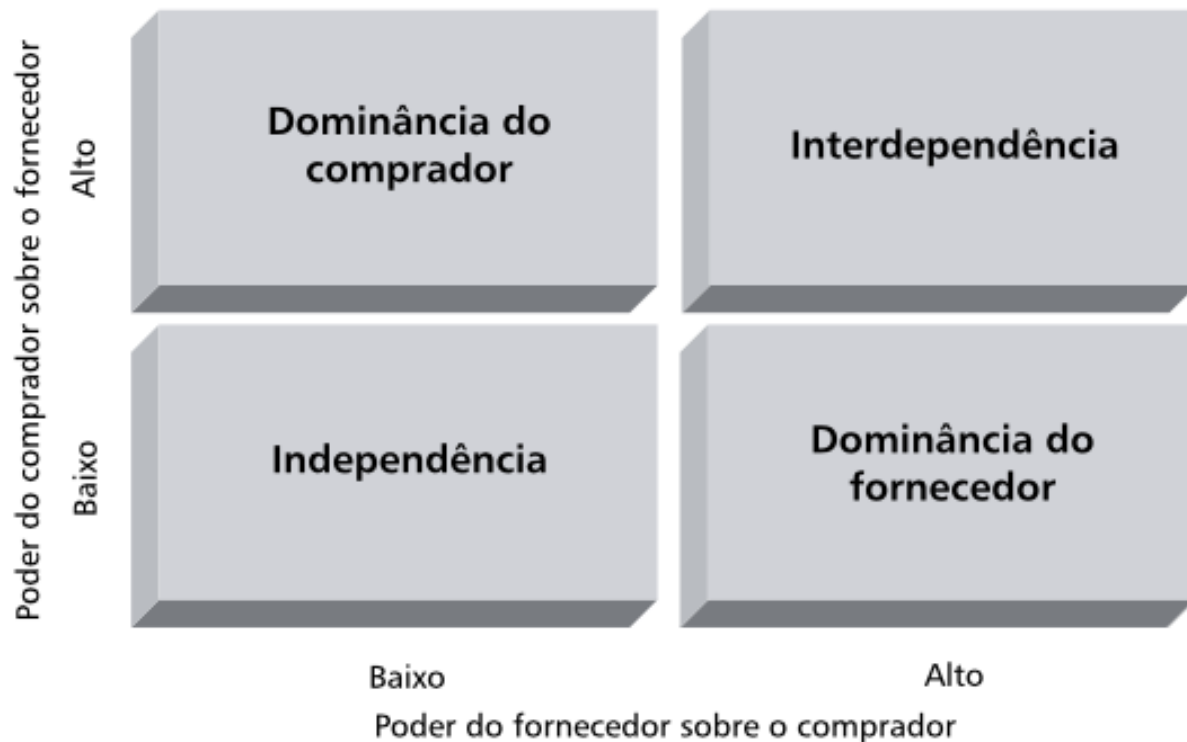
frente e manter suas margens maiores. O inverso também é verdade, caso o comprador tenha um poder maior, a tendência é que o fornecedor tenha que operar com margens baixas e o comprador consiga repassar os seus custos.

Para fornecedores com alto poder de barganha, geralmente eles retêm o valor da cadeia produtiva ao:

- Cobrar preços mais elevados de seus compradores, dado que estes não têm a possibilidade de mudar de fornecedores e portanto, precisam pagar o valor proposto pelo fornecedor.
- Repassar custos para o restante da cadeia, como por exemplo em modelos de franquia, onde os franqueados não têm permissão para comprar de outros fornecedores exceto da franqueadora, que por conta disso pode repassar custos como o valor do frete das entregas.

A figura 5, retirada do livro *Estratégia Competitiva* (Carvalho e Laurindo, 2010) representa de forma clara as relações possíveis entre fornecedores e compradores:

Figura 5 - Matriz do Poder



Fonte: CARVALHO M., LAURINDO F. Estratégia Competitiva - Dos Conceitos à Implementação, 2010

Porter (2008) diz que um grupo de fornecedores possui um alto poder de barganha se:

- O grupo de fornecedores for mais concentrado do que a indústria para a qual ele vende, dado que quanto mais concentrado, mais dependente são as empresas compradoras pois é mais difícil migrar de fornecedores e o fornecedor não possui uma alta dependência desse comprador em específico.
- O produto/serviço fornecido tiver uma qualidade ou diferenciação muito superior à dos outros fornecedores, ganhando assim mais poder de barganha.
- O fornecedor tiver poder suficiente para poder entrar na indústria em questão e fornecer para si mesma.

- O insumo fornecido for muito crítico para a indústria em questão.

2.2.1.5 Poder de Barganha dos Compradores

Da mesma forma que o poder de barganha dos fornecedores, os compradores também podem possuir uma dominância sobre os seus fornecedores, conforme a figura 5. Caso os compradores possuam mais poder, estes podem fazer com que os preços praticados pelos fornecedores caiam, exigir que a qualidade aumente ou até mesmo adicionar novos atributos desejados nos produtos/serviços comprados. Algo comum de se acontecer em situações como esta é que os fornecedores são forçados a competir um contra o outro, caso seus produtos sejam equivalentes ou muito similares.

Para verificar se um grupo de compradores possui um alto poder de barganha, pode-se analisar o poder de barganha dos fornecedores de forma invertida, observando a partir do outro lado da relação:

- Os compradores possuem um tamanho muito grande em relação a um único fornecedor.
- Os produtos vendidos pelos fornecedores forem muito similares entre si, não havendo diferenciação relevante do ponto de vista dos compradores, forçando os fornecedores a competir por preço entre si.
- O comprador tiver poder suficiente para poder entrar na indústria do fornecedor e comprar de si mesma.

2.2.1.6 Outros Comentários

Um fator bastante relevante para a análise das Cinco Forças de Porter é a influência do Governo dentro de uma indústria específica. Ela não é considerada uma das forças pois o envolvimento do governo não é necessariamente ruim ou bom para um dado mercado. Normalmente o que acontece é que as políticas criadas afetam de

alguma forma alguma das cinco forças e então essas forças podem afetar a rentabilidade de uma determinada indústria.

Espera-se que com esta análise seja possível avaliar quais são as principais forças atuantes neste mercado e conseguir analisar como uma empresa específica está posicionada em relação não apenas aos seus pares competidores, mas também em relação aos seus clientes e fornecedores. É importante também verificar o quão protegido o mercado está contra a entrada de novos competidores e se existem produtos substitutos que estão ameaçando conquistar uma parcela de uma determinada indústria. A estratégia, porém, não deve se resumir à apenas uma análise, mas é preciso que essa análise se concretize em ações estratégicas pela empresa, se posicionando de forma mais sustentável, prevendo ameaças futuras e construindo um ambiente mais favorável para a empresa.

Com este tópico encerra-se a revisão bibliográfica a respeito das Cinco Forças de Porter, que serão utilizadas no capítulo de análise e desenvolvimento da estratégia da Empresa de Crédito.

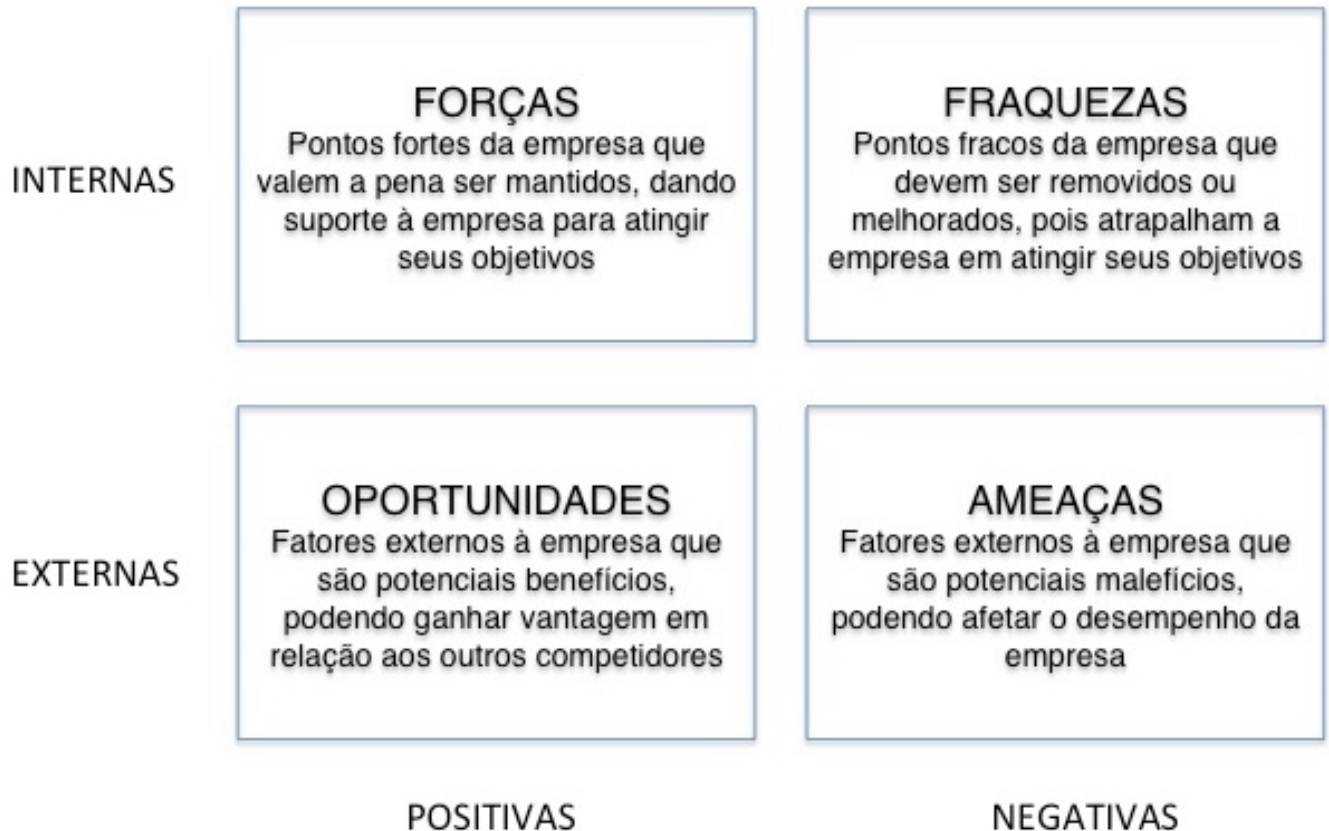
2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é um acrônimo de 4 termos em inglês: *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (respectivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças). Da mesma forma como as Cinco Forças de Porter, também é uma análise estratégica amplamente utilizada pelas empresas e ensinada na academia, porém, diferente das forças de Porter, a análise SWOT é voltada para a análise de uma empresa específica inserida dentro de uma indústria e não uma análise da indústria como um todo.

A análise SWOT é composta por duas dimensões: a primeira é a origem e a segunda é tipo de impacto. Em relação às origens, cada um dos pontos é separado por origem interna, como é o caso das Forças e Fraquezas, e origem externa, para as Oportunidades e Ameaças. No caso dos impactos, os mesmos pontos são separados pelos que trazem impactos positivos, como é o caso das Forças e Oportunidades, e

impactos negativos, Fraquezas e Ameaças. A figura 6 a seguir exemplifica cada um dos pontos em um dos quadrantes e suas respectivas características.

Figura 6 - Matriz SWOT



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

2.2.2.1 Forças

O primeiro ponto da análise SWOT são os pontos fortes que a própria empresa já possui. É preciso ser realista e verificar de fato quais são os pontos que contribuem para que a empresa seja mais lucrativa e possua uma posição estratégica boa no mercado e quais não contribuem. Tais forças podem ser compostas por diversos aspectos como:

- Recursos disponíveis.
- Marcas consolidadas no mercado.
- Mão de obra qualificada.
- Tecnologias desenvolvidas internamente.
- Processos bem estruturados e eficientes.
- Localização geográfica.

Em resumo, todos os aspectos internos da empresa que contribuem para que esta alcance seus objetivos e tenha um desempenho melhor do que de seus competidores, são consideradas forças e devem ser sempre observadas do ponto de vista de como a empresa poderia utilizar tais aspectos para se diferenciar.

2.2.2.2 Fraquezas

O segundo fator interno da análise SWOT são as fraquezas, ou seja, são todos os pontos fracos que a própria empresa possui e que não geram bons resultados. As fraquezas podem se evidenciar de diversas formas como:

- Limitações internas, sejam elas físicas ou em termos de alcance.
- Falta de *expertise* em algum processo crítico para a indústria inserida.
- Baixa qualidade de um produto/serviço.
- Falta de acesso à mão de obra qualificada.
- Liderança desestruturada.
- Dificuldade em escalar o negócio.

Tais fatores precisam evitados e se possível, retirados por completo de dentro da empresa, seja através de mudanças estruturais em termos de governança ou cultura ou através de direcionamento de recursos e investimento para suprir tais fraquezas. A partir de uma clara definição de quais são os pontos fracos da empresa, é possível desenhar estratégias mais coerentes e se necessário, alterar a forma como a empresa

irá se posicionar no mercado. Também é preciso realizar uma análise de custo de oportunidade entre o investimento para mitigar e parar algumas fraquezas em contraponto a investir e desenvolver mais alguns pontos fortes.

2.2.2.3 Oportunidades

No caso das oportunidades, estas já são caracterizadas como de origem externa, ou seja, não são provenientes da própria empresa mais sim de fatores como ambiente na qual a empresa está inserida ou movimentações do próprio mercado. Algo importante de se destacar é que algumas oportunidades podem estar também disponíveis para outros concorrentes do mercado e não apenas para uma empresa. Sendo assim, é possível desenhar diversas estratégias sobre como lidar com as oportunidades, seja através do pioneirismo, tentando ser o primeiro a conquistar este espaço ou deixando algum outro competidor fazer algumas tentativas, aprender com elas e em seguida fazer um movimento mais preciso. Algumas possibilidades de oportunidades são:

- Novos segmentos de mercado se desenvolvendo.
- Tendências de comportamento.
- Fim do período de propriedade intelectual de algum competidor.
- Alteração da distribuição demográfica e da pirâmide etária.
- Mal desempenho dos competidores.
- Novas barreiras de entrada.

Diferente das forças, as oportunidades nem sempre são facilmente identificadas, dado que existe uma assimetria maior de informações quando se migra do ambiente interno para o externo. Por conta disso, é importante realizar varreduras periódicas sobre o comportamento do mercado e de outros potenciais fatores de influência para que a empresa esteja preparada para enfrentar diferentes cenários. Kotler e Armstrong (2011) diz que é importante tentar combinar as forças internas da empresa com

oportunidades atrativas do ambiente inserido, ganhando assim uma sinergia maior ao determinar quais as melhores oportunidades a serem seguidas.

2.2.2.4 Ameaças

Por fim, o último quadrante da matriz SWOT são as ameaças, ou seja, todos os fatores externos à empresa que podem prejudicar o desempenho e financeiro ou outros indicadores internos. Da mesma forma que para as oportunidades, as ameaças são muitas vezes complexas de se prever e se não forem combatidas de forma correta, podem ter resultados desastrosos, culminando inclusive no fim de uma empresa. As ameaças podem vir a partir de diversas formas como:

- Mudanças macroeconômicas.
- Desenvolvimento de novas tecnologias.
- Surgimento de produtos substitutos.
- Aprovação de novas leis e regulamentações.
- Competição por preços dos outros competidores.
- Entrada de um grande competidor no mercado.

