

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Roberto Duarte da Silva Cazzetta

MODELAGEM DE NEGÓCIOS PARA O GRUPO FARO

Aplicação do Modelo Canvas e criação de um Plano de

Ação de Marketing

Porto Alegre, 2015

Roberto Duarte da Silva Cazzetta

MODELAGEM DE NEGÓCIOS PARA O GRUPO FARO

Aplicação do Modelo Canvas e criação de um Plano de Ação de Marketing

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre, 2015

Roberto Duarte da Silva Cazzetta

MODELAGEM DE NEGÓCIOS PARA O GRUPO FARO

Aplicação do Modelo Canvas e criação de um Plano de Ação de Marketing

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. José Carlos Fiorioli - UFRGS

RESUMO

As instituições financeiras realizam várias operações envolvendo agentes econômicos poupadores e tomadores. No setor de Crédito Imobiliário e Investimentos, muitas instituições financeiras optam por contratar empresas denominadas Correspondentes, as quais atuam diretamente entre o cliente e a instituição. O Grupo Faro, com sede em Porto Alegre, é uma dessas empresas e constitui o foco deste trabalho, cuja ênfase orienta-se para a modelagem de seus negócios como Correspondente.

Considerando os serviços de Correspondente em Crédito Imobiliário e Correspondente em Captação de Investimentos, o primeiro em execução e o segundo em fase de desenvolvimento, foi escolhido o Modelo Canvas de Negócio para aplicação e remodelagem do negócio da empresa. A revisão de literatura, que dá suporte teórico ao desenvolvimento do estudo, aborda os conceitos fundamentais em Marketing de Serviços, Plano de Ação de Marketing e Modelo Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Através das etapas de *Mobilização, Compreensão e Design*, desenvolve-se o Quadro do Modelo de Negócios, que é submetido a análise estratégica através do cruzamento com a matriz SWOT. Analisada a estratégia, é proposto um Plano de Ação de Marketing com seus respectivos prazos e custos, com o intuito de viabilizar a implementação do modelo proposto.

Os resultados apontam para duas propostas, nomeadas como Centro de Treinamento Faro e Leilão do Investidor, a primeira, relacionada ao Crédito Imobiliário, tem diferencial na formação de pessoas como proposta de valor agregado. A segunda, relacionada a Investimentos, apresenta uma proposta inovadora envolvendo um aplicativo para *smartphone*.

Palavras-chave: Correspondentes financeiros. Serviços financeiros. Modelo Canvas. Marketing de Serviços. Crédito Imobiliário. Investimentos. Centro de Treinamento Faro. Leilão do Investidor. Aplicativo para *Smartphone*.

ABSTRACT

The financial institutions are responsible to intermediate many types of financial operations between investors and loaners. In Mortgages and Investments's business, many financial institutions choose to hire companies nouns as Correspondents, which intermediate deals between the customer and the institution. The Faro Group, located in Porto Alegre, it's one of these companies and the focus of this study, whose emphasis is turned to modelate his business as Correspondent.

Considering the services of Mortgages's Correspondent and Investment's Correspondent, the first already in progress and the second in development stage, the Business Canvas Model was elected to be applied and to remodel the company's business. The literature review which gives support to the study's development covers the fundamental concepts of Services's Marketing, Marketing Action Plan and the Canvas Model proposed by Osterwalder e Pigneur (2011). Through the stages of Mobilization, Comprehension and Design, the Business Model's Toolbox is developed and strategically analyzed by using the SWOT matrix crossing. Once the strategy was analyzed, it's proposed a Marketing Action Plan with deadlines and costs, within the objective to enable the implementation of the proposed model.

The results points to two proposals, nouns as Faro Training Center and Investor's Auction, being the first related to Mortgage and having the differential in the human resources by training people as value proposition, The second one is related to Investment and shows an innovative proposal linked to a smartphone app.

Keywords: Financial Correspondents. Financial Services. Canvas Model. Services's Marketing. Mortgage. Investment. Faro Training Center. Investor's Auction. Smartphone App.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivos gerais	13
1.3.2	Objetivos específicos	13
2	REVISÃO TEÓRICA	14
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS.....	14
2.1.1	Natureza dos serviços	15
2.1.2	Categorias do mix de serviços	15
2.1.3	Características dos serviços	17
2.1.4	Mix de marketing para serviços	18
2.1.5	Qualidade dos serviços	23
2.1.6	Gerenciamento de marca de serviços	24
2.2	PLANO DE AÇÃO DE MARKETING.....	26
2.3	MODELO DE NEGÓCIOS.....	27
2.3.1	O Quadro do Modelo de Negócios	28
2.3.2	Padrões do Modelo de Negócios	36
2.3.3	Design	39
2.3.4	Estratégia	46
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4	DESENVOLVIMENTO	58
4.1	A EMPRESA GRUPO FARO.....	58
4.2	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS ANALISADOS.....	59
4.3	MONTAGEM DO QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	60
4.3.1	Mobilização	60
4.3.2	Compreensão	64
4.3.3	Design	97
4.4	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	120
4.4.1	Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Análise das Forças e Fraquezas	120
4.4.2	Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário:	

Análise das Ameaças	121
4.4.3 Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário:	
Análise das Oportunidades	123
4.4.4 Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos:	
Análise das Forças e Fraquezas	125
4.4.5 Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos:	
Análise das Ameaças	127
4.4.6 Análise estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos:	
Análise das Oportunidades	128
4.5 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING	130
4.5.1 Plano de Ação para o modelo FaroCred	131
4.5.2 Plano de Ação para o modelo FaroInvest	134
CONCLUSÃO	137
APÊNDICE A	139
APÊNDICE B	140
APÊNDICE C	144
APÊNDICE D	145
APÊNDICE E	146
APÊNDICE F	147
REFERÊNCIAS	148
ANEXO A	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização do SFN.....	10
Figura 2 – Operadores do SFN.....	10
Figura 3 – Classificação dos serviços de acordo com o meio de entrega.....	16
Figura 4 – Diferenças entre características de bens e serviços.....	17
Figura 5 – Componentes da implementação do Marketing.....	26
Figura 6 – Ferramenta 5w2h.....	27
Figura 7 – Fases dos Canais.....	31
Figura 8 – Mecanismos de precificação.....	33
Figura 9 – Quadro do Modelo de Negócios.....	35
Figura 10 – Questões do Mapa da Empatia.....	40
Figura 11 – Diagrama do Mapa da Empatia.....	40
Figura 12 – Técnicas de Narrativas de Histórias.....	44
Figura 13 – Forças do Mercado.....	47
Figura 14 – Forças da Indústria.....	48
Figura 15 – Tendências Principais.....	49
Figura 16 – Forças Macroeconômicas.....	50
Figura 17 – Análise das Forças e Fraquezas.....	51
Figura 18 – Análise das Ameaças.....	52
Figura 19 – Análise das Oportunidades.....	53
Figura 20 – Fluxograma de vendas Crédito Imobiliário.....	67
Figura 21 – Relação Crédito Imobiliário x PIB.....	70
Figura 22 – Quadro do Modelo de Negócios atual.....	78
Figura 23 – Tributação sobre Renda de Investimentos.....	82
Figura 24 – Comparativo entre Modalidades de Investimento.....	83
Figura 25 – Saldo de Investimentos.....	87
Figura 26 – Comparação Poupança x LC/LCI.....	88
Figura 27 – Títulos Plataforma XP.....	91
Figura 28 – Ideação CT FaroCred.....	99
Figura 29 – Lógica de Negócio FaroCred.....	101
Figura 30 – Segmento de Clientes FaroCred.....	102
Figura 31 – Escritório atual GrupoFaro.....	105
Figura 32 – Custos atuais mensais.....	106

Figura 33 – Custos projetados.....	107
Figura 34 – Investimentos projetados.....	108
Figura 35 – Desenho tático FaroCred.....	108
Figura 36 – Previsão de demanda.....	110
Figura 37 – Projeção Financeira.....	110
Figura 38 – Novo Quadro do Modelo de Negócios.....	111
Figura 39 – Lógica de Negócios do aplicativo.....	113
Figura 40 – Custos FaroInvest.....	117
Figura 41 – Desenho Financeiro.....	118
Figura 42 – Cronologia FaroInvest.....	118
Figura 43 – Quadro do Modelo de Negócios FaroInvest.....	119
Figura 44 – Cruzamento SWOT x Quadro FaroCred.....	125
Figura 45 – Cruzamento SWOT x Quadro FaroInvest.....	130
Figura 46 – Ação Organizar Treinamento.....	131
Figura 47 – Ação Buscar Novos Parceiros.....	132
Figura 48 – Ação Fortalecimento da Marca.....	132
Figura 49 – Ação Pesquisar Novos Serviços.....	133
Figura 50 – Cronograma Ação FaroCred.....	133
Figura 51 – Ação Orçamento do Aplicativo.....	134
Figura 52 – Ação Pesquisa de Mercado.....	134
Figura 53 – Ação Análise Aliança Estratégica.....	135
Figura 54 – Ação Levantamento de Recursos.....	135
Figura 55 – Cronograma Ação FaroInvest.....	136

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro envolve transações de recursos monetários, nas quais em uma das pontas está o agente deficitário e na outra, o agente superavitário. O agente deficitário é aquele que necessita de recursos financeiros para realizar uma transação econômica, ao passo que o agente superavitário é aquele que tem recursos financeiros sobrando e pode financiar uma transação econômica. Regularmente, essa transação de moeda é intermediada por uma instituição financeira autorizada (ASSAF NETO, 2014).