Da mesma forma que as oportunidades podem ter efeitos multiplicadores por conta de sinergias com forças internas, as ameaças também podem ter seus impactos aumentados ou diminuídos de acordo com as fraquezas e forças que uma empresa tiver em algum determinado ponto. Muitas vezes ao mitigar uma fraqueza, diminui-se também o poder de uma ameaça iminente no mercado, se tornando assim uma oportunidade de se diferenciar entre os outros competidores. Por conta disso, realizar análises periódicas sobre as potenciais ameaças do ambiente pode dar um maior embasamento às decisões estratégicas e eventualmente posicionar a empresa de maneira mais sustentável frente ao resto da indústria.

2.2.2.5 Outros Comentários

Kotler e Keller (2013) diz que após realizar a análise SWOT a empresa pode se focar em estabelecer metas. É importante que esse passo seja realizado, pois todas as análises estratégicas se concretizam no momento em que são implementadas e assim, podem refletir nos indicadores da empresa, como lucratividade, crescimento e parcela de mercado conquistada. Portanto, da mesma forma que as forças de Porter, a análise SWOT precisa de um segundo passo prático para que de fato exista um valor agregado na empresa e não apenas um conjunto teórico de estratégias e definições.

A partir então primeiramente de uma análise da indústria como um todo (cinco forças de Porter) e de uma análise aprofundada das relações da empresa consigo mesma e com o seu entorno (análise SWOT), é possível prosseguir para uma etapa mais prática, construindo um modelo estratégico e a criando metas e objetivos bem definidos.

2.2.3 Modelo de Negócio CANVAS

Dado que a Empresa de Crédito é uma empresa recente, ainda em fase de estruturação, o autor julgou importante a utilização de um modelo de negócios para consolidar a análise estratégica a ser realizada através dos modelos das Cinco Forças de Porter e da análise SWOT. A partir de um modelo bem estruturado é possível desenhar estratégias específicas para cada uma das áreas de atuação da empresa, e por isso, o autor escolheu o modelo de negócios Canvas, dada a sua relevância acadêmica e no mundo das chamadas *startups*. Espera-se que seja possível construir ações estratégicas viáveis e com grande potencial de valor agregado através da visão proporcionada por este modelo.

De acordo com Teece (2010), um modelo de negócios tem o poder de articular melhor todos os dados e evidências, criando assim um embasamento mais concreto para a proposta de valor, as fontes de receita e uma melhor compreensão da estrutura da empresa ou entidade a ser criada. Ainda, de acordo com o autor, é importante que o

O Canvas é composto por 9 partes, sendo que estas cobrem todos os principais aspectos para que uma empresa seja bem-sucedida. Nos próximos tópicos serão detalhados cada uma dessas partes, finalizando assim a revisão bibliográfica deste trabalho.

2.2.3.1 O Segmento de Clientes

Dependendo do autor, alguns preferem começar a análise do *Canvas* pela proposta de valor, enquanto outros pelo segmento de clientes. Dado que a principal fonte bibliográfica utilizada sobre o *Canvas* é o livro escrito por Osterwalder e Pigneur (2010), *Business Model Generation*, e em seu livro, a análise é iniciada pelo segmento de clientes, decidiu-se começar esta revisão bibliográfica pelo mesmo ponto inicial.

Kaplan e Norton (1997) em seu livro *The Balanced Scorecard*, diz que é importante saber discernir entre os diferentes segmentos de mercado e quais as margens de lucro que cada um deles proporciona, diferenciando-se os mais rentáveis dos menos rentáveis. Além disso, Osterwalder e Pigneur (2010) dizem que o cliente é o cerne do negócio, sem o qual nenhuma empresa seria sustentável e por isso, é importante satisfazer os clientes da melhor forma possível, distinguindo-os por necessidades, características, regiões e comportamentos.

Para se compreender melhor se dois segmentos de clientes são de fato distintos ou não, pode-se fazer alguns questionamentos como:

- As necessidades demandadas justificam diferentes ofertas?
- São necessários diferentes canais de distribuição para cada cliente?
- Os tipos de relacionamento com cada cliente são distintos?
- A rentabilidade de cada segmento é muito diferente?
- Os clientes compram o produto/serviço por motivos e aspectos distintos?

Para exemplificar, pode-se comparar um mercado de massa *versus* um nicho de mercado.

Em um mercado de massa o modelo de negócio é único, sendo o relacionamento com o cliente, a proposta de valor e os canais de distribuição os mesmos para todos os clientes, existindo assim apenas uma segmentação de clientes.

Atualmente é muito raro encontrar produtos unicamente em massa, pois os clientes cada vez mais exigem algum tipo de customização ou adequação ao seu consumo. Um exemplo seria a *Coca-Cola*, que antes vendia um único produto em apenas um tipo de embalagem para todos os seus clientes, não fazendo distinção entre os segmentos. Eventualmente, verifica-se que os nichos de mercado se tornam mais populares, atendendo assim à demanda dos consumidores. No caso citado anteriormente, a *Coca-Cola* criou outros tipos de embalagem, alguns voltados para festas e consumos em grandes quantidades, outros voltados para consumos individuais e instantâneos. Também foram criados refrigerantes *Diets* e *Lights*, voltados para alguns segmentos específicos de clientes.

2.2.3.2 A Proposta de Valor

A partir do segmento de clientes cria-se a necessidade de definir qual é a proposta de valor e qual a estratégia a ser seguida na direção de cada um desses segmentos de clientes.

Teece (2010) diz que: “desenhar bons modelos de negócio é uma ‘arte’ as chances são maiores se empreendedores e gerentes possuírem um entendimento profundo das necessidades dos usuários, se forem bons ouvintes e terem a capacidade de aprender rápido”. Por conta disso, a proposta de valor é a essência do modelo de negócio, dado que todos os outros tópicos se voltam para a proposta de valor, pois é o objetivo final da entidade ou empresa.

A Proposta de Valor cria valor para um dado segmento de clientes, visando suprir necessidades e desejos através de uma combinação de diversos fatores. Alguns exemplos de tais fatores são:

1. Preço: é oferecido uma proposta de valor similar por um preço abaixo do praticado no mercado, desde que para tais clientes, o preço seja um fator crítico

na decisão da escolha. É importante ressaltar que um preço menor, por mais que possa oferecer um maior valor para o cliente, pode afetar todo o resto do modelo de negócio, como as fontes de receitas ou os canais de distribuição, influenciando assim em outros aspectos críticos.

2. **Personalização:** existe uma adequação ao segmento de clientes, de acordo com as necessidades e desejos de cada indivíduo ou grupo. Geralmente a personalização implica em custos mais elevados, dado a perda de ganhos de escala ao mudar de uma produção em massa para algo personalizado, porém agrega-se um valor maior para o cliente, gerando assim uma maior receita e uma fatia de mercado maior. Além disso, atualmente o conceito de Customização em Massa vêm ganhando espaço, possibilitando uma maneira de gerar valor ao cliente de forma mais eficiente.
3. **Acessibilidade:** quando um produto se torna mais acessível ao seu mercado, cria-se valor para seus clientes. Essa acessibilidade pode se dar de diversas formas, desde acesso físico facilitado através de diversos meios de transporte, até uma maior acessibilidade de informações, facilitando o entendimento do produto, dos formatos, restrições e limitações.

Essa lista de fatores não é exaustiva, mas busca ressaltar alguns aspectos críticos para a proposta de valor para uma empresa de crédito para pequenos empreendedores.

2.2.3.3 Os canais

Dentro do modelo de negócios *Canvas*, quando se fala sobre os Canais, são englobados diversos componentes, como:

1. **Canais de Comunicação,** pelos quais o potencial cliente ganha a percepção (ou *awareness*, sendo o termo mais utilizado em *Marketing*) da existência de um determinado produto ou serviço, entendendo a utilidade e potencialmente, desejando ter o produto ou serviço.

2. Canais de Distribuição, pelos quais o cliente consegue de fato obter acesso ao produto ou serviço, seja através de um canal físico como uma loja ou revendedor, ou através de um canal digital, onde é possível se obter um serviço ou produto online. Além disso, podem ser incluídos meios de transporte de entrega como caminhões e *motoboys*.
3. Suporte ao Cliente, pelos quais o cliente ou potencial cliente obtém suporte a respeito dos produtos ou serviços, como tirar dúvidas, realizar reclamações pós-compra, exigir a troca de um produto dentro da garantia ou outras necessidades quaisquer que o cliente possa ter.

No capítulo 5, onde será realizada a análise estratégica, cada um dos tipos de canais será discutido especificamente para o contexto da Empresa de Crédito, dado a importância e criticidade dos Canais que conectam a Proposta de Valor com o Segmento de Clientes.

2.2.3.4 Relacionamento com Clientes

De acordo com Buttle (2004), em seu livro sobre *Customer Relationship Management*, uma relação é composta por uma série de episódios entre a empresa e o seu cliente. Sendo que cada um desses episódios é composto por diversas interações entre um começo e um fim. Tais episódios podem ser desde comprar algo, pedir informações sobre o produto ou fazer uma reclamação. O relacionamento com o cliente pode ser segmentado em 5 fases típicas:

1. Percepção
2. Exploração
3. Expansão
4. Compromisso
5. Quebra

Sendo que:

1. A fase de percepção foi trabalhada no tópico anterior, a respeito dos canais de comunicação
2. A exploração é quando tanto o cliente começa a ter mais confiança e entendimento sobre o produto/serviço, como a empresa também começa a compreender um pouco melhor seu cliente, suas necessidades e melhores práticas para lidar com este público
3. No caso da expansão é quando ambas as partes começam a desenvolver uma maior relação de interdependência, já existindo diversos pontos de contato entre as duas partes. Muitas vezes a relação entre as partes não prossegue a partir dessa fase e termina sem alcançar um compromisso mais firme. Isso pode acontecer por conta de falhas constantes do fornecedor ou por conta da falta de lucratividade de algum cliente, entre outros motivos
4. Por fim, alguns relacionamentos alcançam a fase de compromisso, quando ambas as partes já compreendem de forma clara qual o seu próprio papel na relação e muitas vezes, cria-se um processo “automático” entre as partes

A partir desse panorama, quando se pensa em relacionamento com o cliente, podem surgir algumas questões críticas para se responder como:

1. Que tipo de relacionamento cada segmento de cliente espera que a empresa possua com cada um deles?
2. Quão custosa é essa relação?
3. Como ela se integra com os outros tópicos do modelo?

Tais questões serão tratadas ao longo do capítulo da análise estratégica da Empresa de Crédito.

2.2.3.5 Fontes de Receita

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), “se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias”, demonstrando que as Fontes de Receita são cruciais para manter a empresa viva, de forma sustentável. Nesse sentido, é importante verificar se de fato a proposta de valor é forte o suficiente para que os segmentos de clientes alvo estejam dispostos a pagar por isso.

Para que a empresa se torne rentável e sustentável a longo prazo, é preciso que as fontes de receita sejam, entre outras:

- Bem definidas e claras para todas as áreas da empresa.
- Recorrentes e coerentes com a estrutura de custos (tópico 2.7.3.10).
- Adequadas ao segmento de clientes alvo.

Um problema comum em *startups* é que elas possuem um formato claro de fontes de receita, mas por diversas razões, não conseguem executar o modelo de fato e não geram fluxo de caixa para que a empresa se torne rentável e sustentável a longo prazo. Um exemplo disso poderia ser do *Uber*, empresa de mobilidade urbana, criada para competir com um mercado então monopolizado pelos taxistas. Atualmente o *Uber* possui uma ampla gama de clientes (coração do modelo de negócios) mas as fontes de receita (rede de artérias) ainda não são suficientes, criando-se assim um negócio que ainda não é rentável e que depende principalmente de investidores externos.

2.2.3.6 Recursos Principais

Os recursos principais são os recursos que a instituição precisa possuir (seja próprio ou terceirizado) de forma que consiga entregar de fato a Proposta de Valor construída anteriormente. Nesse caso, os recursos abrangem todos os tópicos anteriores como:

1. Recursos para a criação da Proposta de Valor.
2. Recursos para alcançar e manter relacionamento com os segmentos de clientes desejados.
3. Recursos para estruturar os canais de distribuição, de comunicação e o suporte ao cliente.
4. Recursos para gerar o produto ou serviço que será o responsável em gerar receitas para a empresa.

Estes recursos podem ser categorizados em recursos em físicos, intelectuais, humanos e financeiros e dependendo da indústria em que a empresa estiver inserida, cada um desses recursos pode ganhar mais ou menos importância. Uma indústria pesada por exemplo depende altamente de recursos físicos como máquinas e fábricas para manufaturar seus produtos, enquanto uma empresa de consultoria estratégica não depende tanto de recursos físicos, sendo seu principal ativo os recursos humanos em si e uma marca consolidada no mercado.

2.2.3.7 Atividades-Chave

De forma similar aos recursos-chave, as atividades-chave são as atividades que a empresa precisa realizar de forma que consiga entregar a Proposta de Valor. Sendo assim, as atividades-chave abrangem também todos os tópicos anteriores como:

1. Atividades para a criação da Proposta de Valor.
2. Atividades para alcançar e manter relacionamento com os segmentos de clientes desejados.
3. Atividades dos canais de distribuição, de comunicação e o suporte ao cliente.
4. Atividades para gerar o produto ou serviço que será o responsável em gerar receitas para a empresa.

Ao definir de forma clara cada uma das atividades-chave é possível criar processos eficientes para cada uma das atividades propostas e validar se alguma atividade que é feita de fato agrega valor ao cliente final ou não.

Caso as atividades-chave não estejam claras para o empreendedor, é possível que ele comece perder o foco do que é importante e utilizar seu tempo em atividades não essenciais, não conseguindo entregar a proposta de valor de forma satisfatória.

2.2.3.8 Parcerias Principais

A maioria das empresas não possui capacidade para atender todas as necessidades inerentes ao negócio, seja por falta de recursos, momento de vida da empresa ou por questões de eficiência. Por isso, são necessários parceiros os quais a empresa possa confiar algumas atividades e demandas.

As parcerias principais podem se distinguir entre 4 grandes tipos:

1. Alianças estratégicas entre não competidores.
2. Alianças estratégicas entre competidores.
3. *Joint Ventures* para a criação e desenvolvimento de novos negócios.
4. Relação confiável entre comprador e fornecedor para garantir bons suprimentos.

Na maioria das vezes, um dos principais motivos para que existam parceiros críticos no modelo de negócio é que não é possível controlar toda a cadeia de suprimentos e/ou o risco do modelo de negócios iria se tornar muito maior. Por conta disso, atualmente é bastante comum que empresas possuam diversos parceiros em várias frentes, reduzindo o esforço necessário para atividades talvez não tão críticas ao modelo e permitindo focar-se nas principais atividades-chave necessárias para que o modelo de negócio tenha sucesso. É importante ressaltar que existem riscos ao terceirizar atividades, dado que a instituição terá menos controle sobre o processo e sobre a continuidade do fornecimento do produto e/ou serviço. Por conta disso, é essencial manter-se à par sobre o relacionamento, a satisfação e a necessidade da

continuidade da parceria, tanto para o fornecedor quanto para o comprador e, principalmente, no caso de alianças estratégicas.