O crédito imobiliário é intermediado por instituições financeiras e destina-se à aquisição ou construção de imóveis. No país, este tipo de crédito atingiu R\$ 112,9 bilhões em 2014, sendo que a média de crescimento do setor é de 45% ao ano entre 2003 e 2014¹. Em 2015, no mês de janeiro, o total de financiamentos imobiliários alcançou o valor de um pouco mais de R\$ 9 bilhões de reais, apresentando um crescimento de 12,04% em relação a janeiro de 2014², o que mostra que mesmo com a economia fragilizada o crescimento do crédito imobiliário é expressivo.

No que tange ao mercado de investimentos em ativos financeiros existem diversas modalidades disponíveis para as quais o agente superavitário pode direcionar seus recursos. No Brasil a mais conhecida é a Poupança, investimento tradicional de renda fixa, que apesar de possuir uma rentabilidade real quase nula, apresentou saldo aplicado de R\$ 520 bilhões em janeiro de 2015². De acordo com o Instituto Assaf (2014) entre dezembro de 2009 e setembro de 2014, o estoque de aplicações financeiras cresceu 61,8% atingindo o montante de R\$ 3,5 trilhões de reais, considerando as modalidades Depósito à Prazo, Poupança, Fundos de Investimento, Fundos Extramercado e Fundos de Ações.

Com o intuito de compreender as instituições financeiras que realizam as operações de crédito imobiliário e captam investimentos apresenta-se a organização do Sistema Financeiro Nacional (SFN):

1 Disponível em <<http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2015-01-21/financiamento-imobiliario-frustra-expectativas-em-2014-e-sobe-so-34.html>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

2 Disponível em <<http://www.cbicdados.com.br/menu/financiamento-habitacional/sbpe>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras	Operadores			
Conselho Monetário Nacional	Banco Central do Brasil	Instituições Financeiras Captadora de Depósito à Vista	Demais Instituições Financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	
	Comissão de Valores Mobiliários		Bolsas de Mercadorias e Futuros		
Conselho Nacional de Seguros Privados	Superintendência de Seguros Privados	Resseguradoras	Sociedades Seguradoras	Sociedades de Capitalização	Entidades abertas de previdência Complementar
Conselho Nacional de Previdência Complementar	Superintendência Nacional de Previdência Complementar	Entidades fechadas de Previdência Complementar			

Figura 1 – Organização do SFN

Fonte: BACEN (2015)

Para melhor entendimento, dentre os operadores do SFN apresentados, destacam-se os seguintes:

Operadores	Instituições Financeiras	Opera com Crédito Imobiliário	Capta Investimentos
Instituições Financeiras Captadora de Depósito à Vista	Bancos Múltiplos com carteira comercial	SIM	SIM
	Bancos Comerciais	NÃO	SIM
	Caixa Econômica Federal	SIM	SIM
	Cooperativas de Crédito	SIM	SIM
Demais Instituições Financeiras	Agências de Fomento	NÃO	NÃO
	Associações de Poupança e Empréstimo	SIM	SIM
	Bancos de Câmbio	NÃO	NÃO
	Bancos de Desenvolvimento	NÃO	SIM, RESTRITO
	Bancos de Investimento	NÃO	SIM
	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES)	NÃO	SIM, RESTRITO
	Companhias Hipotecárias	SIM	SIM
	Cooperativas Centrais de Crédito	NÃO	NÃO
	Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento ("Financeiras")	NÃO	SIM
	Sociedades de Crédito Imobiliário	SIM	SIM
Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	Sociedades de Crédito ao Microempreendedor	NÃO	NÃO
	Administradoras de Consórcio	NÃO	NÃO
	Sociedades de Arrendamento Mercantil	NÃO	NÃO
	Sociedades Corretoras de Câmbio	NÃO	NÃO
	Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários	NÃO	SIM
Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários	NÃO	SIM	

Figura 2 – Operadores do SFN

Fonte: Adaptado de BACEN (2015)

Com base na composição do SFN e atuação das Instituições Financeiras, verifica-se que para fazer parte do mercado de crédito imobiliário e captação de investimentos uma empresa deve estar enquadrada em algum dos tipos de operadores autorizados pelo Banco Central do Brasil (BACEN)³. Uma alternativa para empresas de menor porte é tornar-se representante ou correspondente de uma instituição financeira já autorizada a operar, podendo assim comercializar serviços financeiros sem tornar-se uma instituição financeira⁴.

A empresa Grupo Faro, constituída em 2012 na cidade de Porto Alegre, tem seu negócio baseado em comercializar serviços financeiros como seguros, consórcios e crédito imobiliário. Mesmo não sendo uma Instituição Financeira, está autorizada a comercializar estes serviços através de parcerias comerciais com Seguradoras, Financeiras, Administradoras de Consórcio e Bancos Múltiplos. O presente estudo visa a remodelar o negócio da empresa no serviço de correspondente em Crédito Imobiliário e construir um modelo de negócios para atuar na comercialização de Investimentos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A organização Grupo Faro é uma empresa do ramo de serviços financeiros que pode ser definida como uma intermediadora entre instituições financeiras e o consumidor final, pois trabalha com a oferta de serviços que são gerados e administrados por outras instituições financeiras, tais como: seguros, crédito e investimentos. Sediada em Porto Alegre e fundada em 2012 com o nome empresarial de Grupo Faro, tem atuação recente no mercado e busca expansão no segmento de Crédito Imobiliário e criação de um modelo de negócio para intermediar investimentos. Assim, possui a necessidade de aprimorar e elaborar um modelo de negócios, acompanhado de um plano de ação de marketing, voltado para fortalecer e expandir a atuação da empresa no ramo em que atua.

Para modelagem do negócio existem diversas metodologias a serem utilizadas, entretanto ressalta-se aqui o uso de uma ferramenta relativamente recente nos estudos administrativos que é o Modelo Canvas de Negócio, conceituado por Osterwalder e Pigneur (2011) e que disseminaram esta nova metodologia para criação de valor dentro de uma empresa. Resumidamente, o modelo consiste em analisar nove pontos cruciais de uma

3 Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?LAICOMPETENCIAS>>. Acesso em: 01º mar. 2015.

4 Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?CORRESPONDENTESFAQ>>. Acesso: em 01º mar. 2015

empresa, tais como proposta de valor, segmentação de clientes, canais de comunicação e outros, para a criação de um mapa, um *design* de como será a atuação da empresa frente ao mercado consumidor (OSTERWALDER, 2011). No contexto da modelagem de negócios, faz-se importante abordar as questões envolvendo marketing de serviços, visto que a compreensão das peculiaridades envolvidas na transação de serviços, em especial os financeiros, é fundamental na construção de um plano estratégico e um plano de ação adequado (KOTLER, 2006).

A atuação da empresa Grupo Faro pode ser compreendida como inovadora e com um conceito relativamente recente no ramo financeiro, por isso considera-se adequado propor uma modelagem de negócios também inovadora para nortear a criação, comunicação e entrega do valor da organização. A proposta do presente estudo parte da necessidade surgida na empresa de alavancar seus negócios com uma nova estratégia e um plano de ação para dois serviços - um já em processo de venda, enquanto o outro está em fase de implantação - e portanto é fundamental a elaboração de um plano de ação consistente e eficiente, a partir de uma análise estratégica realista que busque novas oportunidades no mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo, construído sobre a temática do planejamento estratégico, modelagem de negócio, criação, entrega e comunicação de valor, visa a encontrar uma solução para uma empresa do ramo de serviços financeiros. Constituída com a proposta de intermediar serviços, a empresa pode se beneficiar de uma análise de negócios aprofundada, elaborada com o objetivo de conquistar mercado através de um novo conceito. Portanto, por prestar um serviço diferenciado, é de suma importância construir uma análise sólida, eficiente, e também criativa.

Outro fator que influenciou na construção dos objetivos, é o interesse do autor em testar a modelagem através do Modelo Canvas de Negócios para a construção específica de um modelo de negócios e plano de ação na área de serviços financeiros, tendo em vista ser uma metodologia relativamente recente no âmbito dos estudos de gestão e administração empresarial. Outrossim, o autor também participa no processo de criação e gerenciamento de alguns serviços oferecidos pela empresa como consultor de negócios e, por conseguinte,

existe a motivação extra de participar da montagem e, se possível, acompanhar o plano de ação elaborado, aliando a teoria à prática.

1.3. OBJETIVOS

Os objetivos representam a meta a ser alcançada após a elaboração do presente estudo. O parecer da empresa sobre a análise a ser apresentada no desenvolvimento é fundamental para a verificação e validação em relação aos objetivos propostos.

1.3.1 Objetivos Gerais

Reestruturar o Modelo de Negócios para uma empresa do ramo de serviços financeiros da cidade de Porto Alegre, com foco em dois serviços, um deles em operação e o outro em fase de modelagem, e elaborar um Plano de Ação de Marketing para colocar em prática a estratégia do novo modelo proposto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Utilizar o Modelo Canvas de Negócios para gerar o modelo de atuação que a empresa deverá adotar e estabelecer a melhor estratégia a ser seguida. A partir da análise estratégica, definir ações de marketing a serem realizadas em alinhamento com o objetivo da organização. Para alcançar estes objetivos, é proposto montar o Quadro do Modelo de Negócios, analisar a estratégia utilizando a metodologia SWOT e definir um Plano de Ação de Marketing, conforme a modelagem sugerida.

2 REVISÃO TEÓRICA

Considerando o escopo do projeto, qual seja o de definir um modelo de negócios, com a expectativa da definição do valor a ser criado, sua entrega e comunicação, e usando para tal a metodologia do Modelo Canvas de Negócios, a sua base teórica deve ser abordada de um sentido amplo para específico. Sendo assim, deve-se salientar que embora um Modelo de Negócios resulte em uma visão ampla do negócio em si, o presente trecho deste estudo visa a focar em alguns conceitos básicos de marketing, especialmente serviços financeiros para aumentar a base teórica, agregando uma maior referência de conhecimento específico na área de marketing, a qual está diretamente conectada com o conceito de valor para o cliente, tal qual abordado por Kotler (2006, p. 39) ao comentar o conceito de Marketing Holístico:

Para o marketing holístico, o processo de captura de valor para o cliente integra as atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados.

Embora a metodologia Canvas de Negócios represente por si só um método individual a ser explorado em sua teoria, alguns princípios básicos de marketing de serviços são essenciais para que se atinjam os objetivos propostos. Cabe ressaltar que a empresa objeto desta análise, encontra-se em atividade no ramo de serviços financeiros, portanto a cada explanação e apresentação dos itens de revisão envolvendo marketing de serviços será feita uma abordagem voltada para os serviços financeiros, já que estes possuem uma certa diferenciação e exclusividade em alguns pontos em relação aos serviços tradicionais.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços possui características mercadológicas diferentes em relação aos produtos. As subseções a seguir trazem, de acordo com autores da área de marketing, os fatores e abordagens a serem estudados quando realiza-se a análise de mercado relacionado à prestação de serviços.

2.1.1 Natureza dos serviços

De acordo com Kotler (2006, p. 397), serviço é "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto". O autor Pride (2001, p. 245) nos traz a seguinte definição:

Um serviço é um produto intangível, que envolve uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído. Os serviços são normalmente prestados por meio do uso de esforços humanos, e/ou mecânicos dirigidos a pessoas ou objetos.

No caso de serviços financeiros, embora não ocorra a posse física na maioria dos casos, existe a transação de dinheiro como mercadoria, o que por sua vez torna o enquadramento em serviços um pouco mais complexa. Nos serviços financeiros o dinheiro ou ativos financeiros são de fato um produto a ser comercializado. Segundo Cobra (2000, p. 82), "um produto financeiro pode ser entendido como um bem tangível que incorpora a intangibilidade como o fator diferenciador". Entretanto, considerando a conceituação geral, o dinheiro não pode ser considerado tangível, pois apesar de existir fisicamente, sua representação é simbólica e não possui valor isoladamente, servindo somente como meio de troca para aquisição de outros bens, serviços ou ativos no caso do mercado financeiro. Sendo assim, trabalhamos com o marketing de serviços financeiros de modo semelhante ao marketing de serviços em geral.

2.1.2 Categorias do mix de serviços

É importante separar os tipos de serviço, pois de acordo com cada categoria podemos agregar diferentes estratégias e ações de marketing. De acordo com Kotler (2006, p. 397), "o componente serviço pode ser uma parte secundária ou a parte principal da oferta total". O mesmo autor separa a oferta ao mercado em cinco categorias:

- a) Bem tangível: a oferta consiste principalmente de um bem tangível. Não há serviço associado;
- b) Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Por exemplo, carros e computadores;
- c) Híbrida: a oferta consiste tanto em bens como em serviços. Por exemplo: restaurante (atendimento e a comida);
- d) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas comprar o serviço de transporte, porém com alguns itens tangíveis como comidas e bebidas;
- e) Serviço puro: a oferta consiste essencialmente em um serviço.

Ainda em relação à classificação dos serviços, há uma outra separação levando-se em conta o meio de entrega, conforme propõe Churchill (2000) e representado na Figura 3:

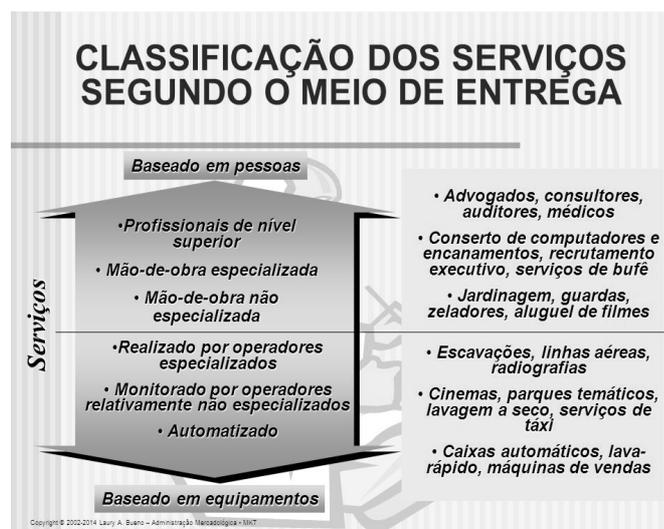


Figura 3 – Classificação dos serviços segundo o meio de entrega

Fonte: Bueno (2014)

Basicamente Churchill (2000) relata que a qualidade de um serviço está diretamente ligada à qualidade do equipamento ou à qualificação e motivação do funcionário prestador do serviço, dependendo da forma como é entregue. De acordo com esta divisão, podemos enquadrar o serviço financeiro como um serviço puro, pois não envolve nenhum item tangível, entretanto podemos considerar que há transação de dinheiro, essencialmente virtual mas de cunho material. Observa-se que como as instituições financeiras e os serviços financeiros apresentam bastante semelhança, muitas vezes é necessário que juntamente com a

oferta do serviço principal seja agregado um outro serviço secundário que o diferencie da concorrência. Na classificação proposta por Churchill (2000), serviços financeiros podem ser prestados por equipamentos, entretanto o volume de negócios em sua maioria ocorre por intermédio de pessoas, representadas por profissionais especializados.

2.1.3 Características dos serviços

Os serviços possuem características típicas que os diferem dos bens, definidos por Churchill (2000) através da Figura 4:

CARACTERÍSTICAS	SERVIÇOS	BENS
Relação com clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade	A variação na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos

Figura 4 - Diferenças entre características de bens e serviços

Fonte: Adaptado de Churchill (2000)

Com base nestas características, entre outras, Pride (2001) relaciona os principais desafios resultantes das características singulares dos serviços, descritos a seguir:

a) Intangibilidade: Os serviços tornam-se difíceis de serem avaliados com precisão pelo cliente; o cliente não toma posse física; difícil para anunciar e exibir; difícil de fixar e justificar preços; processos de serviços normalmente desprotegidos de patentes;

b) Inseparabilidade entre produção e consumo: o provedor de serviço não pode produzir serviços em massa; o cliente precisa participar da produção; outros clientes afetam os resultados do serviço; os serviços são difíceis de distribuir;

c) Perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados; muito difícil o equilíbrio entre oferta e demanda; a capacidade não-usada se perde para sempre; a demanda pode ser muito sensível ao tempo;

d) Heterogeneidade: A qualidade do serviço é difícil de ser controlada; é difícil padronizar a prestação do serviço;

e) Relacionamentos baseado no cliente: O sucesso depende de satisfazer os clientes e de mantê-los no longo prazo; a geração de negócios repetidos é desafiadora; os relacionamentos de marketing se tornam críticos;

f) Contato com o cliente: Os provedores de serviço são críticos na sua prestação; São necessários altos níveis de treinamento e de motivação dos empregados em serviços; mudar serviço de alto contato para serviço de baixo contato, a fim de baixar custos sem reduzir a satisfação do cliente.

Considerando tais características, torna-se desafiador para a empresa prestadora de serviço entregar e comunicar valor a seus clientes de forma padronizada internamente, porém considerando as particularidades de cada cliente. Cobra (2000) cita como características dos produtos financeiros, a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade.