2.2.3.9 Estrutura de Custos

Por fim, como último tópico do modelo de negócios CANVAS, existe a estrutura de custos, que é o componente que descreve todos os principais custos envolvidos dentro de todo o modelo de negócio proposto em todos os itens anteriores. Tal estrutura de custos depende totalmente do tipo de indústria na qual a empresa está inserida e o modelo de negócio utilizado, mas normalmente os principais custos são:

- Despesas com Pessoas (salários, bônus, questões trabalhistas).
- Despesas Administrativas (softwares, *marketing*, espaço físico).
- Despesas Financeiras (juros sobre dívidas).
- Custos Operacionais (matéria prima, logística, equipamentos).

Em qualquer modelo de negócio é preciso tentar minimizar os custos levando em consideração a entrega da proposta de valor aos seus clientes. Por um lado, quanto mais barata for a operação, maior a margem de lucro potencial da empresa, por outro lado, é importante compreender qual o ponto de equilíbrio em que você começa a perder receitas por conta da redução de custos e eventualmente, reduzir a margem de lucro da empresa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo se dedica a estruturar a metodologia utilizada neste trabalho e explicar cada um dos tópicos. O trabalho se divide em 4 etapas principais: Revisão Bibliográfica, Análise Estratégica da Empresa de Crédito, Desenvolvimento da Estratégia e Implementação da Estratégia.

3.1 Revisão Bibliográfica

Na revisão bibliográfica foram tratados 2 principais temas: Crédito e Estratégia. O primeiro é fruto do produto em si da empresa analisada, contextualizando o leitor a respeito do que é crédito, um resumo sobre como é feita a análise de crédito por instituições financeiras e alguns exemplos de impactos sociais que o microcrédito trouxe. O segundo tema é proveniente da necessidade que a Empresa de Crédito possui, dado que é uma empresa recente (criada no segundo semestre de 2018) e que ainda não possui uma estratégia muito bem definida, estando ainda em processo de estruturação e consolidação.

Esta etapa é crucial para que a estratégia desenvolvida tenha uma base acadêmica mais robusta, ganhando assim uma maior confiança por parte do Responsável, gerente da Empresa de Crédito, o qual terá o poder de escolher implementar ou não os resultados deste trabalho.

3.2 Análise Estratégica da Empresa de Crédito

Após a revisão bibliográfica, será realizada a análise estratégica da Empresa de Crédito, utilizando-se três métodos:

1. Cinco Forças de Porter
2. Método SWOT

3. Modelo de Negócios Canvas

Os dois primeiros métodos são métodos para se analisar a estratégia tanto da indústria na qual a empresa está inserida como a própria empresa em relação aos seus competidores. Com essas duas análises, será possível ter uma compreensão mais clara sobre os pontos fortes e fracos da Empresa de Crédito, quais são as principais ameaças e oportunidades que existem no mercado e quais são as forças mais relevantes para serem consideradas no momento de se desenhar a estratégia da empresa.

Em seguida será analisado o modelo de negócios atual da Empresa de Crédito, à luz das duas análises estratégicas realizadas anteriormente. O objetivo desta parte é que através de um estudo detalhado de cada tópico do Canvas, seja possível verificar de forma mais granular quais são as principais áreas que a Empresa de Crédito precisa estruturar para que possa conquistar um posicionamento estratégico sustentável bom em relação aos seus concorrentes.

3.3 Desenvolvimento da Estratégia

A partir da análise realizada, a nova estratégia será desenhada, juntamente com o Responsável, utilizando seu conhecimento e experiência na área. Espera-se que com os resultados da análise mais granular do modelo Canvas, seja possível desenvolver uma estratégia robusta para algumas áreas mais críticas.

Neste momento, serão utilizados também os resultados de uma pesquisa exploratória realizada pelo próprio autor com potenciais clientes da Empresa de Crédito. De acordo com Gonçalves (2001), o intuito de uma pesquisa exploratória é oferecer uma primeira aproximação do contexto a ser analisado, esclarecendo dúvidas e questões existentes e obtendo-se uma visão panorâmica do estudo em questão.

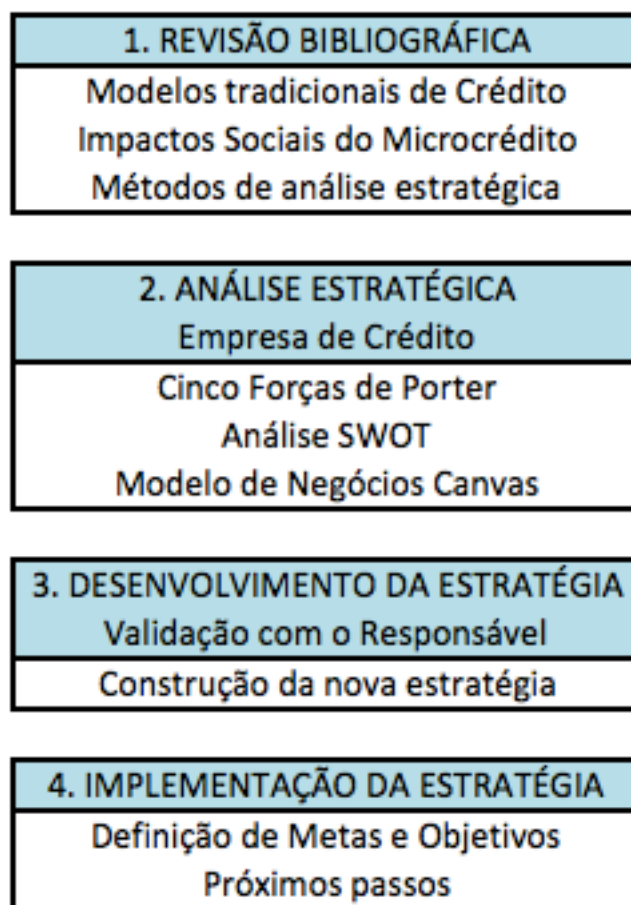
3.4 Implementação da Estratégia

Por fim, uma parte bastante crítica, mas muitas vezes negligenciada, de uma análise estratégica é a sua implementação e conversão em melhorias mensuráveis, como aumento de rentabilidade, expansão da parcela de mercado ou conquista de novos segmentos de clientes.

A partir da estratégia desenvolvida anteriormente, será feita a definição de objetivos claros para que todos compreendam para onde a empresa deve caminhar, além de metas bem definidas, para que o Responsável possa realizar a gestão da implementação da estratégia e validar se houve de fato uma melhora ou não.

Na figura 8 está descrito um modelo resumido da metodologia utilizada neste trabalho.

Figura 8 - Metodologia do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

3.5 Entrevistas e coleta de informações

Dado que o escopo principal deste trabalho é a análise estratégica da Empresa de Crédito, foram necessárias diversas interações com o Responsável e outros integrantes da equipe. A coleta de informações foi feita principalmente através de entrevistas qualitativas para compreender melhor a empresa e posteriormente, através de discussões sobre as análises realizadas para se desenvolver a estratégia. O principal meio de contato foi através de *email* e mensagens, além de visitas presenciais na sede da Empresa de Crédito.

Foi requisitado da parte do Responsável que o autor realizasse entrevistas com potenciais clientes para compreender melhor as necessidades e dores em relação à realização de empréstimos. Para preparar o questionário, o autor reuniu-se com dois funcionários da empresa, buscando compreender quais eram os principais questionamentos que deveriam ser feitos durante as entrevistas e a principal motivação para a realização de tal pesquisa. Na tabela 1 estão descritas as principais interações com o Responsável e a equipe da Empresa de Crédito.

Tabela 1 - Interações com a Empresa de Crédito

Descrição	Contato	Data aproximada	Tipo de coleta
Primeira interação	Responsável	Fev/19	-
Contextualização da Empresa de Crédito	Responsável	Fev/19	Entrevista qualitativa presencial
Discussão sobre aplicação do trabalho	Responsável	Fev/19	Discussão
Validação das entrevistas	Responsável e equipe	Mar/19	Entrevista qualitativa presencial
Coleta de dados para análise estratégica	Responsável e equipe	Mar/19	Solicitação de dados
Apresentação e discussão da análise	Responsável e equipe	Abr/19	-
Validação das propostas	Responsável	Mai/19	-

Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA - EMPRESA DE CRÉDITO

Conforme descrito na figura 8, sobre a metodologia do trabalho, este capítulo se dedicará à análise estratégica da Empresa de Crédito, utilizando o modelo das Cinco Forças de Porter e a Análise SWOT e em seguida, o Modelo Canvas para a análise do modelo de negócios da empresa.

4.1 A Empresa de Crédito

Conforme citado no início deste trabalho, a pessoa com a qual foram realizadas a maioria das interações pediu para que a empresa não fosse citada e além disso, que diversos dados não poderiam ser divulgados, dada a confidencialidade e o momento da empresa atual. Por conta disso, o autor chamou a empresa de *Empresa de Crédito* e o principal contato de *Responsável*.

Fundada em setembro de 2018, a Empresa de Crédito é uma *startup* com foco em conceder crédito de forma inovadora para pequenos empreendedores. O principal diferencial do empréstimo em relação aos modelos tradicionais, onde existe um prazo pré-definido com pagamentos mensais constantes, é que neste modelo não existem prazos pré-definidos, mas sim um valor total pré-definido a ser pago, com pagamentos mensais variáveis. O pagamento do crédito é feito através de um percentual pré-definido do faturamento do empreendedor via máquinas de cartão (como *Cielo*, *Rede*, *Getnet*, entre outras), o que faz muita diferença para o empreendedor, dado que o valor da parcela a ser paga irá depender do desempenho da empresa no dado período. Em períodos onde a empresa vende mais, irá pagar uma "parcela" maior do empréstimo, em períodos onde a empresa fatura menos, irá pagar menos. Além disso, o crédito é realizado de forma totalmente *online*, reduzindo processos burocráticos e tempo despendido pelo empreendedor.

O formato de contratação do crédito de forma detalhada consiste em 8 passos principais, onde o empreendedor:

1. Entra no site da Empresa de Crédito.
2. Preenche seus dados e cria um cadastro no site, fornecendo: CNPJ, Nome, CPF, *Email* e Celular.
3. Conecta suas máquinas de cartão para que a Empresa de Crédito visualize o histórico de vendas e calcule o limite aprovado.
4. Caso seja aprovado algum crédito, recebe no mesmo momento o limite máximo aprovado e escolhe o valor desejado do empréstimo, com o custo da operação e o percentual do faturamento destinado para o pagamento do empréstimo.
5. Preenche mais algumas informações sobre a empresa e abre uma conta digital na Empresa de Crédito.
6. Recebe os contratos via *email* e assina digitalmente o contrato.
7. Envia de forma *online* os documentos da empresa e dos seus representantes legais.
8. Recebe o dinheiro do crédito concedido na conta bancária da empresa.
9. Começa a pagar o percentual acordado de seu faturamento via suas máquinas de cartão a partir de sete dias após o recebimento do crédito concedido.

O processo inteiro pode ser realizado em menos de 10 minutos, sendo muito simples e completamente online. A principal restrição que existe é que o empreendedor precisa utilizar as máquinas de cartão como uma fonte de receita relevante para o negócio.

Inicialmente, os fundadores da Empresa de Crédito não sabiam se a estrutura de custos seria condizente com o modelo de negócios proposto inicialmente, através do crédito amortizado via recebimentos da máquina de cartão. Por conta desta complexidade da operação, os fundadores preferiram estruturar primeiro a empresa, assegurando que era algo factível, antes de definir qual seria o público alvo e quais seriam os principais canais de comunicação.

Após diversos anos construindo a estrutura operacional da empresa, a Empresa de Crédito foi fundada de fato em setembro de 2018, e somente a partir deste momento começou a realizar o mapeamento do mercado e prospectar potenciais clientes para se conceder o crédito no formato proposto. A partir destes testes realizados, verificou-se

que a maior parte das operações concluídas em termos de percentual de adesão, era o público alvo de estabelecimentos comerciais diversos (varejo de roupa, salões de cabelereiro, mercearias, mecânicos, etc) com faturamento médio mensal via máquinas de cartão de até R\$40.000.

Qualquer empresa pode pedir um empréstimo no site, mesmo que ela possua um faturamento mais alto que o citado anteriormente, porém dado que o público alvo que mais enxergou valor na proposta são estes de faturamento até R\$40.000, a Empresa de Crédito decidiu focar seus esforços em alcançar esse público alvo, criando uma estrutura que favorecesse o pequeno empreendedor.

Em relação às taxas e prazos da Empresa de Crédito, conforme citado anteriormente, não existem prazos pré-definidos para que o cliente termine de pagar a dívida e a taxa de juros não é conhecida pelo cliente, sendo divulgado apenas o valor total a ser pago, fixado no início do contrato. Por conta disto, nem o cliente nem a Empresa de Crédito conseguem calcular a taxa de juros exata do empréstimo antes do término do pagamento. Por outro lado, é possível estimar o risco, o prazo e a taxa de juros através de um algoritmo criado pela Empresa de Crédito, onde é avaliado o faturamento médio do potencial cliente, o valor do empréstimo desejado e o percentual do faturamento disponibilizado para o pagamento da dívida. Neste algoritmo também é avaliado o nível de risco da empresa, sendo considerados diversos fatores não divulgados pelo Responsável, mas que geram uma pontuação final da empresa que vai definir se esta é elegível ou não ao crédito.

O autor realizou uma estimativa do prazo médio e da taxa de juros através de alguns dados fornecidos pela Empresa de Crédito, os quais estão descritos nas tabelas 2,3 e 4, abaixo.

A descrição do significado de cada termo da tabela é esta:

- Faturamento Médio: é o faturamento mensal médio de uma empresa fictícia que pretende realizar o empréstimo.
- Crédito desejado: é o valor fictício que um pequeno empreendedor gostaria de receber neste empréstimo.

- Crédito mínimo e máximo: são os valores mínimo e máximo que a Empresa de Crédito se propõe a oferecer a esse cliente específico.
- Valor Total Devido: é o valor total que o pequeno empreendedor deverá pagar à Empresa de Crédito ao longo do período, sendo este valor a soma de todas as parcelas mensais.
- % faturamento: é o percentual do faturamento que o pequeno empreendedor se dispõe a direcionar para o pagamento da dívida.
- PMT: é o valor das parcelas que o pequeno empreendedor pagaria, caso ele sempre faturasse o Faturamento Médio. Este valor não é o valor real que seria pago, mas sim uma estimativa a partir do faturamento mensal médio.
- Tempo estimado para pagamento da dívida: é o tempo estimado em meses a partir da PMT média que o pequeno empreendedor levaria para pagar toda a dívida.
- Taxa de juros a.m.: é a taxa de juros estimada pelo autor que a Empresa de Crédito estaria cobrando neste empréstimo, caso o faturamento médio estimado seja real.

Tabela 2 - Estimativa de Juros e Prazos, cenários 1, 2 e 3

ESTIMATIVA DE JUROS E PRAZOS

VALORES EM REAIS

CENÁRIO 1 - Crédito igual ao faturamento			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
10,000	10,000	5,000	25,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	11,400	11,100	10,800
% faturamento	6.38%	7.97%	10.84%
PMT	638	797	1,084
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.87	13.93	9.96
Taxa de juros a.m	1.43%	1.43%	1.43%

CENÁRIO 2 - Crédito igual ao faturamento			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
20,000	20,000	5,000	50,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	22,900	22,300	21,600
% faturamento	6.38%	7.97%	10.84%
PMT	1,276	1,594	2,168
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.95	13.99	9.96
Taxa de juros a.m	1.47%	1.49%	1.43%

CENÁRIO 3 - Crédito igual ao cenário 1			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
20,000	10,000	5,000	50,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	11,400	11,100	10,800
% faturamento	3.19%	3.99%	5.42%
PMT	638	798	1,084
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.87	13.91	9.96
Taxa de juros a.m	1.43%	1.43%	1.43%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela Empresa de Crédito

Tabela 3 - Estimativa de Juros e Prazos, cenários 4, 5 e 6

ESTIMATIVA DE JUROS E PRAZOS

VALORES EM REAIS

CENÁRIO 4 - Crédito máximo			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
10,000	25,000	5,000	25,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	28,700	N/A	N/A
% faturamento	15.95%	N/A	N/A
PMT	1,595	N/A	N/A
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.99	N/A	N/A
Taxa de juros a.m	1.50%	N/A	N/A

CENÁRIO 5 - Crédito máximo			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
20,000	50,000	5,000	50,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	57,400	N/A	N/A
% faturamento	15.95%	N/A	N/A
PMT	3,190	N/A	N/A
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.99	N/A	N/A
Taxa de juros a.m	1.50%	N/A	N/A

CENÁRIO 6 - Crédito igual cenário 4			
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo
20,000	25,000	5,000	50,000
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Valor Total Devido	28,700	27,900	27,100
% faturamento	7.98%	9.97%	13.55%
PMT	1,596	1,994	2,710
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.98	13.99	10.00
Taxa de juros a.m	1.50%	1.50%	1.49%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela Empresa de Crédito

Tabela 4 - Estimativa de Juros e Prazos, cenários 7 e 8

ESTIMATIVA DE JUROS E PRAZOS
VALORES EM REAIS

CENÁRIO 7 - Crédito mínimo				
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo	
10,000	5,000	5,000	25,000	
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3	
Valor Total Devido	5,700	5,500	5,400	
% faturamento	3.19%	3.99%	5.42%	
PMT	319	399	542	
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.87	13.78	9.96	
Taxa de juros a.m	1.43%	1.32%	1.43%	

CENÁRIO 8 - Crédito mínimo				
Faturamento Médio	Crédito desejado	Crédito Mínimo	Crédito Máximo	
20,000	5,000	5,000	50,000	
Descrição	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3	
Valor Total Devido	5,700	5,500	5,400	
% faturamento	1.60%	1.99%	2.71%	
PMT	320	398	542	
Tempo estimado para pagamento da dívida (meses)	17.81	13.82	9.96	
Taxa de juros a.m	1.43%	1.31%	1.43%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela Empresa de Crédito

As estimativas das tabelas 2,3 e 4 foram realizadas utilizando dados fictícios de empresas com faturamento mensal médio de R\$10.000 e R\$20.000, em diversos cenários como uma necessidade de crédito igual ao faturamento mensal médio (cenários 1 e 2) ou com uma necessidade igual ao crédito máximo possível de acordo com o faturamento. A partir dessa estimativa foi possível chegar a algumas conclusões a respeito do modelo de negócios da Empresa de Crédito:

- O crédito mínimo é sempre de R\$5.000 e o máximo de 2,5x o faturamento médio.
- A taxa de juros ao mês permanece em um intervalo entre 1.32% e 1.50%.
- A menor taxa de juros é para um empréstimo no cenário em que o cliente deseja o valor de crédito mínimo.
- A maior taxa de juros é para um empréstimo no cenário em que o cliente deseja o valor de crédito máximo.
- Para valores iguais, a taxa de juros cobrada é a mesma, alterando-se apenas as possibilidades de percentual do faturamento médio.

Com este tópico, conclui-se a contextualização sobre a Empresa de Crédito, esperando que esta seja útil para a análise estratégica no tópico seguinte.

4.2 Análise estratégica

4.2.1 As Cinco Forças de Porter

A primeira análise estratégica proposta para este estudo são as Cinco Forças de Porter. A partir desta análise, será possível analisar a indústria na qual a Empresa de Crédito está inserida e quais as principais forças competitivas que a afetam.

4.2.1.1 A Rivalidade entre os Competidores

Em relação aos seus concorrentes diretos, todas as instituições financeiras que realizam alguma forma de empréstimo para pequenos empreendedores competem entre si pelo mercado de crédito. No Brasil, este é um mercado bastante concentrado nos 4 maiores bancos: Itaú-Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, e Caixa Econômica Federal, que juntos, possuíam 78,5% do mercado de crédito em 2017, de acordo com dados do Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central, divulgados pelo jornal G1. Este fato torna a competição mais acirrada, principalmente pelo fato de serem muito maiores que os outros competidores e com muito mais recursos disponíveis.

Por outro lado, esta força se torna menos significativa quando se verifica que o formato de fornecimento do crédito pelos grandes bancos não possui nenhum diferencial para o pequeno empreendedor, principalmente pelo fato deste não ser o público alvo principal. Isto é verificado a partir de dados coletados pelo Sebrae, em sua pesquisa Financiamento dos Pequenos Negócios 2018, divulgados pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, onde 86% das micro e pequenas empresas evitam buscar novos empréstimos, principalmente pelas taxas de juros elevadas, falta de garantias e de avalista. 61% dos empresários também consideram o sistema financeiro ruim ou muito ruim. Por conta disto, a Empresa de Crédito se posiciona de forma vantajosa dentro deste mercado de crédito para pequenos e microempreendedores, dado que os grandes bancos estão muito mais focados nas grandes empresas do que nos pequenos negócios.

Ao restringir o mercado de crédito para empresas menores, verifica-se a presença de diversas *startups* de crédito buscando alcançar essa demanda existente. De acordo com dados da Finnovation, no Mapa de Fintechs realizado em 2018, existem 56 *startups* focando seus serviços em crédito e empréstimos, sendo estas 15% das 377 *startups* focadas em serviços financeiros. Dentro deste conglomerado de competidores, a Empresa de Crédito é a única que utiliza esse formato de empréstimo através de parcelas variáveis de acordo com o faturamento a partir das máquinas de cartão. Ao observar, porém, quais são os principais fatores que impedem as pequenas empresas de conseguir empréstimos, de acordo com a FIESP, os dois maiores empecilhos são o

excesso de exigências quanto a documentação e a necessidade de garantias ou exigências de garantias muito elevadas. Neste caso, a Empresa de Crédito não é a única a oferecer solução para esses problemas, sendo acompanhada por outras empresas como a BIVA e a Nexoos.

Como conclusão, o autor considera os competidores diretos como uma força bastante relevante nesta indústria, principalmente pela alta quantidade de competidores existentes. O principal ponto positivo para a Empresa de Crédito é que ela se posiciona com uma oferta de um produto diferenciado em termos de formato, mas que mesmo assim, existem outras empresas com ofertas de crédito simples e pouco burocráticas para pequenos empreendedores. Outro ponto positivo é que ao alcançar micro e pequenos empreendedores, o mercado de crédito se expande, dado que 86% destas empresas evitam buscar novos empréstimos por conta das altas taxas de juros e da falta de garantias.

4.2.1.2 A Ameaça de Novos Entrantes

Conforme descrito no capítulo 2, a principal forma de se medir a intensidade desta força é analisando as "barreiras de entrada" que existem neste mercado, ou seja, quais as vantagens que os competidores existentes possuem em relação à um possível novo entrante.

No caso do mercado de crédito, existem diversas *startups* tentando se inserir, sendo a Empresa de Crédito uma delas. Porém esta barreira vai além da criação da empresa em si, sendo necessário que o negócio se torne sustentável a longo prazo, rentável para seus investidores e que consiga conquistar um percentual do mercado para consolidar sua posição. Nesse sentido, o primeiro passo para se emprestar capital é possuir anteriormente tal capital, e por isso, a captação de dinheiro é uma etapa crucial para os novos entrantes desta indústria. Ao longo das interações com o Responsável, verificou-se que o suporte da Gestora de Crédito durante todo o período de estruturação da empresa foi muito importante, sem o qual não teria sido possível construir toda a operação de forma robusta.

A segunda barreira de entrada relevante seria o acesso ao cliente final, dado que devido à grande concentração do mercado de crédito por conta dos grandes competidores, estes possuem um acesso muito maior às grandes empresas, seja pela capacidade de emprestar grandes volumes como pela possibilidade de cobrar juros mais baixos caso necessário. Porém, quando se observa o mercado para pequenos empreendedores, este encontra-se bastante fragmentado e disperso ao longo de todo o território brasileiro, tornando assim o acesso mais fácil. É importante ressaltar que o acesso é facilitado principalmente por conta da tecnologia, onde a maioria das *startups* de crédito consegue oferecer seu produto de forma totalmente online.

Dado que existe uma demanda não atendida para essa parcela de mercado das pequenas e médias empresas e os grandes bancos não têm feito movimentos agressivos em direção a este público, é pouco provável que haja uma retaliação forte por parte dos competidores já existentes. Entretanto, se os grandes competidores estivessem dispostos a assumir um risco maior de crédito e entrar neste mercado, as novas empresas teriam dificuldade em manter sua sustentabilidade financeira, pois o poder e o tamanho dos grandes bancos tornariam a competição bastante desigual em termos de preço, disponibilidade de capital, retenção de clientes, aquisição de outras empresas do mercado, entre outros.

Em resumo, a ameaça de novos entrantes dentro do mercado de crédito para micro e pequenos empreendedores é alta, o que faz com que esta indústria seja mais disputada e com um grande número de concorrentes, mas que possibilitou que a Empresa de Crédito fosse um dos novos entrantes também. Por outro lado, é importante ressaltar que o modelo de negócios desenvolvido pela Empresa de Crédito é uma barreira de entrada significativa caso algum novo entrante decida criar este mesmo modo de operação, dado que foram dedicados vários anos para que o modelo de empréstimo via máquinas de cartão fosse funcional.

4.2.1.3 A Ameaça de Produtos Substitutos

Conforme Carvalho e Laurindo (2010), produtos substitutos são aqueles que realizam a mesma função, mas são provenientes de outra base tecnológica. No caso de

crédito para empresas, os produtos substitutos seriam aqueles que poderiam suprir alguma necessidade financeira da empresa, sem o qual não seria possível realizar um projeto ou até mesmo realizar as operações do cotidiano da empresa. É difícil definir um produto que seja de "outra base tecnológica" dado que o dinheiro não é um produto normal como em outras indústrias, mas é possível interpretar como produtos substitutos outros formatos e condições de se oferecer o crédito, oferecidos por instituições financeiras não tradicionais.

Um potencial produto substituto que foi sancionado em abril de 2019 é a lei da Empresa Simples de Crédito (ESC), criada pra resolver o problema de acesso ao crédito, que são pequenas empresas que podem oferecer empréstimos e financiamentos para microempreendedores individuais, micro e pequenos empreendedores, sem a formalidade do sistema financeiro tradicional. Não é possível analisar os resultados desta lei para o mercado de crédito por enquanto, mas dado que muitas pequenas e médias empresas não conseguem ou não querem tomar empréstimos em instituições financeiras formais e de acordo com o governo, a criação da ESC pode injetar até R\$20 bilhões por ano nestas empresas, é bem provável que isso gere uma maior competição dentro desta indústria.

Além de produtos como o citado anteriormente, é muito comum por exemplo existir negociação com os fornecedores para que haja um prazo maior de pagamento, evitando assim uma necessidade de o empreendedor recorrer a algum banco para obter o dinheiro necessário para pagar seu fornecedor à vista. Todavia, pelo fato do público alvo ser composto principalmente por empresas pequenas que não possuem poder de barganha com seus fornecedores, o crédito tradicional ainda se faz necessário na maioria das vezes.

Seguindo a recomendação de Carvalho e Laurindo (2010), essas três forças devem ser analisadas de forma conjunta, pois juntas formam todos os concorrentes existentes dentro da indústria. Em resumo, verifica-se que a concorrência desta indústria é uma força bastante relevante e compõe uma grande ameaça para a Empresa de Crédito, principalmente por estes motivos:

- Alta quantidade de competidores existentes no mercado de crédito para micro e pequenos empreendedores
- Grandes bancos com poder e capital para entrar neste mercado, caso eles estejam dispostos a tomar este risco
- Poucas barreiras de entrada para novas empresas entrantes
- Possibilidade alta de criação de um novo produto substituto, focado especificamente para micro e pequenos empreendedores

Porém, existem fatores atenuantes que contribuem para que a indústria seja menos Competitiva, favorecendo a Empresa de Crédito:

- Mercado para pequenas e médias empresas não possui uma empresa líder, com um produto bom para este público alvo em específico, demonstrado principalmente pela alta taxa de empresas insatisfeitas com o sistema financeiro tradicional e a falta de vontade em tomar empréstimos
- A criação da nova lei Empresa Simples de Crédito ainda não está bem consolidada, não sendo possível analisar sua eficácia ou fracasso, se tornando mais um ponto de atenção do que uma ameaça já existente

Com este tópico conclui-se a análise dos concorrentes dentro desta indústria.

4.2.1.4 O Poder de Barganha dos Fornecedores

De acordo com Porter (2008), a quarta força relevante no estudo de uma dada indústria é o poder de barganha dos fornecedores. No caso da indústria de crédito, o principal insumo é o próprio capital. A partir da Figura 5, a Matriz do Poder, pode-se verificar que os grandes bancos se achariam no canto superior esquerdo, pois estes possuem uma grande dominância em relação aos seus fornecedores (clientes que colocam seu dinheiro no banco em troca de juros). Já para as empresas menores deste setor, existe uma relação que pode variar de acordo com o tipo de fornecedor.

No caso da Empresa de Crédito por exemplo, a Gestora de Crédito é o único investidor e também proprietário da empresa, possuindo assim todo o capital necessário para operar e realizar os empréstimos para seus clientes. Com isso, a relação se torna de interdependência, dado que o fornecedor possui um alto poder de dominância sobre o comprador, mas também possui interesses alinhados com a empresa, dado que é sua própria empresa. Por outro lado, existem empresas no mercado de crédito que captam seu capital de forma bastante fragmentada, com pessoas físicas. É o caso da Biva, empresa especializada em empréstimos pessoais e para empresas, mas com uma captação diferenciada que é via pessoas físicas e não bancos ou fundos de investimento. Neste caso, a relação é mais próxima da independência, pois os fornecedores não possuem poder de barganha sobre o comprador, mas também poderia escolher qualquer outra empresa de crédito ou algum grande banco. Do lado do comprador, ele não possui poder de barganha sobre o fornecedor, oferecendo apenas um maior retorno potencial, mas dado que os seus fornecedores são bastante pulverizados, não existe uma alta dependência de um fornecedor específico.