2.1.4 Mix de marketing para serviços

O composto de marketing, ferramenta teórica importante no plano de marketing, é definida por Oliveira (2014):

O termo Composto de Marketing foi designado por Neil Borden em 1949 e mais tarde aprimorado pelo estudioso e professor Jerome McCarthy, que os separou e classificou em 4 segmentos de atividade: Produto, Preço, Promoção e Praça. Jerome

os define como Mix de Marketing e cita que “todas as decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais. Sendo assim, Philip Kotler complementou a teoria do Mix de Marketing e a segmentou em quatro partes, porém inseriu a famosa nomenclatura conhecida internacionalmente como os “4P’s do Marketing” e a definiu como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Os 4P’s são assim chamados pois compilam todas as etapas do planejamento de ações de um Produto, desde a definição de seu Preço, a Promoção de suas características e a Praça do seu mercado potencial.

O composto de marketing para serviços possui um tratamento especial em função de sua natureza diversificada conforme visto anteriormente. Segundo Churchill (2000) as características especiais dos serviços podem tornar o desenvolvimento do composto de marketing mais desafiador. Pode-se acrescentar o comentário de Pride (2001), segundo o qual embora o mix de serviço contenha as quatro variáveis principais do mix de marketing – produto, praça, preço, promoção -, as características dos serviços requerem que sejam levados em conta questões e condições adicionais.

2.1.4.1 Desenvolvimento de serviços

Um serviço oferecido por uma organização geralmente é um pacote ou um conjunto de serviços que consistem em um serviço essencial e um ou mais serviços suplementares (PRIDE, 2001). O mesmo autor define serviço essencial como a experiência básica com o serviço ou o produto que o cliente espera receber. Já o serviço suplementar é algo que dá suporte ao serviço essencial, ou está a ele relacionado, e é usado para diferenciar um conjunto de serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes.

Churchill (2000) afirma que para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor, já que raramente os serviços podem ser altamente padronizados. O que poderia ser um fator a dificultar o desenvolvimento de serviços pode também ser visto como uma vantagem competitiva no sentido de que o prestador de serviço pode personalizar o serviço de acordo com o cliente, a fim de atender sua necessidade específica (PRIDE, 2001).

Os autores que nos trazem os conceitos básicos para desenvolver serviços, também descrevem algumas práticas comuns e eficientes utilizadas no marketing de serviços como por exemplo a oferta de pacotes padronizados para compensar a heterogeneidade, pois neste caso

"as ações e atividades específicas do provedor do serviço são normalmente especificadas em detalhes"(PRIDE, 2001, p. 250). Em relação à intangibilidade dos serviços, esta característica faz com que o principal desafio do marketing da empresa seja o de levar tangibilidade ao serviço oferecido. Como é difícil para um cliente avaliar um serviço antes de comprá-lo, o prestador de serviço deve fazer promessas ao cliente, trabalhando com a expectativa de resultado e neste caso o cliente atribui um grau de confiança ao profissional, que deve utilizar-se de elementos tangíveis para aumentar a certeza do que será oferecido ao cliente, tais como aparências, fala, decoração do ambiente, entre outros (PRIDE, 2001). Ainda de acordo com este autor, a inseparabilidade entre produção e consumo e o nível de contato com o cliente, faz com que outros clientes possam afetar a prestação do serviço, devendo o prestador de serviços certificar-se de que ocorra o menor nível de interferência negativa possível.

Para Cobra (2000), o produto financeiro deve poder atender às necessidades do cliente de preservação do capital financeiro e proteger a perda de seu patrimônio, descobrindo que tipo de produto ou serviço o cliente deseja e como é possível atendê-lo.

2.1.4.2 Promoção de serviços

Segundo Churchill (2000, p. 303), "um dos maiores desafios das comunicações de marketing para serviços é assegurar que o mercado-alvo entenda e valorize o que está sendo oferecido...assim, a promoção é necessária para explicar o que é o serviço e como ele irá beneficiar o comprador.". De acordo com Pride (2001), para compensar a intangibilidade dos serviços, a promoção normalmente inclui indicações tangíveis que simbolizam o serviço, como por exemplo um anúncio mostrar imagens das instalações da empresa, dos equipamentos, do pessoal, entre outros. É comum ser usado imagens que definem um estilo de vida que remeta ao serviço oferecido.

As vendas pessoais são muito utilizadas para comercializar serviços, os agentes de venda explicam diretamente os benefícios e custos do serviço, funcionando como uma representação tangível. De acordo com Churchill (2000) o vendedor e o prestador são a mesma pessoa em alguns casos, atuando como intermediários entre o comprador e o vendedor de forma direta. Ainda sobre venda pessoal, Pride (2001, p. 251) afirma que "o pessoal de contato pode ser direta ou indiretamente envolvido nos serviços de venda pessoal, que é frequentemente importante porque a influência pessoal pode ser eficaz ao ajudar o cliente a

visualizar os benefícios de determinado serviço." O mesmo autor ainda comenta que um dos principais fatores de sucesso na promoção de serviços é a comunicação boca-a-boca, sendo que algumas ações de marketing são voltadas para estimular os clientes a falarem bem de determinado serviço e também indicar outros clientes.

Segundo Cobra (2000), promover a venda de produtos ou serviços financeiros significa adequar produtos ou serviços financeiros aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens competitivas. O autor sugere que o composto de comunicação, deve envolver propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas e força de vendas.

2.1.4.3 Preço dos serviços

O preço dos serviços podem receber diversas denominações, tais como taxa, aluguel, pedágio, comissões, custo, honorário, frete, encargo, bonificações, entre outros (Churchill, 2000). O mesmo autor comenta que uma das estratégias de preço consiste em praticar preço fora da estação, que consiste em cobrar preços mais baixos em períodos de baixa demanda, aumentando-o quando a demanda for elevada.

Segundo Pride (2001), os preços podem ser baseados no desempenho de tarefas específicas ou por tempo. Ainda segundo este autor, dependendo do tipo de serviço oferecido, as condições de mercado podem limitar o quanto pode ser cobrado por um serviço específico, especialmente em se tratando de um serviço de natureza genérica.

Um fator que deve ser levado em consideração é o fato de que devido à natureza intangível dos serviços, os consumidores por vezes se baseiam fortemente nos preços como um indicador de qualidade (PRIDE, 2001). Pensamento compartilhado por Churchill (2000, p. 302) ao afirmar que "além de exercer função econômica, o preço também influencia a maneira como os compradores percebem os serviços. Quando os clientes têm poucas pistas para julgar a qualidade, podem avaliá-la com base no preço.". Tais afirmações levam a crer que o fator preço alto pode ser um diferencial positivo, e nem sempre está relacionado ao custo de oferecer determinado serviço.

De acordo com Cobra (2000), o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro pode ser taxa, preço ou tarifa. O autor ainda evidencia que para ser atraente, uma organização

financeira precisa praticar o preço de forma justa, que seja do agrado do cliente e que remunere adequadamente os serviços prestados.

2.1.4.4 Distribuição de serviços

A estratégia de distribuição para serviços precisa ser eficiente. Dependendo da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, estes podem ir até a organização para receber o serviço, a organização pode ir até os clientes, ou eles podem completar as transações à distância (Churchill, 2000). Segundo esse autor, muitas vezes o prestador de serviço comercializa diretamente para o usuário do serviço, mas em alguns casos pode-se utilizar de um consolidador, definido como "intermediários que fazem grandes compras com desconto, depois revendem em quantidades menores para usuários ou outros membros do canal." (Churchill, 2000, p. 303)

Pride (2001, p. 250) afirma que "os canais de comercialização de serviços são normalmente curtos e diretos, significando que o provedor presta o serviço diretamente ao usuário final". Ainda segundo Pride (2001), no setor de serviços existe o desafio de gerenciar o estoque, ou seja equilibrar a oferta e demanda de serviços, por isso, neste setor, frequentemente usa-se a reserva técnica, ou hora marcada para atendimento ao cliente. Esse autor comenta que para aumentar a oferta de um serviço, tornando-o mais acessível e reduzindo custos, alguns prestadores optam por reduzir o uso de pessoal de contato e substituí-los por equipamentos, restando o desafio de manter a qualidade do atendimento e do serviço prestado.

Cobra (2000) cita que uma instituição financeira precisa estar ou ir aonde os clientes estão, proporcionando um serviço em tempo real, de forma a estar sempre disponível para atender ao cliente.

2.1.5 Qualidade dos serviços

A qualidade do serviço é definida como a percepção do cliente sobre até que ponto um serviço é bem feito e atende ou supera as suas expectativas. A qualidade do serviço é julgada pelos clientes e não pela organização. Essa diferença é crítica pois força a análise ser feita a partir do ponto de vista do cliente (PRIDE, 2001). Na visão desse autor, o maior obstáculo para avaliação da qualidade de um serviço é a intangibilidade, pois as qualidades de busca - a percepção dos aspectos tangíveis - não são aplicadas. O cliente, no caso dos serviços, possui qualidades de experiência ou de confiança. Qualidade de experiência refere-se a fatores como gosto, satisfação, prazer, enquanto que qualidades de confiança são atributos que os clientes podem ser incapazes de avaliar mesmo depois da compra e consumo dos serviços, em função do nível de conhecimento do cliente acerca do serviço consumido.