Por conta disto, o poder de barganha dos fornecedores não é uma força muito relevante nesta indústria.

4.2.1.5 O Poder de Barganha dos Compradores

Ao observar a indústria de crédito para pequenas e médias empresas da perspectiva dos compradores deste setor, verifica-se que tais empresas não possuem poder de barganha ao realizar um empréstimo, principalmente pelo fato de não possuir poder ou tamanho para negociar, diferentemente de uma grande empresa.

De acordo com o Responsável, os seus clientes não possuem nenhuma possibilidade de negociar diferentes preços ou percentual de pagamento diferentes dos pré-definidos no site. Um argumento a favor dos clientes poderia ser que não existe algo que os prenda a realizar uma transação com uma empresa específica, sendo possível pesquisar e decidir tomar empréstimo em outro lugar. Porém, dado que o mercado já é bastante consolidado, principalmente em termos de retorno sobre o risco

e algoritmos de previsão de risco, é bem provável que o empreendedor não consiga encontrar nenhuma oferta muito distinta uma da outra, e a partir desta perspectiva, poderia se dizer que existe uma tendência das empresas possuírem um maior poder de barganha sobre seus compradores.

No caso da Empresa de Crédito em específico, ela possui um outro diferencial, que é o formato de empréstimo via máquinas de cartão, com prazos de pagamento dinâmicos e diretamente atrelados ao faturamento do cliente. Por conta disto, é possível que a Empresa de Crédito possua mais uma vantagem competitiva, diferenciando-se das outras empresas, se tornando a preferência dos clientes e eventualmente ganhando mais poder de barganha sobre seus compradores.

Portanto, atualmente esta força não é relevante para a indústria, sendo que as empresas possuem maior poder de barganha sobre seus compradores do que o inverso.

4.2.2 Análise SWOT

Enquanto a análise das Cinco Forças de Porter fornece uma visão estratégica sobre a indústria na qual a empresa está inserida, a Análise SWOT é responsável por fornecer uma análise sobre a empresa em si, verificando quais são os principais pontos fortes e fracos existentes em relação aos seus competidores e quais as oportunidades e ameaças que podem ser exploradas ou mitigadas.

4.2.2.1 Principais Forças e Fraquezas

Dado que a análise das forças e fraquezas é uma análise interna da empresa, foram realizadas entrevistas com o Responsável e outros funcionários para compreender quais as principais forças e fraquezas existem na empresa. Além disso, foram utilizados também aprendizados das entrevistas com potenciais clientes, os quais foram essenciais para se obter uma melhor compreensão do valor agregado pela empresa de crédito.

As principais forças da Empresa de Crédito são:

- Recursos disponíveis: a Empresa de Crédito possui um sócio investidor, a Gestora de Crédito, que está comprometido com o negócio e disposto a suprir o capital de giro necessário para a empresa sobreviver até começar a dar lucros.
- Modelo de negócio diferenciado: o modelo de oferecimento de crédito totalmente online, rápido, com pouca burocracia e sem a necessidade de garantias consegue alcançar empreendedores excluídos do mercado de crédito atual. Além disso, o formato de parcelas variáveis de acordo com o faturamento do empreendimento e deduzidas automaticamente da máquina de cartão ajuda a reduzir a inadimplência.
- Tecnologia desenvolvida internamente: todo o processo de integração entre as operadoras de máquinas de cartão e a Empresa de Crédito criam um diferencial tecnológico difícil de ser replicado. Foram necessários alguns anos para se desenvolver de forma funcional.
- Estrutura de Custos: de acordo com o Responsável a estrutura de custos é baixa comparada a outras *startups* de crédito, pois a maior parte da operação é realizada de forma automática, sendo necessário apenas alguns desenvolvedores para a plataforma e 5 pessoas no atendimento ao cliente.
- Experiência de mercado: antes de se tornar o gerente de toda a operação da Empresa de Crédito, o Responsável, teve uma ampla experiência em gestão de ativos e investimentos ao longo da carreira, além de liderar times de cientistas de dados em uma gestora de crédito.

Já as principais fraquezas da Empresa de Crédito são:

- Marca não conhecida no mercado: atualmente a Empresa de Crédito não é conhecida pelos seus potenciais clientes, dificultando a prospecção de novos clientes e o aumento do número de transações de forma orgânica (ou seja, sem precisar fazer propagandas e "comprar" o cliente).

- Falta de conhecimento em distribuição: uma necessidade crítica de um modelo de negócios é a distribuição do produto para seus clientes, alcançando-os de forma efetiva e eficiente. No caso da Empresa de Crédito, ainda não existe essa *expertise* internamente, e por isso ainda não foram feitas grandes iniciativas para tentar expandir a oferta do produto e alcançar novos clientes de forma ativa.

Pode-se verificar que a empresa possui mais pontos fortes que fracos, sendo este um bom indício em relação à estratégia.

4.2.2.2 Principais oportunidades e ameaças

Para a análise das principais oportunidades e ameaças, foram utilizadas algumas informações sobre a análise que o Responsável fez ao longo do processo de decisão de entrar ou não no mercado de crédito. Além disso, foram utilizados alguns dados de mercado já citados anteriormente neste trabalho.

As principais oportunidades para a Empresa de Crédito são:

- Mercado para micro e pequenos empreendedores sem oferta apropriada: conforme citado anteriormente, 86% dos empreendedores evitam buscar novos empréstimos, principalmente pelo fato de considerarem o sistema financeiro ruim. Ao criar um modelo de negócios diferente e voltado exclusivamente para esse empresário, é possível servir uma parcela de mercado que não está sendo atendida de forma apropriada.
- Mercado para micro e pequenos empreendedores bastante fragmentado: de acordo com dados da Finnovation, existem 56 *startups* focando seus serviços em crédito e empréstimos. Por um lado, isto pode ser uma oportunidade, dado que são empresas ainda pequenas, buscando se consolidar no mercado, possibilitando que a Empresa de Crédito ganhe mais espaço do que as outras.
- Aumento de empresas que oferecem cartões sem custo: dado que a Empresa de Crédito só empresta para empresas que recebem uma quantia relevante via

máquinas de cartão, aumentar pessoas que utilizam cartão de crédito ou débito para pagar suas compras leva a um aumento de empresas com máquinas de cartão e portanto, aumenta o número de potenciais clientes.

Já as principais ameaças para a Empresa de Crédito são:

- Competição acirrada entre diversos competidores: da mesma forma que a existência de um mercado fragmentado é uma oportunidade para a Empresa de Crédito, o fato de ser um mercado com poucas barreiras de entrada é uma ameaça, sendo que atualmente, existem muitas empresas similares disputando para conquistar uma posição sustentável e robusta neste mercado.
- Alta dependência das empresas de máquinas de cartão: dado que o mercado de máquinas de cartão é altamente concentrado em três competidores: *Cielo*, *Rede* e *GetNet*. Alguns novos competidores estão entrando no mercado, como *Stone*, *SafraPay* e *PagSeguro*. Se estas empresas decidirem mudar o formato ou a parceria com a Empresa de Crédito, o modelo de negócios ficará comprometido e potencialmente inviável.

Verifica-se que em termos de oportunidades e ameaças a Empresa de Crédito não está tão bem posicionada, pois existem fatores críticos que ameaçam a viabilidade do projeto.

Com este tópico conclui-se a análise SWOT da empresa.

4.2.3 Modelo de Negócios CANVAS

Por fim, o último tópico deste capítulo é o estudo aprofundado do modelo de negócios da Empresa de Crédito, através do CANVAS. Este modelo fornece informações importantes pois analisa de forma detalhada e separada cada segmento

da empresa, possibilitando enxergar de forma clara quais são os pontos em que a empresa precisa focar seus esforços.

4.2.3.1 O Segmento de Clientes

Após realizar alguns testes de mercado, a Empresa de Crédito verificou que os clientes que mais enxergavam valor na proposta eram micro e pequenos empreendedores, com faturamento médio mensal de até R\$40.000 (ou R\$480.000,00 por ano). Neste aspecto, não houve uma decisão de acordo com a rentabilidade de diferentes segmentos, mas sim uma decisão de acordo com o produto existente a ser oferecido, principalmente pelo fato de o produto ter sido desenvolvido antes de definir o público alvo.

Entretanto, um ponto positivo é que de acordo com o IBGE, existem mais de 35 milhões de trabalhadores em empreendimentos de pequeno porte, sendo um grupo bastante expressivo e, portanto, estrategicamente relevante, dado que ainda não possuem ofertas adequadas dos bancos tradicionais, pois estes sempre exigem garantias ou colaterais para que o empréstimo seja efetuado.

Já uma dificuldade deste público alvo é que diferente de grandes empresas que em geral estão concentradas em grandes centros urbanos, pequenos empreendedores estão distribuídos ao longo de todo o território brasileiro, sendo necessário criar um modelo de distribuição capaz de alcançar tais clientes de forma barata e eficaz. Esse assunto será discutido com maior profundidade nos tópicos sobre os Canais de Distribuição e Relacionamento com o Cliente.

Atualmente a Empresa de Crédito não busca atender outros segmentos de clientes, focando sua estratégia exclusivamente neste público alvo.

4.2.3.2 A Proposta de Valor

O crédito tem potencial intrínseco para impactar a condição socioeconômica da população, sendo esta portanto, a principal proposta de valor do modelo de negócios.

De acordo com Atieno (2001), crédito para pessoas excluídas do sistema financeiro é uma ferramenta que tem potencial para quebrar o ciclo vicioso na qual estas pessoas vivem pois através do aumento de renda que o crédito possibilita, é possibilitada a criação de uma reserva de capital e consequentemente, um eventual aumento de renda.

Por conta disto, de acordo com o Responsável, a visão da Empresa de Crédito não é oferecer apenas crédito para a pessoa, mas sim o meio para que ela realize seu sonho.

Além desta proposta de valor, o modelo da Empresa de Crédito oferece:

- Preço acessível: de acordo com a série Cidadania Financeira do Banco Central, para operações com recursos livres (ou seja, que não são recursos específicos para uma compra como um financiamento de carro ou equipamento), as microempresas pagaram em 2016, uma média de 59,6% ao ano de taxas de juros e as pequenas empresas, 54,3%. Através da Empresa de Crédito, conforme as tabelas 2,3 e 4, a taxa de juros média cobrada é de 18,2% ao ano.
- Velocidade e praticidade: todo o processo é realizado de forma totalmente online, sem a necessidade de o empreendedor ir até uma agência bancária assinar documentos. Além disso, se toda a documentação estiver correta, é possível concluir a transação em 10 minutos.
- Ausência de garantias e colaterais: não é necessário nenhum tipo de garantia ou colateral para realizar o empréstimo. A condição principal é que o empreendedor possua recebimentos mínimos via máquinas de cartão e histórico de pelo menos 6 meses.
- Pagamentos variáveis: o formato de amortização através de percentuais do faturamento ajuda o empreendedor a não precisar se preocupar em pagar parcelas fixas todo mês, ajustando os valores de acordo com o desempenho do negócio.

4.2.3.3 Os Canais

Conforme citado anteriormente, dentro do modelo de negócios CANVAS existem três principais canais em uma empresa: canais de comunicação, canais de distribuição e suporte ao cliente. Destes três, a Empresa de Crédito possui uma estratégia clara para os dois primeiros.

A primeira é a estratégia de distribuição, que desde a concepção da empresa foi definido que todo o processo seria à distância, sem a necessidade de um espaço físico de atendimento ao cliente. Atualmente este canal tem sido um diferencial para seus clientes, pois de acordo com o Responsável, os clientes ficam gratos pela oportunidade e pela facilidade, dado que a maioria foi rejeitada pelos grandes bancos e gastava-se muito tempo para tentar conseguir o empréstimo nas agências.

A segunda é a estratégia de suporte ao cliente, que atualmente é realizada por cinco funcionários que se dividem entre atendimento via *WhatsApp*, *email* e telefone. A estratégia é focada em fornecer um suporte de alta qualidade, acompanhando cada cliente durante e após o término do empréstimo. De acordo com as pesquisas de satisfação realizadas após a contratação, grande parte dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito com os serviços prestados.

Já em relação à terceira estratégia, atualmente a Empresa de Crédito ainda não possui canais de comunicação muito bem estruturados e não existe um canal de comunicação forte pelo qual a empresa se faz conhecida e cria o *awareness* de seus potenciais clientes. O único recurso utilizado é através de pesquisas realizadas na internet ou em redes sociais, se posicionando através de buscas de palavras-chave.

Ao discutir com o Responsável sobre a estratégia dos canais, este tópico era uma das principais preocupações da empresa, sendo que já existe um plano para elaborar uma estratégia de *marketing*, mas ainda é algo bastante embrionário. Nesse aspecto, um dos fatores críticos para se alcançar de forma efetiva o segmento de clientes alvo é através de uma política de comunicação clara e eficaz, que consiga comunicar de forma transparente e simples quais as possibilidades e obrigações, além de conquistar a atenção do seu público alvo para que fique claro que o produto é voltado para ele.

4.2.3.4 Relacionamento com Clientes

Das cinco fases típicas do relacionamento com os clientes, a Empresa de Crédito se encontra principalmente nas fases um e dois, que são a criação de percepção e a exploração. Por um lado, a maior parte dos potenciais clientes ainda não sabe da existência da empresa e, portanto, é necessário um trabalho direcionado nos canais de comunicação para criar a percepção no mercado. Por outro lado, já existem alguns clientes com empréstimos ativos, começando a criar uma relação mais próxima de confiança e entendimento sobre o produto e o serviço, enquanto a Empresa de Crédito também começa a se aproximar e compreender melhor as necessidades de tais clientes.

Um dos pontos fortes da estratégia existente é o foco na qualidade do atendimento, onde esses cinco funcionários se dedicam para levar os clientes em fase de exploração para a fase de expansão, onde ambas as partes desenvolvem uma relação maior de interdependência. Ainda que este seja um modelo custoso de se manter, dado que com o aumento do número de clientes mais pessoas são necessárias para realizar os atendimentos, é uma demanda existente de acordo com as pesquisas já citadas anteriormente, onde a maior parte deste público alvo possui uma percepção negativa a respeito das instituições financeiras e por conta disto, acaba evitando se envolver em um relacionamento com tais empresas.

Algo que ainda não está claro para a empresa é se seus clientes estão satisfeitos o suficiente para indicar o produto para outros empreendedores. Quando questionado pelo autor, o Responsável disse que ainda não possui formas de verificar se um novo cliente é fruto de uma indicação direta ou não. Tal informação é importante pois o *marketing* pessoal através de clientes satisfeitos é uma forma barata e eficaz de trazer novos clientes. Um exemplo recente disto foi o *Nubank*, uma empresa originalmente de cartões de crédito sem anuidade, que conseguiu crescer através do *marketing* pessoal desde sua criação em 2013 até 2017 para um faturamento de R\$218 milhões e uma carteira de crédito de mais de R\$3,5 bilhões, de acordo com as demonstrações financeiras consolidadas de dezembro/2017, auditadas pela *KPMG Auditores Independentes*.

4.2.3.5 Fontes de Receita

Conforme citado anteriormente durante a revisão bibliográfica, as fontes de receita são como a rede de artérias que mantém o modelo de negócios saudável e funcional. Para a Empresa de Crédito, a única fonte de receita existente é a proveniente dos juros cobrados pelos empréstimos aos empreendedores, através dos pagamentos via máquinas de cartão.

Um ponto positivo para este formato é que ao receber pagamentos diários automáticos através do faturamento via máquinas de cartão, a Empresa de Crédito mitiga uma parte do risco de inadimplência pois não depende do cliente ativamente pagar a parcela e já começa a recuperar o capital investido na semana seguinte ao empréstimo. Uma empresa que utiliza um formato similar de amortização é o *Grameen Bank*, banco de Bangladesh o qual é referência mundial em microcrédito, fundado por Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da paz em 2006. Neste banco, as amortizações são semanais e se iniciam uma semana após o empréstimo.

Entretanto, dado que a base de clientes atual é pequena, as fontes de receita ainda não são suficientes para pagar todos os custos operacionais e o investimento na empresa. A questão que surge a partir disso é: quanto a empresa precisa crescer para alcançar esse estado e como ela pode buscar esse objetivo da forma mais eficiente.

Outro questionamento que surge em termos estratégicos é que possuir apenas uma fonte de receita dependente de um intermediário (empresas de máquinas de cartão) é arriscado, dado que sem a existência de fontes de receita paralelas, algum imprevisto nesta cadeia pode ameaçar todo o modelo de negócio da Empresa de Crédito.

Dado, porém, que os dados contábeis e financeiros da empresa são confidenciais e portanto não foram divulgados ao autor, não foi possível realizar uma análise mais detalhada a respeito das fontes de receita. Por conta disto, não será feita nenhuma recomendação mais aprofundada no próximo capítulo, sendo ressaltado apenas alguns pontos aos quais o Responsável precisa permanecer atento.

4.2.3.6 Recursos Principais

Para que a Empresa de Crédito seja capaz de entregar de forma completa a sua proposta de valor ela precisa de alguns recursos principais, sendo estes:

- Capital disponível: a principal atividade da empresa é conceder crédito a pequenos e médios empreendedores, sendo assim necessário haver capital líquido disponível para emprestar aos seus clientes.
- Análise de crédito: se a principal atividade da empresa é conceder crédito, é imprescindível que essa concessão seja feita de forma que traga o melhor custo benefício possível. Para que isso aconteça, é preciso que exista alguma forma de analisar o cliente e verificar qual o risco deste cliente deixar de cumprir com o pagamento da dívida. Por outro lado, quanto menor o risco, menos este cliente estará disposto a pagar de juros pelo empréstimo. No caso da Empresa de Crédito, esta possui um algoritmo próprio desenvolvido para realizar a análise de crédito e construir a proposta da concessão do empréstimo de forma automática (caso o cliente seja aprovado) .
- Plataforma automatizada para relacionamento com cliente: dado que o processo inteiro é realizado de forma online, sem a necessidade de interação humana, a plataforma precisa ser robusta e capaz de receber os dados dos clientes, realizar a análise de crédito descrita acima e enviar os recursos disponibilizados para a conta bancária do cliente. Além disso, é preciso ser capaz de receber os pagamentos via as máquinas de cartão e fazer a gestão de cada um dos clientes.
- Canais de comunicação e distribuição: para que a proposta de valor seja entregue, é preciso que o cliente tenha conhecimento do produto e esteja disposto a realizar um empréstimo, além de ter acesso ao produto final. Para isso, é essencial a existência de bons canais de comunicação para alcançar o cliente em diversos lugares, principalmente pelo fato dos micro e pequenos empreendedores estarem dispersos ao longo do território nacional. Além disso, possuir um bom canal de distribuição pelo qual o cliente consiga adquirir o

produto de forma simples e fácil é imprescindível para a sustentabilidade da empresa.

- Pessoas: para que todos os tópicos anteriores possam ser funcionar de forma constante e confiável, é preciso que os funcionários da Empresa de Crédito estejam sempre melhorando os processos e a plataforma de relacionamento com os clientes, além de realizar campanhas de *marketing* para alcançar os clientes.

A partir destes tópicos pode-se observar que a maioria dos recursos principais da empresa já existem, sendo que de acordo com o Responsável, os últimos anos foram focados em estruturar a plataforma de forma robusta para que o processo inteiro fosse realizado totalmente online e segura, além de melhorar o algoritmo de análise de crédito. Entretanto, um dos recursos principais não existe ainda, que são os canais de distribuição, conforme citado anteriormente no tópico 4.2.3.3.

4.2.3.7 Atividades-Chave

De acordo com o Responsável, as atividades-chave de cada grupo de funcionários são:

- Suporte ao cliente: o time de suporte ao cliente é responsável em dar suporte aos clientes antes, durante e após o empréstimo, sendo que a principal função deste time é manter o cliente satisfeito e disposto a criar um relacionamento duradouro com a empresa.
- Engenharia: o time de engenharia é o time responsável pelo desenvolvimento, manutenção e melhoria do site e do aplicativo, além de ajustar o algoritmo de análise de crédito quando necessário.
- Negócios: o time de negócios é o responsável por avaliar o mercado, direcionar as campanhas de marketing e construir a marca da empresa de forma a se solidificar como um competidor relevante no mercado de crédito. Atualmente, a principal função do time é preparar o lançamento nacional do produto no

segundo semestre de 2019, e é o time com o qual o autor entrou em contato e se dispôs a dar suporte através deste trabalho.

É essencial que as atividades-chave estejam focadas em entregar a proposta de valor de forma cada vez melhor, sendo que se isto não acontece, é possível que os funcionários estejam canalizando seu tempo de forma ineficiente. No caso, não existe um time dedicado aos canais de distribuição e o time de negócios fica sobrecarregado tentando realizar as duas atividades simultaneamente.

Além disso, o time de suporte ao cliente parece ter espaço para expandir sua atuação e trazer mais valor para a empresa, não focando apenas em construir um relacionamento com o cliente, mas também melhorando os processos que deveriam ser totalmente online e automáticos, caso o cliente prefira.

4.2.3.8 Parcerias Principais

Para a Empresa de Crédito, existem duas parcerias principais, sem as quais não seria possível a existência da empresa como ela é hoje.

A primeira parceria é com a gestora de crédito, responsável em financiar toda a operação da empresa, além de fornecer todo o capital necessário para realizar os empréstimos. Esta parceria é uma parceria relativamente segura, dado que existem diversos pontos de conexão entre as duas empresas, como funcionários que trabalhavam na gestora e foram para a Empresa de Crédito ou a divisão do mesmo espaço físico para a operação de ambas as empresas.

A segunda parceria é com as empresas de máquinas de cartão, sem as quais o modelo de negócios não funciona, dado que todos os pagamentos realizados pelo cliente são através dos recebimentos via cartões. Esta parceria é bastante crítica e potencialmente problemática, dado que as maiores empresas de máquinas de cartão (*Cielo*, *Rede* e *GetNet*) são todas operadas por grandes bancos, que por sua vez, são competidores na concessão de crédito para micro e pequenos empreendedores. Neste caso, mesmo que os principais clientes corporativos de bancos como Itaú ou Bradesco

sejam grandes empresas, existe o risco de eles começarem a voltar seus esforços em conquistar o mercado dos micro e pequenos empreendedores.

4.2.3.9 Estrutura de Custos

Quando se observa a estrutura de custos, o empresário deve sempre buscar minimizar seus custos levando em consideração a proposta de valor a ser entregue para seus clientes.

De acordo com o Responsável, os principais custos envolvidos na operação da empresa são:

- **Custo de capital:** são os juros pagos para seus investidores sobre o capital total disponibilizado. No caso, para a Empresa de Crédito, esse capital ainda não possui custo pois a Gestora de Crédito que investiu está arcando com todos os custos desse capital. No caso da Gestora de Crédito, o custo deste capital são os juros prometidos aos seus investidores que confiaram seu capital à gestão da empresa. Futuramente, espera-se que a Empresa de Crédito seja capaz de pagar esse custo de capital para a Gestora de Crédito e se auto sustentar financeiramente.
- **Provisão para perda do valor recuperável:** um custo contábil relevante para a Empresa de Crédito são as provisões compulsórias que o Banco Central exige que sejam feitas toda vez que é realizado um empréstimo. Esta é uma provisão de acordo com o risco de inadimplência do cliente para o qual foi feito o empréstimo. Caso o perfil de risco dos clientes da Empresa de Crédito piore, este custo aumentará proporcionalmente em relação ao capital total emprestado.
- **Despesas administrativas e com pessoas:** por fim, o último custo relevante são as despesas administrativas e com pessoas. Atualmente, o espaço físico e os equipamentos utilizados (computadores, impressoras, etc) são todos provenientes da Gestora de Crédito, mas eventualmente, esta despesa deverá ser paga pela Empresa de Crédito. Além disso, existe uma despesa com pessoas relevante que é a de suporte ao cliente, sendo que este time é

composto por metade dos funcionários da empresa. A tabela 5 a seguir mostra a evolução dos custos da *startup Nubank*, empresa de cartões de crédito, que oferece seu produto de forma totalmente online e é reconhecida por oferecer um serviço de alta qualidade aos seus clientes. Pode-se observar que desde 2015 até 2018, as despesas de pessoal passaram de 173% da receita operacional para 32% e as despesas administrativas, de 93% para 20%. A partir deste exemplo, é importante ressaltar que dado que o produto é fornecido de forma totalmente online também, os custos não deverão crescer de forma proporcional com o aumento da base de clientes, passando a ser menos relevantes em termos percentuais do faturamento total.

Tabela 5 - Demonstrações de Resultado *Nubank*

Demonstrações de Resultado - Nu Pagamentos S.A. (em milhares de reais)								
	2015		2016		2017		2018	
Receita Operacional	10,356	100%	77,090	100%	218,485	100%	470,916	100%
Custos dos serviços prestados	(20,210)	-195%	(89,052)	-116%	(173,789)	-80%	(391,530)	-83%
Lucro Bruto	(9,854)	-95%	(11,962)	-16%	44,696	20%	79,386	17%
Despesas de Pessoal	(17,960)	-173%	(56,563)	-73%	(85,453)	-39%	(152,061)	-32%
Despesas Administrativas	(9,651)	-93%	(41,297)	-54%	(56,335)	-26%	(91,924)	-20%
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(3,379)	-33%	(125,769)	-163%	(317,657)	-145%	(486,918)	-103%
Receitas Financeiras	17,748	171%	99,978	130%	348,845	160%	762,249	162%
Despesas Financeiras	(1,227)	-12%	(42,257)	-55%	(87,691)	-40%	(223,889)	-48%
Prejuízo do Exercício	(32,774)	-316%	(122,322)	-159%	(116,998)	-54%	(100,291)	-21%

Fonte: Demonstrações Financeiras Consolidadas - Anexo 1, autoria própria

Com este tópico conclui-se a análise estratégica da Empresa de Crédito, possibilitando assim a sugestão de melhorias estratégicas para o Responsável implementar, dando suporte ao lançamento oficial do produto no mercado no segundo semestre de 2019.

5 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Este capítulo irá se dedicar ao desenvolvimento de uma proposta de estratégia para ajudar a Empresa de Crédito a se posicionar de forma mais competitiva e sustentável no mercado de crédito para micro e pequenos empreendedores. Para que a estratégia desenhada fosse viável e aplicável, a análise realizada no capítulo quatro foi apresentada e discutida com o Responsável, e a partir das conclusões desta reunião, estruturou-se a proposta da nova estratégia. As principais conclusões foram estas:

- O mercado de crédito é de fato competitivo, mesmo quando restrito ao crédito para micro e pequenos empreendedores. Além disso, por mais que a Empresa de Crédito possua um modelo de crédito diferenciado dos outros, ainda existem diversos competidores capazes de realizar empréstimos de forma mais simples e mais barata que os grandes bancos. Entretanto, um ponto positivo é que o formato de recebimento via máquinas de cartão possibilita um menor risco de inadimplência quando comparado ao modelo tradicional de crédito, sendo potencialmente uma empresa com maior chance de sobreviver à competição do mercado e se sobressair como um dos grandes concorrentes.
- O fato de a marca da empresa não ser conhecida no mercado é realmente uma fraqueza, pois em um mercado que exige um relacionamento próximo entre o cliente e a empresa, possuir uma marca confiável é um passo importante para se conquistar clientes de forma orgânica.
- A falta de conhecimento para a comunicação e o *marketing* do produto é uma fraqueza também, pois diferentemente de grandes empresas que estão concentradas nas principais capitais, as micro e pequenas empresas estão dispersas por todo o território nacional, sendo um desafio maior alcançar tais empresas.
- A alta dependência das empresas de máquinas de cartão é uma ameaça ao modelo de negócios da Empresa de Crédito, pois toda a estrutura atual é baseada neste formato de recebimento através das máquinas de cartão.

- Não ter programas dedicados para investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa de Crédito é ruim, tanto por não ser capaz de manter os funcionários a médio e longo prazo, mas também por não conseguir atrair bons profissionais do mercado para melhorar a empresa cada vez mais.

5.1 Proposta de Nova Estratégia

Esta proposta não visa reestruturar toda a estratégia da Empresa de Crédito, dado que já existem áreas da empresa que estão funcionando bem e a estratégia atual tem dado bons resultados. O objetivo principal deste tópico é consolidar todas as conclusões da análise estratégica e criar um direcionamento prático para o Responsável implementar na Empresa de Crédito. A proposta será dividida em três partes: fortalecimento da marca e *marketing*, mitigação de riscos e desenvolvimento de pessoas.

5.1.1 Fortalecimento da Marca e *Marketing*

O tópico mais comentado ao longo de todas as conversas com o Responsável foi sobre a falta de capacidade da empresa em divulgar o produto e alcançar o cliente final. Além disso, esta questão se destacou em diversos pontos de análise como no tópico 4.2.3.3, do Modelo Canvas ou na Análise SWOT, nas principais fraqueza. Para ajudar no fortalecimento da marca e construir um plano de *marketing*, utilizou-se Kotler e Armstrong (2011) como referência, que dizem que *marketing* é sobre criar valor para os clientes e para isso, o processo para a criação de valor e construção de relacionamentos é composto de cinco passos:

1. Compreender o mercado e as necessidades e desejos dos clientes.
2. Desenhar uma estratégia de *marketing* orientada para o cliente.

3. Construir um programa e um plano de *marketing* que sejam integrados.
4. Desenvolver relacionamentos lucrativos e satisfazer o cliente.
5. Capturar valor dos clientes para gerar lucros e aumentar a receita ao longo da vida do cliente.

Em relação aos tópicos 1 e 2, a empresa já realizou este trabalho ao compreender qual o mercado de atuação e as necessidades dos seus clientes, além de já ter desenhado a estratégia de *marketing*, definindo quais clientes irá atender e como. Já para o tópico 3, a empresa ainda não começou a implementar a estratégia de *marketing* e portanto, a recomendação é utilizar a ferramenta dos 4 Pês do *marketing* para ajudar na transformação da estratégia em ação. Os Pês são: produto, preço, praça e promoção. No caso da Empresa de Crédito em que os três primeiros Pês já estão definidos, é necessário focar no último Pê, em como comunicar para os clientes sobre a oferta do produto e convencê-los de seus benefícios.