Kotler (2006) descreve os cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços, descritos por ordem de importância:

- a) Confiabilidade: a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido;
- b) Capacidade de resposta: a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- c) Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- d) Empatia: a atenção individualizada dispensada aos clientes;
- e) Itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Sobre a qualidade, Kotler (2006) aponta que alguns estudos mostram quais são as melhores práticas para se obter uma melhor qualidade na prestação de um serviço, são eles: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de auto-atendimento, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários como dos clientes. A observação feita por Kotler (2006, p. 398), analisando as implicações em relação às percepções do consumidor sobre a qualidade do serviço prestado, evidencia muito bem o princípio da avaliação de um cliente após adquirir um serviço:

Como os serviços apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem. Quarto, devido aos custos variáveis envolvidos, há muita inércia do consumidor: pode ser difícil tirar um cliente do concorrente

Em relação a qualidade em serviços financeiros, Cobra (2000, p. 58) afirma que o conceito de qualidade pode ser muito genérico, mas que existe uma regra básica:

Se o benefício do serviço comprado é em geral maior do que o custo, há uma grande probabilidade de que o cliente esteja satisfeito com a compra. Nesse caso o papel do serviço de atendimento tende a ser minimizado. Quando porém não há evidências de que o benefício é maior do que o custo, o serviço ao cliente tende a ser altamente valorizado, até mesmo como uma forma de compensar a relação.

Cobra (2000) conclui que um preço baixo em serviços financeiros quase sempre está associado a um serviço precário e que preço alto normalmente está associado a um serviço diferenciado, de qualidade superior.

2.1.6 Gerenciamento de marcas de serviços

Kotler (2006, p. 416) afirma que "assim como ocorre com qualquer marca, as marcas de serviços devem conseguir diferenciar-se e desenvolver estratégias apropriadas". Esse autor afirma que uma empresa pode se diferenciar por meio de mudanças em sua oferta de serviços e do sucesso de seus esforços em vendas cruzadas, porém existe o desafio de qualquer inovação em serviços poder ser facilmente copiada, entretanto o fato de uma empresa introduzir uma inovação no mercado lhe trará uma vantagem temporária sobre suas concorrentes.

O desenvolvimento de uma marca envolve basicamente três aspectos a serem explorados em especial (KOTLER, 2006):

a) Escolha dos elementos da marca: Uma marca deve ter o nome fácil de lembrar. Demais elementos, como logotipos, símbolos, personagens e *slogans*, devem complementar o nome da marca, sendo que alguns procuram tornar o serviço e alguns de seus principais

benefícios mais tangíveis, concretos e reais. As instalações físicas da prestadora de serviços são essencialmente importantes e todos os aspectos do processo de entrega dos serviços podem ter uma identidade;

b) Estabelecimento de dimensões de imagem: Associações organizacionais costumam ser associações de marca importantes que podem afetar direta ou indiretamente a avaliação da qualidade de um serviço. Uma associação organizacional pode ser as percepções sobre as pessoas que dirigem a organização e que prestam o serviço;

c) Planejamento da estratégia de identidade da marca: Os serviços também devem considerar o desenvolvimento de uma hierarquia de marca e de um portfólio de marca que possibilitem posicionamento e foco em diferentes segmentos de mercado. A diferenciação pode estar associada a um preço ou qualidade diferenciados.

Cobra (2000) avalia que a imagem de uma marca e o que ela representa, é o melhor investimento em marketing. Segundo o autor, é necessário que se faça regularmente pesquisa de mercado para verificar a percepção da marca junto ao público, observando fatores tais quais a percepção do serviço da organização, a qualidade percebida pelos clientes, a credibilidade da empresa, os serviços oferecidos e o posicionamento da marca. A sentença a seguir evidencia o posicionamento de Cobra (2000, p.195) em relação à imagem de uma marca para uma instituição financeira:

A imagem positiva da marca de uma organização no mercado tem valor incalculável. Representa, muitas vezes, valor superior a todos os ativos fixos que uma empresa possa ter, como máquinas, edifícios e equipamentos, pois, além de constituir-se em fator diferenciador que proporciona vantagens competitivas. Investir na imagem de uma marca institucional pode representar, em algumas circunstâncias, a melhor decisão estratégica que uma empresa pode adotar.

Finalizando, o autor sugere que fazem parte da construção da imagem da marca: a qualidade do produto e do atendimento, parceria com empregados e fornecedores e o espaço físico de atendimento, bem como o apoio a instituições de cunho social.

2.2 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING

A implementação do marketing consiste no processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que elas sejam executadas de maneira que se realizem os objetivos. Na fase de implementação, são abordados os elementos *quem, onde, quando e como* (KOTLER, 2006).

De acordo com Churchill (2000), as organizações com foco no valor estão constantemente procurando maneiras de executar planos e estratégias de marketing para agradar clientes e alcançar metas. O sucesso na implementação de um plano de marketing depende de fatores como preenchimento de cargos, coordenação de trabalhos, comunicação com pessoas de dentro e de fora da organização, e motivação dos funcionários.

Segundo Pride (2001), a implementação das atividades de marketing baseia-se em questionamentos em relação ao planejamento feito: Que providências específicas serão tomadas? Como essas atividades serão desempenhadas? Quando essas atividades serão desempenhadas? Quem ficará responsável pela execução dessas atividades? E quanto custarão essas atividades? Pride (2001), define os componentes da implantação do marketing em uma organização com a ilustração a seguir:

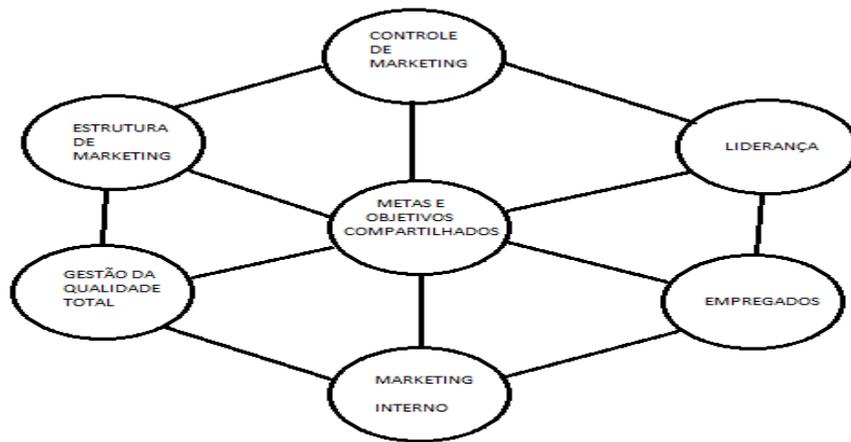


Figura 5 - Componentes da Implementação do Marketing

Fonte: Pride (2011)

Uma ferramenta de gestão adequada para formatar e implementar as ações de marketing é a ferramenta desenvolvida por Robinson (1991), chamada 5w2h, cujo método baseia-se em descrever cada ação com base nos 5W (*What, Why, Where, When, Who*) e 2H (*How, How Much*). A Figura 5 exemplifica a montagem de cada ação baseado no 5w2h.

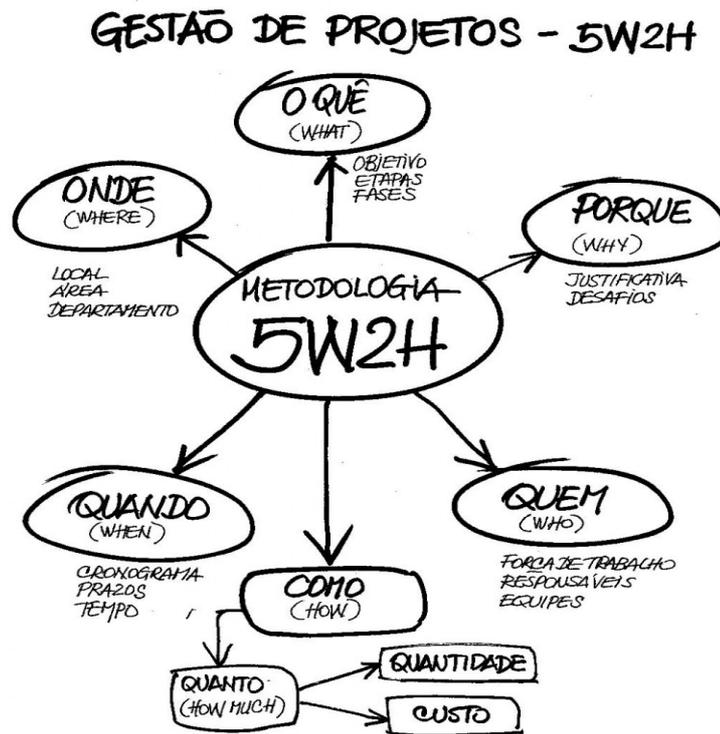


Figura 6 – Ferramenta 5w2h

Fonte: Periard (2015)

De acordo com Periard (2015), a ferramenta 5w2h é extremamente útil para as empresas, pois elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Periard (2015) afirma que para a correta utilização da ferramenta é importante estabelecer uma estratégia de ação para identificar os problemas ou soluções que a empresa queira executar.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. É um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). A proposta do Modelo Canvas de Negócios, baseia-se na inovação como a proposta principal de um negócio e propõe que tal inovação resulta de um entre quatro objetivos:

- a) Satisfazer ao mercado: Satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado
- b) Levar ao mercado: Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado
- c) Aprimorar o mercado: Aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor
- d) Criar mercado: Criar um mercado inteiramente novo.