Para isso, o primeiro passo é divulgar a marca e construir uma imagem boa no mercado de crédito. Existem diversas formas de divulgar a marca, mas uma forma bastante eficaz é através de clientes satisfeitos com o produto. Diversas *startups* como *Uber* e *Rappi* utilizaram incentivos financeiros para seus clientes convidarem um amigo para se tornar cliente também. Ao fazer isso, é possível expandir de forma exponencial sua base de clientes e, caso o produto seja bom, fidelizá-los. No caso da Empresa de Crédito, seria possível incentivar clientes que realizaram o empréstimo a recomendar a empresa para um amigo para que caso esse amigo faça um empréstimo, ambos ganham um desconto em uma parcela ou algo similar.

Além disso, propagandas divulgando o produto podem ser bastante eficazes, principalmente na fase de consolidação de marca, visando criar uma percepção inicial da existência do produto. É preciso, porém, segmentar os clientes em grupos mais homogêneos pois de acordo com Kotler e Armstrong (2011), ao dividir o mercado em segmentos menores é possível se alcançar cada um dos tipos de clientes de forma mais eficiente e direcionada, correspondendo às necessidades específicas de cada um deles. Nesse aspecto, a segmentação orienta não apenas o desenvolvimento de produtos para cada um dos diferentes clientes, mas também direciona as campanhas de *marketing* e comunicação. Um exemplo seria a distinção entre canais de

comunicação via televisão e internet. De acordo com a pesquisa PNAD Contínua 2016 divulgada pelo IBGE, 97,2% dos domicílios no Brasil possui pelo menos uma televisão, sendo que 90% desses também possuem acesso ao sinal digital da TV aberta. A partir disto, é possível realizar um *marketing* direcionado, divulgando a marca nos horários e canais mais adequados a este público alvo que assiste televisão aberta. Por outro lado, de acordo com relatório divulgado pelas empresas *We Are Social* e *Hootsuite*, chamado *Digital in 2018: The Americas*, 62% da população brasileira está ativa nas redes sociais e 58% já buscou por um serviço ou produto pela internet. Neste aspecto, utilizar propagandas via redes sociais como *Facebook* e *YouTube* é uma forma bastante eficaz para um segmento específico que passa bastante tempo online em redes sociais.

É preciso realizar algumas pesquisas mais específicas para cada segmento de clientes e verificar quais são os principais meios de comunicação utilizados, criando assim um plano de *marketing*. Além disso, é importante criar em paralelo modelos de divulgação que atraia usuários de forma alternativa, ou seja, sem a necessidade de investimento em propagandas (como o de incentivos financeiros para indicação de amigos por exemplo), gerando assim um multiplicador do retorno do investimento em aquisição de novos clientes.

Por fim, a partir dos resultados de uma pesquisa realizada pela Empresa de Crédito com micro e pequenos empreendedores, verificou-se que existe também uma outra questão crítica que é o fato dos próprios empreendedores se excluírem do sistema financeiro. Isso acontece por diversas razões, entre elas o fato de não ter conseguido empréstimo em grandes bancos e a percepção de achar que não são elegíveis ao crédito ou que não deveriam tomar empréstimos. Por conta disto, a divulgação do produto em meios de comunicação em massa é muito importante pois além de divulgar o produto em si, tem o potencial de mudar a percepção destes empreendedores e eventualmente torná-los em clientes. Neste aspecto, é importante que a mensagem para este segmento de clientes específico que se auto exclui do sistema financeiro seja muito clara, mostrando que eles podem ser elegíveis ao crédito e que a Empresa de Crédito possui um modelo de empréstimo diferente dos grandes bancos.

5.1.2 Mitigação de Riscos

Um dos riscos do modelo de negócios da Empresa de Crédito é a grande dependência das empresas de máquinas de cartão. A curto prazo, os riscos desta dependência não são tão relevantes, dado que os contratos entre a Empresa de Crédito e as empresas parceiras possuem duração de diversos anos, mas a empresa precisa estar preparada para possíveis variações no mercado futuro e por isso, é importante estruturar possíveis soluções para este risco.

Uma forma de se mitigar o risco e possivelmente, diversificar as fontes de receita, é entrar no mercado de meio de pagamentos, utilizando a base de micro e pequenos empreendedores como ponto de partida. Inicialmente seria muito importante manter as parcerias com as grandes adquirentes como *Cielo* e *Rede*, mas à medida que a marca da Empresa de Crédito fosse se consolidando, seria mais vantajoso oferecer uma máquina de cartões própria junto com o crédito para o empreendedor, desenvolvendo assim uma fonte de receita relevante através das taxas cobradas pela máquina de cartão.

Atualmente, o mercado de meio de pagamentos é um mercado bastante competitivo também, onde diversas *startups* como *Stone* e *SumUp* têm focado seus esforços em expandir o mercado e conquistar consumidores de outros concorrentes. De acordo com a Finnovation, em maio de 2018 existiam 96 *startups* focadas em pagamentos e remessas, sendo o grupo mais expressivo dentro das chamadas *fintechs*. Não será feita uma análise deste mercado neste trabalho, mas dado que é um mercado onde os produtos não possuem muita diferenciação e competem principalmente por preço, o autor julga como uma opção a ser explorada e validada futuramente, posicionando a Empresa de Crédito de forma mais competitiva no mercado de crédito, diversificando as fontes de receita e construindo um modelo de negócios mais robusto e menos suscetível a crises.

Outra forma de se reduzir a dependência das empresas de máquinas de cartão é desenvolvendo novos formatos de empréstimo para os empreendedores. Pode-se buscar modelos como o da *Creditas*, que realiza empréstimos com garantias de imóveis e veículos, transformando um percentual do valor do bem em crédito e reduzindo a taxa

de juros por conta de uma garantia física. Outro modelo que vêm se tornando mais popular em empresas como a *Biva* ou a *Nexoos*, é a criação de plataformas de empréstimo chamadas *Peer-to-Peer Lending*, onde pessoas físicas podem investir nesta plataforma e direcionar seu capital como crédito para micro e pequenas empresas, obtendo um retorno maior do que em investimentos tradicionais e possibilitando juros de empréstimo mais baixos que grandes instituições financeiras, dado que as pessoas físicas estão dispostas a tomar um maior risco neste investimento.

É importante ressaltar que ao construir novos modelos de empréstimo, o algoritmo utilizado para gerar a taxa de juros ideal e o prazo de pagamento precisa ser ajustado, pois o risco e o custo podem variar entre os diversos modelos de crédito.

5.1.3 Desenvolvimento de Pessoas

Por fim, a última proposta estratégica deste trabalho é em relação ao desenvolvimento, atração e manutenção de bons funcionários da empresa. Não foi possível entrevistar todos os funcionários para realizar uma pesquisa de satisfação e compreender melhor a percepção sobre a empresa e as perspectivas pessoais e profissionais de cada um, mas em diversas interações informais e durante as reuniões com o Responsável e outros funcionários da empresa, o autor verificou que:

- No geral, todos os funcionários pareciam sobrecarregados, com muitas demandas e com falta de tempo para realizar as tarefas.
 - Após 4 meses de convívio próximo, foi possível comprovar essa percepção, pois diversas vezes os funcionários comentaram que estavam sobrecarregados e era nítido o cansaço crescente. Além disso, era muito comum o Responsável não ter tempo para almoçar ou trabalhar até de madrugada.

- Os funcionários não possuem visibilidade de crescimento interno dentro da empresa, pois não existe um plano de carreira estruturado ou métricas claras de avaliação para promoção ou bônus de salário.
- Não existe clareza sobre quais habilidades são necessárias em cada posição na hierarquia (analisa júnior, pleno, sênior, coordenador, etc) e não existe uma cultura de aprendizado na empresa, seja incentivando as pessoas a conscientemente separar tempo para aprender como a realizar cursos de *Microsoft Excel*, liderança ou especializações, por exemplo.

Por conta disto, dado que o capital humano é um dos recursos principais levantados no tópico 4.2.3.6 do Modelo Canvas, é preciso construir uma estrutura que satisfaça os funcionários, aumentando a retenção das pessoas na empresa e criando um melhor *marketing* para atrair novas pessoas para trabalhar na Empresa de Crédito.

A primeira proposta é a criação e manutenção de uma cultura de aprendizado. De acordo com Fuller et al. (2019), a criação de uma cultura de aprendizado é um dos principais fatores para uma maior satisfação dos funcionários. De acordo com a sua pesquisa, a empresa *Expeditors*, empresa global de logística dentro da *Fortune 500* possui uma cultura forte de aprendizado, onde todos os funcionários, júnior ou sênior, participam de um programa de aprendizado intensivo totalizando 52 horas por ano. Por conta disto, a rotatividade de funcionários é baixa e a retenção é alta, com mais de 30% dos 17.000 funcionários trabalhando na empresa há mais de 10 anos.

Bersin e Sanders (2019) também possuem recomendações sobre como tornar o aprendizado parte do cotidiano das pessoas. A primeira é a partir de uma visão de baixo para cima, onde os próprios funcionários criam métodos de aprendizado pessoais como separar tempo na rotina semanal para estudar algo, participar de canais de compartilhamento interno de aprendizados e criar uma cultura de ativamente observar outras pessoas e aprender com elas. A segunda é a partir de uma visão de cima para baixo, onde a liderança possibilita que as pessoas possam aprender, dando acesso a plataformas de aprendizado online, enviando *emails* e compartilhando conteúdo sobre tópicos importantes que cada área deveria estar atenta e criando espaços onde as pessoas possam discutir e compartilhar aprendizados entre si.

Para que esta cultura tenha sucesso, é preciso que a alta liderança incentive a criação desta cultura e que os funcionários vejam valor em acatá-la. Segue abaixo algumas sugestões para a liderança:

- Comunicar de forma clara e formal para todos os funcionários que a empresa incentiva e quer criar uma cultura de aprendizado para que todos possam se desenvolver e crescer pessoalmente e profissionalmente.
- Criar mecanismos que demonstrem que esta cultura de fato existe como permitindo que eles utilizem 1 hora por semana dedicadas a aprender algo novo ou abrindo acesso a plataformas educacionais online como *Udemy* ou *Coursera*.
- Criar canais de comunicação onde as pessoas possam compartilhar aprendizados e a liderança possa direcionar conteúdos relevantes para cada área.

Além de uma cultura de aprendizado, é importante que a quantidade de demandas seja coerente com uma jornada de trabalho sustentável. Caso esta quantidade seja muito alta, como é o caso da Empresa de Crédito atualmente, é preciso reestruturar as demandas, verificando se não é possível dividir o trabalho entre outras pessoas e áreas e/ou contratar mais pessoas para realizar o trabalho. Isto é uma ação crítica, dado que a qualquer momento, um funcionário sobrecarregado pode decidir sair da empresa, sobrecarregando então outros funcionários e levando a empresa a gastar mais com contratações urgentes e treinamentos apressados.

A terceira proposta abrange a importância de dar visibilidade aos funcionários sobre quais habilidades são necessárias para cada cargo e quais as perspectivas profissionais para cada um a longo prazo. Uma ferramenta que as grandes consultorias estratégicas como a *McKinsey&Company* ou a *Bain&Company* utilizam é uma matriz de habilidades similar à Tabela 6 abaixo, onde existem diversas dimensões como liderança, gestão ou análises e especificações claras do nível das habilidades que cada cargo deve ter.

Tabela 6 - Exemplo de Matriz de Habilidades

Dimension / sub-dimension	Business Analyst	Consultant	Senior Consultant	Etc...
Business Leadership				
Makes correct hypothesis-driven business decisions	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Sets strategic direction for the project and maintains prioritized roadmap	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Analytics				
Generates effective approach and is 80/20	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Executes high-quality analysis	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Project Management				
Delivers on schedule / budget / quality	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Mobilizes necessary resources and drives continuous improvement in the team	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Team				
Leads a sustainable and positive team environment	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit
Communicates effectively to company leadership, peers and team	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit amet, ea cum solum scripserit, vidit augue an per.	Lorem ipsum dolor sit

Fonte: Elaborado pelo autor com base em experiências profissionais prévias

Ao criar uma matriz similar, não só é possível avaliar de forma mais justa e neutra os funcionários em cada nível da hierarquia, como dar visibilidade dos motivos pelos quais alguém foi ou não promovido ou recebeu um aumento salarial. Além disso, juntando-se a uma cultura de aprendizado forte, o funcionário pode ver de forma clara e estruturada quais os próximos passos em sua carreira e se dedicar a estudar e se desenvolver nos tópicos necessários.

Por fim, estratégias pontuais não são suficientes para melhorar de forma sustentável a área de desenvolvimento de pessoas na empresa, principalmente à medida que o número de funcionários aumenta. Por conta disto, é recomendado que a Empresa de Crédito tenha uma pessoa focada em estruturar uma área de Recursos

Humanos, que será a área responsável em garantir a satisfação dos empregados e criar uma boa imagem da empresa em termos de progressão de carreira e aprendizado.

5.2 Próximos Passos

Para que esta proposta de estratégia tenha resultados reais, é preciso que exista um planejamento claro para cada etapa e tópico da implementação. Para isso foi utilizada a ferramenta 5W2H, que é uma metodologia simples que ajuda a visualizar os pontos mais críticos de um projeto, sendo que cada uma das letras significa um dos pontos de atenção:

- *What* (o quê): qual é a tarefa a ser realizada.
- *Why* (porquê): qual a motivação para se realizar tal tarefa.
- *Who* (quem): quem será o responsável pela implementação.
- *When* (quando): qual será o prazo para entregar a tarefa (ao discutir com o Responsável sobre a criação de um plano de implementação, ele disse que não seria possível compartilhar dados mais específicos sobre os planos para os próximos semestres da empresa e por isso, não foi possível criar um cronograma detalhado para a fase de implementação).
- *Where* (onde): qual o local em que deve ser realizada a tarefa.
- *How* (como): como será feita a tarefa.
- *How Much* (quanto custa): qual o custo envolvido para executar tal tarefa (não foi estimado o custo pois seria necessário que o Responsável dedicasse tempo para realizar estimativas coerentes, mas não houve tal disponibilidade).

5.2.1 Fortalecimento da Marca e *Marketing*

Este tópico foi dividido em três partes, sendo estas especificadas na Tabela 7, abaixo.

Tabela 7 - 5W1H Fortalecimento da Marca e *Marketing*

FORTEALECIMENTO DA MARCA E *MARKETING*

	Segmentação dos clientes	Estratégias alternativas p/ aumentar base de clientes	Consolidação e divulgação do produto
What	Criar segmentações de clientes por perfil de necessidade e canal de comunicação primário	Criar diferentes estratégias para aumentar a expansão do produto de forma diferente além do <i>marketing</i> tradicional	Consolidar e divulgar o nome do produto no mercado
Why	Compreender melhor cada grupo de clientes para poder utilizar a melhor tática de <i>marketing</i> de maneira eficaz	Criar formatos que multipliquem o efeito de divulgação feito pelo <i>marketing</i> tradicional	Criar percepção inicial para o mercado de que o produto existe e ele atende as necessidades e desejos do cliente
Who	Time de engenharia + time de negócios	Time de negócios	Time de negócios
When	n/a	n/a	Após segmentação dos clientes
Where	Empresa	Empresa	Empresa
How	Utilizar os dados coletados da pesquisa já realizada e aplicar um algoritmo de <i>clusterização</i> , criando grupos similares	Buscar referências no mercado de como outras empresas expandiram sua base de clientes, além da propaganda tradicional. Uma possibilidade seria o incentivo financeiro para convidar amigos, mas existem outras possibilidades também	Com os resultados dos segmentos de clientes, criar campanhas de <i>marketing</i> que atinjam de forma específica o grupo, mostrando o que é o produto, que é para eles e que atende a necessidade deles

Fonte: Elaborado pelo autor

Dado que a Empresa de Crédito já está desenvolvendo um plano de *marketing* atualmente, espera-se que este direcionamento contribua para um posicionamento mais robusto, atendendo às necessidades estratégicas analisadas.