Em empresas já estabelecidas, entretanto, os esforços de inovação de Modelos de Negócios tipicamente refletem o modelo e a estrutura organizacional que já existe. Neste caso, geralmente o esforço tem uma das seguintes motivações:

- a) Reativo: Uma crise com o Modelo de Negócios existente
- b) Adaptativo: Ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adaptá-lo a um ambiente em mutação
- c) Expansivo: Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado
- d) Pró-ativo/explorativo: Preparar a organização para o futuro, explorando e testando Modelo de Negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.

As ferramentas propostas pelo Modelo Canvas de Negócios incluem montagem do Quadro do Modelo de Negócios, identificação do Padrão do Modelo de Negócios, definição do melhor método de *Design* e análise da Estratégia, avaliando o Modelo de Negócios em relação ao ambiente interno e externo.

2.3.1 O quadro do modelo de negócios

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses componentes envolvem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

2.3.1.1 Segmento de Clientes (SC)

Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. Existem diferentes tipos de Segmentos de Clientes:

- a) Mercado de Massa: não ocorre distinção entre diferentes Segmentos de Clientes, suas necessidades e problemas são similares.
- b) Nicho de Mercado: Segmento de Clientes específicos e especializados, com exigências específicas de um nicho de mercado.
- c) Segmentado: Clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes.
- d) Diversificada: Segmento de Clientes com necessidades e problemas muito diferentes.

Basicamente, um grupo de clientes pode representar segmentos distintos se suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; se são alcançados por canais de distribuição diferentes, se exigem diferentes tipos de relacionamento, se têm lucratividade substancialmente diferentes; ou se estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

2.3.1.2 Proposta de Valor (PV)

Este componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. Existem algumas perguntas interessantes para que se defina a Proposta de Valor:

- a) Que valor entregamos ao cliente?
- b) Qual problema estamos ajudando a resolver?
- c) Que necessidades estamos satisfazendo?
- d) Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

Alguns elementos podem contribuir para a criação de valor, tais como:

- a) Novidade: satisfazer através de um conjunto completamente novo de necessidades, tendo em vista carência de ofertas similares.
- b) Desempenho: melhorar desempenho dos produtos.
- c) Personalização: adequar produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de Segmento de Clientes.
- d) *Fazendo o que deve ser feito*: apenas ajudar um cliente a executar certos serviços, permitindo ao mesmo concentrar-se em sua atividade principal.
- e) *Design*: Destacar-se por um design superior, diferenciado.
- f) *Marca/Status*: ter uma marca forte pode criar valor ao cliente somente por ele estar exibindo tal marca.
- g) Preço: praticar preços menores do que a concorrência.
- h) Redução de custo: ajudar os clientes a reduzir custos.
- i) Redução de risco: reduzir riscos ao cliente, como por exemplo dar garantias de assistência técnica
- j) Acessibilidade: Tornar produtos acessíveis a clientes que normalmente não poderiam ter acesso.
- k) Conveniência/usabilidade: Deixar produtos mais fáceis ou mais convenientes de utilizar.

2.3.1.3 Canais (CN)

Este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Os canais servem a diversas funções, tais quais:

- a) Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- b) Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- c) Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- d) Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- e) Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Os canais tem cinco fases distintas, sendo que cada canal pode cobrir algumas ou todas

as fases. Os canais podem ser distinguidos entre diretos e indiretos, bem como entre particulares e em parceria. A Figura 7 exemplifica a relação dos tipos e fases dos Canais.

Tipo de Canal		Fases dos Canais					
Próprio	Direto	Área Comercial	1. Informação Como fazer que sejam conhecidos nossos produtos e serviços da nossa Empresa?	2. Avaliação Como ajudar ao cliente a avaliar nossa proposta de valor?	3. Compra Como podem comprar nossos produtos e serviços?	4. Entrega Como Entregamos ao cliente nossa proposta de valor? Como	5. Pós-Venda Que serviço de atenção pós-venda oferecemos?
		Vendas Online					
Parceiro	Indiretos	Loja Própria					
		Loja Parceira					
		Atacadista					

Figura 7 – Fases dos Canais

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.1.4 Relacionamento com Clientes (RC)

Este componente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas motivações de conquistar o cliente, reter o cliente ou ampliar as vendas. Algumas categorias de Relacionamento com Clientes estão descritas a seguir:

- a) Assistência pessoal: basear-se na interação humana, o cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante ou após o processo de compra;
- b) Assistência pessoal dedicada: dedicar um representante específico para um cliente individual;
- c) *Self-service*: Não manter nenhum relacionamento direto com o cliente, porém fornecer os meios necessários para que eles se sirvam;
- d) Serviços automatizados: misturar uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, oferecendo informações sobre pedidos e transações;
- e) Comunidades: utilizar comunidades de usuários para se envolverem de forma mais profunda com clientes e prospects, facilitando as conexões entre membros da comunidade;
- f) Cocriação: Permitir aos clientes que colaborem com novos projetos e influenciem a formação de produtos e serviços.

2.3.1.5 Fontes de Receita (R\$)

Este componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: transações de renda resultantes de pagamento único e renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Existem diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita, conforme segue:

- a) Venda de Recursos: resulta da venda do direito de posse de um produto físico;
- b) Taxa de uso: gerado pelo uso de um determinado serviço, de forma que quanto mais utilizado, mais se paga;
- c) Taxa de assinatura: gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço;
- d) Empréstimos/Aluguéis/*Leasing*: provém do direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa;
- e) Licenciamento: permite aos clientes a permissão de utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento;
- f) Taxa de corretagem: origina-se de serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes;
- g) Anúncios: resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes tipos de mecanismo de precificação, conforme mostra a Figura 8:

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

Figura 8 – Mecanismos de precificação

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.1.6 Recursos Principais (RP)

Este componente descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Os recursos podem ser físicos, como fábricas, edifícios, veículos, máquinas sistemas, pontos de venda e redes de distribuição; financeiros, como garantias financeiras, dinheiro, linhas de crédito específicas e outros instrumentos financeiros; intelectuais, como marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros, parcerias e banco de dados, humanos, que são funcionários com capacidades específicas e fundamentais para o negócio da empresa.

2.3.1.7 Atividades-Chave (AC)

Este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer funcionar seu Modelo de Negócios. As Atividades-Chave podem ser categorizadas da seguinte maneira:

a) Produção: atividades relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior.

b) Resolução de Problemas: atividades que propões novas soluções para problemas de clientes específicos, baseadas no gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.

c) Plataforma/rede: atividades relacionadas ao gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.

2.3.1.8 Parcerias Principais (PP)

Este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que colocam o Modelo de Negócios em funcionamento. Existem quatro tipos diferentes de parcerias:

- a) Alianças estratégicas entre não competidores
- b) Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes
- c) *Joint ventures* para desenvolver novos negócios
- d) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

Basicamente, existem três tipos de motivação diferentes que levam uma empresa a realizar uma parceria: Otimização e economia de escala, Redução de riscos e incertezas, Aquisição de recursos e atividades particulares

2.3.1.9 Estrutura de Custos (C\$)

Este componente descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Embora na maioria dos Modelos de Negócios, o fator custo seja um dos fatores que devem ser constantemente reduzidos, em alguns negócios ele pode ser relevado. Por isso é importante diferenciar duas classes de Estrutura de Custos, embora muitas organizações estejam localizadas entre os dois extremos:

- a) Direcionadas pelo custo: concentram-se em minimizar o custo sempre que possível;

b) Direcionadas pelo valor: concentram-se na criação de valor, muitas vezes não estão preocupadas com o custo.

As estruturas de custo podem ter as seguintes características:

- a) Custos fixos: custos que permanecem os mesmos apesar do volume fabricado/ofertado;
- b) Custos variáveis: mudam conforme a quantidade de artigos ou serviços produzidos;
- c) Economias de escala: vantagem na qual o custo médio de uma unidade diminui à medida que a demanda aumenta;
- d) Economias de escopo: vantagem de custo oriunda do aproveitamento de um maior escopo de operações.

Tendo concluído a descrição dos nove elementos-base para formação do Quadro de Modelo de Negócios, podemos ilustrar a ferramenta conforme mostra a Figura 9:



Figura 9 – Quadro do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Assim, pode-se visualizar como os nove elementos se combinam e podem interagir entre si. Osterwalder e Pigneur (2011) ainda propõem que o lado esquerdo do quadro, composto pelos itens Parcerias Principais, Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura

de Custos, refere-se ao lado da Eficiência. Enquanto que o lado direito, composto pelos itens Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes, Canais e Fontes de Receita, representa o lado do Valor. O item Proposta de Valor é o único que abrange tanto o lado da Eficiência como do Valor, justamente por representar o objetivo em comum a ser alcançado com sucesso.

2.3.2 Padrões de Modelo de Negócios

Alguns Modelos de Negócios possuem características similares, arranjos similares de componentes, ou comportamentos similares, de forma que podem ser descritos em padrões. Osterwalder e Pigneur (2011) trazem cinco padrões de Modelos de Negócios, exemplificados a seguir através de fichas descritivas, de modo a simplificar e objetivar a comparação entre eles.

2.3.2.1 Modelos de Negócios Desagregados

Contexto (Antes): Um modelo integrado combina gerenciamento de infraestrutura, inovação de produto e relacionamento com cliente sob um mesmo teto.

Desafio: Os custos são muito altos. Diversas culturas organizacionais conflitantes estão combinadas em uma única entidade, resultando em compensações desnecessárias.

Solução (Depois): O negócio está desagregado em três modelos separados, porém complementares, lidando com: gerenciamento de infraestrutura, inovação de produto e relacionamento com cliente.

Lógica: Melhoria nas ferramentas de gerenciamento e TI permitem separar e coordenar diferentes modelos de negócios com custo mais baixo, eliminando assim as compensações indesejadas.

Exemplos: Bancos privados, Telefonia Celular

2.3.2.2 A Cauda Longa

Contexto: A Proposta de Valor visa apenas os clientes mais lucrativos

Desafio: Direcionar a segmentos menos lucrativos com Proposta de Valor específica é muito caro.

Solução (Depois): A Proposta de Valor nova ou adicional visa um número maior de Segmentos de Clientes historicamente menos lucrativos e de nicho – que, quando agregados, são lucrativos.

Lógica: Melhorias em Tecnologia da Informação (TI) e no gerenciamento de operações permitem fornecer Propostas de Valor adequadas a um grande número de novos clientes com custo baixo

Exemplos: Indústria editorial (Lulu.com) e LEGO

2.3.2.3 Plataformas Multilaterais

Contexto (Antes): Uma Proposta de Valor se direciona a um Segmento de Clientes

Desafio: A empresa não consegue adquirir novos clientes potenciais que estejam interessados em acessar a base de clientes existente.

Solução(Depois): Uma Proposta de Valor que dê acesso a um Segmento de Clientes existentes da companhia é adicionada.

Lógica: Um intermediário operando uma plataforma entre dois ou mais Segmentos de Clientes adiciona Fontes de Receita ao modelo inicial.

Exemplos: Google, Consoles de jogos da Nintendo, Sony e Microsoft, Apple, iPod, iTunes, iPhone.

2.3.2.4 Grátis como Modelo de Negócios

Contexto (Antes): Uma Proposta de Valor de alto valor e alto custo é oferecida apenas a clientes pagos.

Desafio: O alto preço afasta os clientes.

Solução (Depois): Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes Segmentos de Clientes com diferentes Fontes de Receita, um deles livre de custo (ou custando muito pouco).

Lógica: Segmento de Clientes não pagantes são subsidiados pelos clientes pagantes, para atrair o maior número possível de usuários.

Exemplos: Anunciantes e jornais, Metro, Flickr, Código Aberto, Red Hat, Skype, Gillette, Barbeador e lâminas.

2.3.2.5 Modelo de Negócios Abertos

Contexto (Antes): Recursos de P&D e Atividades-Chave são concentrados dentro da empresa: Ideias são inventadas apenas *internamente*; Resultados são explorados apenas *internamente*.

Desafio: O P&D é caro e/ou a produtividade está caindo.

Solução (Depois): Recursos e Atividades de P&D internas são alavancados pela utilização de parceiros externos. Resultados de P&D internos são transformados em Proposta de Valor e oferecidos para Segmentos de Clientes interessados.

Lógica: Obter P&D de fontes externas pode ser menos dispendioso, resultando em prazos mais curtos para entrar no mercado. Inovações não exploradas têm potencial para gerar mais receita quando comercializadas.

Exemplos: Procter & Gamble, GlaxoSmithKline, Innocentive

2.3.3 Design

Projetar Modelos de Negócios é a atividade principal de um empreendedor. Através de seu conhecimento, visão de mercado e experiência é possível idealizar um negócio que tenha geração de valor e inovação. Muito de um projeto passa pela criatividade e capacidade de imaginar. Osterwalder e Pigneur (2011) trazem a essência do processo de *design* e seis principais ferramentas para desenvolvê-lo. A função principal do *design* é trazida pelos autores no seguinte trecho:

As pessoas de negócios, sem perceber, praticam *design* todos os dias. Desenvolvem organizações, estratégias, Modelos de Negócios, processos e projetos. Para isso, devem levar em consideração, a tecnologia, aspectos regulatórios e muito mais. Cada vez mais, precisamos fazê-lo em território familiar e não mapeado. É precisamente do que se trata o design. Do que os administradores carecem é de ferramentas de design que complementem suas habilidades de negócio"

2.3.3.1 Insights dos Clientes

Para idealizar um Modelo de Negócios a partir do pensamento do cliente, propõe-se usar a ferramenta do Mapa da Empatia. Tal ferramenta consiste no processo descrito abaixo, em ordem cronológica:

- a) Fazer um *brainstorm* para avaliar todos os possíveis Segmentos de Clientes que quer atender.
- b) Escolher 3 candidatos promissores e selecionar um para seu primeiro exercício de perfil
- c) Atribuir algumas características ao suposto cliente, como nome, renda, estado civil, enfim.
- d) Construir um perfil para o suposto cliente, tendo como base a resposta de seis perguntas, dispostas na Figura 10:

O que ela vê? <i>Descrever o que a cliente vê em seu ambiente</i>	O que ela escuta? <i>Descrever como o ambiente influencia a cliente</i>	O que ela realmente pensa e sente? <i>Tentar desenhar o que acontece na mente da cliente</i>	O que ela diz e faz? <i>Imaginar o que a cliente pode dizer ou como se comporta em público</i>	Qual a sua dor?	O que ganha a cliente?
-Como é? -Quem está em torno dela? -Quem são seus amigos? -A quais tipos de oferta ela está exposta diariamente (em oposição ao que todo mercado oferece)? -Quais problemas encontra?	-O que os amigos dizem? Seu cônjuge? -Quem realmente a influencia? Como? -Que Canais de mídia são influentes?	-O que é realmente importante para ela (que talvez não diria publicamente)? -Imagine suas emoções. O que a motiva? -O que pode mantê-la acordada à noite? -Tente descrever seus sonhos e desejos.	-Qual a atitude dela? -O que ela pode estar dizendo para outras pessoas? -Preste atenção principalmente nos conflitos potenciais entre o que um cliente pode dizer e o que realmente pensa e sente.	-Quais são suas maiores frustrações? -Que obstáculos existem entre ela e o que ela quer e precisa obter? -Quais riscos teme enfrentar?	-O que ela realmente quer ou precisa obter? -Como mede o sucesso? -Pense em algumas estratégias que pode utilizar para alcançar seus objetivos.

Figura 10 – Questões do Mapa da Empatia

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Com base nas respostas encontradas pode-se utilizar o diagrama do Mapa da Empatia, a fim de tornar melhor a visualização e conexão entre os principais aspectos. O diagrama está exemplificado por meio da Figura 11:

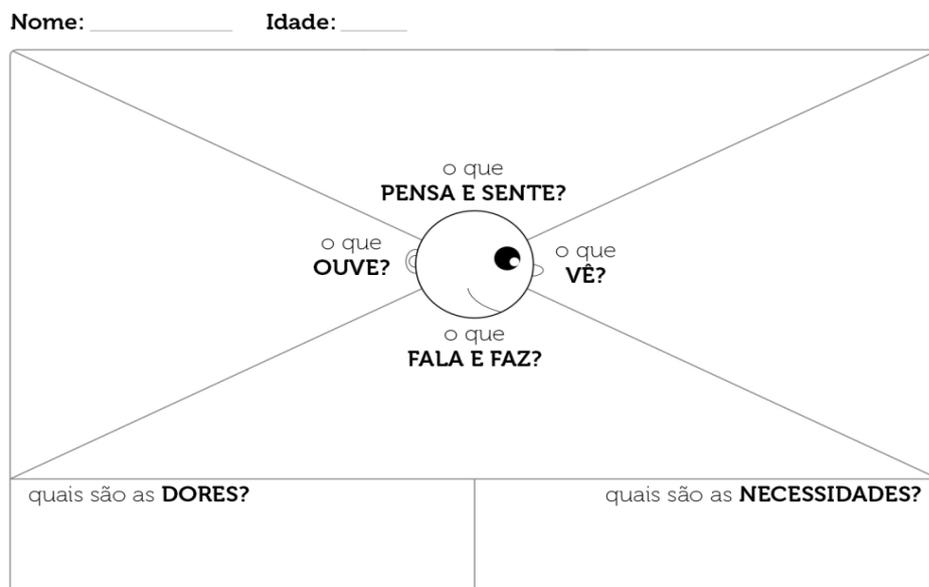


Figura 11 – Diagrama do Mapa da Empatia

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.3.2 Ideação

O processo de ideação, resumidamente, é um processo criativo para gerar um grande número de ideias e isolar as melhores. Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam que para tornar o processo de ideação eficiente é necessário alguns requisitos básicos como tentar ignorar o *status quo*, colocar de lado preocupações com questões operacionais, não olhar para modelos passados, desafiar as ortodoxias, enfim. Os autores definem dois pontos de partida para geração de ideias para Modelos de Negócios: epicentros de inovação a partir do Quadro de Modelo de Negócios e perguntas *e se*.