5.2.2 Mitigação de Riscos

Este tópico foi dividido em 2 partes, sendo estas especificadas na Tabela 8, abaixo.

Tabela 8 - 5W1H Mitigação de Riscos

MITIGAÇÃO DE RISCOS

	Estudo aprofundado do mercado de meio de pagamentos	Formatos alternativos de empréstimo
What	Estudar o mercado de adquirentes, verificando as barreiras de entrada, outros competidores e sinergias com o negócio atual	Criar diferentes modelos de empréstimo para alcançar diferentes segmentos de clientes e aumentar a margem de lucro ponderada pelo risco
Why	Dado que existe uma alta dependência das empresa de máquinas de cartão, é válido verificar se existe a possibilidade de controlar a cadeia inteira	Reduzir a dependência das empresas de máquinas de cartão e diversificar as fontes e modelos de receita da empresa
Who	Time de negócios	Time de negócios
When	n/a	n/a
Where	Empresa	Empresa
How	Fazer um estudo de mercado e da empresa utilizando técnicas similares às utilizadas neste trabalho como Análise das 5 forças de Porter e Análise SWOT	Buscar referências no mercado de como outras empresas realizam empréstimos, analisando o retorno ponderado pelo risco e o quanto esses novos formatos podem expandir a base de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

Este tópico contempla apenas dois principais riscos que existem atualmente, e por isso é importante sempre realizar análises de ameaças do mercado e do modelo de negócios para manter a percepção da liderança atualizada em relação aos potenciais riscos. Neste primeiro passo o foco é em estudar e validar as melhores formas de se mitigar os riscos, buscando em duas frentes paralelas possibilidades de reduzir uma grande dependência de outras empresas sobre as quais não se possui poder de barganha.

Em relação ao estudo sobre o mercado de meios de pagamento, caso exista a oportunidade de atuar neste segmento de forma rentável, é importante que seja criada outra unidade de negócios focada em estruturar esta nova fonte de receitas. Caso não seja viável, é preciso buscar outras formas de se proteger contra eventuais mudanças na postura das empresas parceiras de máquinas de cartão.

Por fim, ao realizar um estudo sobre novos formatos alternativos de empréstimo, é crucial que seja considerada a estrutura existente, reduzindo custos e possibilitando uma implementação mais rápida. Uma forma de se priorizar qual novo formato implementar é através de algumas variáveis como:

- Expansão da base clientes
- Rentabilidade
- Risco de crédito
- Aumento de competitividade
- Retorno sobre investimento
- Sinergia com o modelo atual

Após alinhar com a liderança quais os pesos que cada uma das variáveis deveria ter, criar uma matriz de decisão e planejar a implementação do novo modelo, inicialmente utilizando a mesma estrutura existente, mas eventualmente, com um novo time de negócios focado em operacionalizar esta nova fonte de receitas.

5.2.3 Desenvolvimento de Pessoas

Este tópico foi dividido em 4 partes, sendo estas especificadas na Tabela 9, abaixo.

Tabela 9 - 5W1H Desenvolvimento de Pessoas

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	Cultura de Aprendizado	Novas áreas/reajuste de demandas	Plano de Carreira	Criação área Recursos Humanos
What	Criar uma cultura de aprendizado que seja não apenas formalmente mas no cotidiano dos funcionários	Reduzir as demandas sobre os funcionários	Desenvolver uma matriz de habilidades por cargo e nível de senioridade e criar plano de carreira estruturado	Criar área de Recursos Humanos
Why	Funcionários não parecem estar muito satisfeitos com o trabalho e aprender mais durante o trabalho é um fator importante para aumentar o nível de satisfação médio	Funcionários estão sobrecarregados atualmente, reduzindo a satisfação e a retenção de funcionários, além de prejudicar o desempenho deles	Dar maior visibilidade aos funcionários sobre quais são as habilidades esperadas e como se preparar para alcançar novos níveis na hierarquia	Melhorar de forma sustentável a gestão e manutenção dos recursos humanos, aumentando a satisfação, retenção dos funcionários e a imagem da empresa
Who	Time de Recursos Humanos	Time de Recursos Humanos + Liderança	Time de Recursos Humanos + Diretores de cada área	Liderança
When	n/a	n/a	n/a	n/a
Where	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
How	Comunicar a partir da liderança da empresa sobre este novo posicionamento, além de incentivar os funcionários a acatar a tal cultura de forma individual. Criar mecanismos que contribuam para o aprendizado como horários dedicados, canais de compartilhamento abertos e acesso a plataformas de ensino	Fazer uma análise aprofundada sobre as demandas de cada área/funcionário e verificar se estão de acordo, abaixo ou acima do esperado. A partir disto, redistribuir as demandas ou contratar novas pessoas para novas áreas como aquisição de clientes	Verificar com cada diretor de área quais são as habilidades necessárias para cada nível de senioridade e qual o processo para validar esse desempenho (entrevistas e <i>feedbacks</i> dos seus colegas, gerentes, etc). Além disso, estruturar de quanto em quanto é possível receber uma promoção, bônus ou aumento salarial	Buscar referências no mercado de como foram estruturadas as áreas de Pessoas e Recursos Humanos, analisando as necessidades, custos e objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor

Este é um tópico bastante crítico dado que sem funcionários a Empresa de Crédito não consegue se sustentar. Por isso é crítico que a liderança da empresa busque garantir a manutenção e retenção dos melhores funcionários, seja através de incentivos financeiros como através de incentivos de desenvolvimento pessoal e aumento de responsabilidade.

6 CONCLUSÃO

Conforme dito na introdução, a motivação principal deste trabalho foi estudar uma empresa do segundo setor, mas que consiga trazer bons impactos sociais de forma sustentável. Para isto, este trabalho foi realizado com dois objetivos, sendo o primeiro criar uma análise aprofundada sobre a Empresa de Crédito, fornecendo insumos para que o Responsável pudesse ter uma visibilidade melhor de quais os pontos fracos e fortes da empresa e onde é preciso prestar mais atenção em termos de ameaças e oportunidades. E o segundo objetivo foi propor algumas melhorias estratégicas para que a Empresa de Crédito se posicione de forma mais sustentável e robusta no mercado de crédito corporativo.

Neste aspecto, verificou-se que a empresa está posicionada em um mercado bastante competitivo, mas também bastante fragmentado e sem grandes empresas disputando o mesmo público alvo, dado que as principais instituições financeiras focam a maior parte de seus recursos em empresas maiores ou no segmento de varejo. Além disso, pelo fato de a empresa ter sido fundada recentemente e ainda não possuir diversas áreas críticas bem estruturadas, ainda existem muitas oportunidades de melhoria. Em termos de importância, as principais áreas a serem estruturadas são a área de *marketing* e aquisição de clientes, pois atualmente, a Empresa de Crédito não possui uma base de clientes expressiva, não se sustentando financeiramente, e em seguida, a área de pessoas, principalmente em termos de redistribuição de demandas e contratação de novos funcionários, dado que a situação atual é insustentável a longo prazo.

Como conclusão final, espera-se que as análises realizadas neste trabalho e as propostas de estratégia sugeridas em seguida possam dar suporte ao Responsável e sua equipe para melhorarem a estratégia atual da empresa, posicionando-a de forma mais competitiva e sustentável a longo prazo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANALISTA MODELO DE NEGOCIOS. Modelo de negócios CANVAS, 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 31 julho 2018

ASSAF NETO A., SILVA C. Administração do Capital de Giro, 2. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
Acesso em: 16 abril 2019

BACEN. Série Cidadania Financeira: estudos sobre educação, proteção e inclusão / Banco Central do Brasil – 4. ed. – Brasília : Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie_e_cidadania/serie_cidadania_financeira_4_credito_concedido_mei.pdf>. Acesso em: 27 abril 2019

BANCO MUNDIAL. GINI Index (World Bank estimate), 2018. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI/?type=shaded&view=map&year_high_desc=false>. Acesso em: 24 abril 2018

BARONE F., LIMA P., DANTAS V., REZENDE V. Introdução ao Microcrédito, Banco Central, 2002. Disponível em:
<<https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/microcredito.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2018

BERSIN J., SANDERS M. Making Learning a Part of Everyday Work, 2019. Harvard Business Review. Acesso em: 01 junho 2019

BIVA. Detalhes sobre investimento, 2019. Disponível em: <<https://biva.com.br/detalhes-investimento.html>>. Acesso em: 14 maio 2019

BLATT, A. Avaliação de Risco e Decisão de Crédito. São Paulo: Editora Nobel, 1999. Acesso em: 23 abril 2019

BUDZYNA L., MAGNONI, B. Measuring Social Impact in Microfinance, 2014. Disponível em: <<https://triplejump.eu/wp-content/uploads/2015/06/Triple-Jump-Impact-Synthesis-Report-FINAL.pdf>>. Acesso em: 24 abril 2018

BUTTLE, F. Customer Relationship Management - Concept and Tools, 2004. Acesso em: 1 maio 2019

CARVALHO M., LAURINDO F. Estratégia Competitiva - Dos Conceitos à Implementação, 2. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Acesso em: 29 abril 2019

COATES, B, SALONER, G. The profit in nonprofit, 2009. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_profit_in_nonprofit>. Acesso em: 17 abril 2018

DOWNEY, K., CONROY, S. Microfinance: The Impact of Nonprofit and For-Profit Status on Financial Performance and Outreach, 2010. Disponível em: <<https://www.econ-jobs.com/research/35795-Microfinance--The-Impact-of-Nonprofit-and-For-Profit-Status-on-Financial-Performance-and-Outreach.pdf>>. Acesso em: 17 abril 2018

FINNOVATION. Mapa de Fintechs - Brasil, 2018. Disponível em: <<http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-maio-de-2018/>>. Acesso em: 11 maio 2019

FORSYTH, D. Group Dynamics, 5a. edição. Cengage Learning, 2009. Acesso em: 1 maio 2019

FULLER J., WALLENSTEIN J., RAMAN M., CHALENDAR A. Your workforce is more adaptable than you think, 2019. Harvard Business Review. Acesso em: 01 junho 2019

GOEY H. The Social Impact of Microfinance: What Changes in Well-Being are Perceived by Women Group Borrowers after Obtaining a Group Loan?, 2012. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:546238/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 24 abril 2018

JORNAL G1. Bolsonaro sanciona lei que cria operadora de crédito para pequenos empreendedores, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/04/24/bolsonaro-sanciona-lei-que-cria-operadora-de-credito-para-pequenos-empreendedores.ghtml>>. Acesso em: 13 maio 2019

JORNAL G1. Quatro maiores bancos detêm 78% do mercado de crédito e 76% dos depósitos, informa Banco Central, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/quatro-maiores-bancos-detinham-78-do-mercado-de-credito-do-pais-no-fim-de-2017.ghtml>>. Acesso em: 11 maio 2019

JORNAL VALOR ECONÔMICO. Desigualdade de renda cai no sudeste mas cresce no restante do Brasil, 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5444671/desigualdade-de-renda-cai-no-sudeste-mas-cresce-no-restante-do-brasil>>. Acesso em: 17 abril 2018

JORNAL VALOR ECONÔMICO. IBGE: Mesmo na crise cresce proporção de empreendedores formalizados, 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5160222/ibge-mesmo-na-crise-cresce-proporcao-de-empreendedores-formalizados>>. Acesso em: 17 abril 2018

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard, 1997. Acesso em: 1 maio 2019

KIM W., MAUBORGNE R. Blue Ocean Strategy, 2004. Harvard Business Review. Acesso em: 29 abril 2019

KOTLER P., ARMSTRONG G. Principles of Marketing, 14a. edição. New Jearsey: Pearson Education, 2011. Acesso em: 30 abril 2019

KOTLER P., KELLER K. Administração de Marketing, 14a. edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Acesso em: 30 abril 2019

MERINI, C. A origem do Microcredito , 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/origem-do-microcredito-carolina-elisa-merini/>>. Acesso em: 1 outubro 2018

MORDUCH J. The Microfinance Promise , 1999. Disponível em: <https://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/1999-12-Microfinance_Promise.pdf>. Acesso em: 10 abril 2018

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation, 2010. Disponível em: <<http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf>>. Acesso em: 1 outubro 2018

OXFAM. País Estagnado: Um Retrato das Desigualdades Brasileiras 2018, 2018. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/relatorio_desigualdade_2018_pais_estagnado_digital.pdf>. Acesso em: 23 março 2019

PORTER M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008. Harvard Business Review. Acesso em: 29 abril 2019

PORTER M. What Is Strategy?, 1996. Harvard Business Review. Acesso em: 29 abril 2019

REVISTA EXAME. 62% da População Brasileira está Ativa nas Redes Sociais, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais/>> Acesso em: 01 junho 2019

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. Alta taxa de juros afasta empreendedores dos bancos, 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/11/alta-taxa-de-juros-afasta-empreendedores-dos-bancos.html>>. Acesso em: 11 maio 2019

RIBEIRO K., NASCIMENTO D., RODRIGUES A, REIS M. Microcrédito como elemento de transformação social: um estudo sobre as contribuições do Crediamigo no município de Juazeiro, BA, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/download/8877/pdf>>. Acesso em: 24 abril 2018

SANTOS J. Avaliação da aplicabilidade de um modelo de *credit scoring* com variáveis sistêmicas e não-sistêmicas em carteiras de crédito bancário rotativo de pessoas físicas, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a09v1844.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2018

SCHRICKEL, K. Análise de Crédito, 3. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Acesso em 27 abril 2019

SEBRAE. Diretrizes estratégicas para Atuação do sistema Sebrae no mercado de negócios sociais, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf>. Acesso em: 10 abril 2018

SHAKESPEARE. The Tragedy of Hamlet, Prince of Denmark, 2001. Disponível em: <<https://www.w3.org/People/maxf/XSLideMaker/hamlet.pdf>>. Acesso em 16 abril 2019.

SILVA J. Gestão e Análise de Risco de Crédito. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Acesso em: 16 abril 2019

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010. Acesso em: 10 abril 2019

WEBER, M. A Ética Protestante e o "Espírito" do Capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. Acesso em 16 abril 2019

8 ANEXOS

Anexo 1a: Demonstrativos Financeiros Nubank 2017-2018, disponível em <<https://nubeta.typeform.com/to/C3NbYW>>

Anexo 1b: Demonstrativos Financeiros Nubank 2016, disponível em <<http://document.imprensaoficial.com.br/1/2/h/7F/4/K/0/12h7f4k003c.pdf>>