Sinteticamente, as ideias para inovar em um Modelo de Negócios podem ser separadas como partindo de quatro epicentros de inovação no Quadro de Modelo de Negócios:

- a) A partir dos Recursos: Originam-se da infraestrutura existente de uma organização ou de um parceiro;
- b) A partir da Oferta: criação de novas Propostas de Valor;
- c) A partir dos Clientes: Baseadas nas necessidades dos clientes, no acesso facilitado ou aumento da conveniência;
- d) A partir das Finanças: Novas formas de receita, mecanismos de preço e redução de custos;
- e) A partir de Múltiplos Epicentros: quando a inovação parte de dois ou mais epicentros.

A segunda opção de ponto de partida propõe que as ideias tenham origem no questionamento específico *e se*, que "...nos ajudam a quebrar as amarras impostas pelos modelos atuais. Elas devem nos provocar e desafiar nosso pensamento. Devem nos perturbar como proposições intrigantes e de difícil execução" (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 140).

Esses autores propõem um método para o processo de ideação composto pelas cinco etapas descritas abaixo com o nome e a pergunta-chave que deve servir como base para a execução da etapa correspondente, em ordem cronológica:

- a) Composição de equipe: "Nossa equipe é diversificada o suficiente para gerar ideias novas?";

- b) Imersão: "Quais elementos devemos estudar antes de gerar ideias?";
- c) Expansão: "Que inovações podemos imaginar para cada componente do Modelo de Negócios?";
- d) Critério de seleção: "Que critérios são mais importantes para priorizar nossas ideias?";
- 5º) Prototipando: "Como seria o Modelo de Negócios completo de cada ideia?".

2.3.3.3 Pensamento Visual

O conceito básico de Pensamento Visual, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 148), é "utilizar ferramentas visuais como figuras, rascunhos, diagramas e adesivos para construir e discutir significados". O Pensamento Visual contempla duas técnicas: o uso de adesivos e o uso de rascunhos combinados com o Quadro de Modelo de Negócios.

De acordo com a visão dos autores, as notas adesivas funcionam como porta-ideias que podem ser adicionados e removidos e deslocados durante o processo de montagem do Quadro de Modelo de Negócios. O uso de rascunhos ou desenhos potencializa os efeitos das notas adesivas, pois as pessoas reagem com mais intensidade às imagens do que às palavras.

Os autores ainda comentam que o Pensamento Visual ajuda a aprimorar outros quatro processos importantes dentro da montagem de um Modelo de Negócios: Compreensão da essência; Melhora do diálogo; Exploração das ideias e Aprimoramento da Comunicação. Dentro do contexto de Pensamento Visual, ainda é explorado a técnica de Narração Visual, que consiste em contar uma história utilizando os elementos gráficos, a fim de explicar uma proposta de Modelo de Negócios.

2.3.3.4 Protótipos

Um protótipo é como uma representação de potenciais Modelos de Negócios e pode tomar a forma de um desenho simples, um conceito completamente descrito com o Quadro ou uma planilha que simula os aspectos financeiros de um novo negócio (OSTERWALDER e

PIGNEUR, 2011). São propostos alguns métodos de diferentes escalas, do mais bruto ao mais refinado, para que se chegue a um protótipo ideal, em ordem cronológica:

a) Rascunhe no guardanapo: Desenhar um Quadro de Modelo de Negócios. Descrever a ideia utilizando apenas os elementos principais:

- Desenho da ideia,
- Inclusão da Proposta de Valor,
- Inclusão das principais Fontes de Renda.

b) Quadro elaborado: Desenvolver um quadro mais elaborado para explorar todos os elementos necessários para fazer o modelo funcionar:

- Desenvolvimento do Quadro Completo,
- Pensamento da lógica de negócio,
- Estimativa do potencial do mercado,
- Compreensão da relação entre os componentes,
- Verificação dos fatos.

c) *Case* de Negócio: Transformar o quadro em uma planilha para estimar o potencial de lucro do seu modelo:

- Criação do Quadro completo,
- Inclusão dos dados principais,
- Cálculo dos custos e receitas,
- Estimação do potencial de lucro,
- Execução de cenários financeiros com base em diferentes suposições.

d) Teste de Campo: Investigar a aceitação do cliente e a possibilidade de execução:

- Preparação de um caso de negócios bem justificado para o novo modelo,
- Inclusão de clientes possíveis ou reais no teste prático,
- Teste da Proposta de Valor, Canais, mecanismos de preço e/ou outros elementos de mercado.

2.3.3.5 Contando Histórias

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 172), "a narrativa ajuda a comunicar com eficiência o assunto de que ele trata...a narração tira proveito do poder do Quadro

minimizando a descrença sobre o desconhecido". Os autores comentam os motivos de contar uma história para explicar um Modelo de Negócios como uma vantagem ao tangibilizar e esclarecer a ideia e motivar as pessoas envolvidas. A narrativa pode ocorrer tanto da perspectiva da empresa, como se fosse um funcionário observando a organização, e também da perspectiva do cliente, como um consumidor potencial experimentando ou comprando.

Os autores sugerem algumas técnicas para exercer a narrativa de histórias, conforme representado na Figura 12:

	Palavra & Imagem	Vídeo	Interpretação	Texto & Imagem	Quadrinhos
Descrição	Contar a história de um protagonista e seu ambiente utilizando uma ou diversas imagens	Contar a história de um protagonista e seu ambiente utilizando vídeo para misturar realidade com ficção	Fazer com que as pessoas interpretem os papéis dos protagonistas da história para tornar o cenário real e tangível	Contar a história de um protagonista e seu ambiente utilizando texto e uma ou diversas imagens	Utilizar uma série de imagens de cartoon para contar a história de um protagonista de forma tangível
Quando?	Apresentação em grupo ou conferência	Transmissão para grande público ou utilização interna para decisões com importantes implicações financeiras	Workshops onde os participantes apresentam uns aos outros ideias recém desenvolvidas de Modelos de Negócios	Relatórios ou transmissões para grandes audiências	Relatórios ou transmissões para grandes audiências
Tempo e Custo	Baixo	Médio para Alto	Baixo	Baixo	Baixo para médio

Figura 12 – Técnicas de Narrativas de Histórias

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.3.6 Cenários

A função principal da montagem de cenários é guiar o processo de desenvolvimento do Modelo de Negócios, no contexto de um *design* específico e detalhado (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Os autores propõem a elaboração de dois tipos de cenários. O primeiro descreve diferentes tipos de cliente para um mesmo produto, no sentido de como são utilizados os produtos e serviços, preocupações, desejos e objetivos específicos de diferentes clientes. O segundo diz respeito a imaginar possíveis futuros que ajudam a refletir sobre qual Modelo de Negócios é mais adequado para cada ambiente futuro.

No caso do cenário a partir do cliente, existem algumas questões essenciais que auxiliam a visualizar diferentes cenários:

- a) Pode um modelo de negócios servir a diferentes Segmentos de Clientes?

- b) Cada Segmento de Cliente precisa de uma Proposta de Valor específica e separada?
- c) É possível criar sinergias de recursos, atividades ou canais servindo simultaneamente todos os Segmentos de Clientes?
- d) Deve-se atender um ou mais nichos com baixo custo, ou sem custos, para atrair outros clientes de maior valor?

No que tange aos cenários futuros, os autores propõem três etapas para a construção de diferentes Modelos de Negócios em relação à expectativa futura, em ordem cronológica:

- a) Desenvolver um conjunto de cenários futuros com base em dois ou mais critérios principais;
- b) Descrever cada cenário com uma história que aponte os elementos principais do cenário;
- c) Desenvolver um ou mais Modelos de Negócios apropriados para cada cenário.

É importante salientar que a montagem do cenário vai variar conforme o orçamento disponível, podendo partir de pressupostos e estudos concretos, variando também de acordo com o conhecimento de cada participante da equipe que vai formar o cenário. Na formação dos cenários futuros, há também questionamentos a serem explorados que auxiliam na formação do Modelo de Negócios futuro:

- a) Quais novos Recursos Principais e novas Atividades-Chave fornecerão uma vantagem competitiva no contexto futuro?
- b) Quais são os atributos de uma Proposta de Valor competitiva neste novo contexto?
- c) Quais os papéis os Clientes e o Relacionamento com Clientes desempenharão no contexto futuro?
- d) Como a receita será obtida quando o cenário mudar?
- e) Como a Estrutura de Custos do Modelo de Negócios mudará sob o novo contexto?
- f) Que Parcerias maximizarão a eficiência do novo Modelo de Negócios?

2.3.4 Estratégia

Através do processo de planejamento estratégico, uma empresa estabelece a missão, as metas organizacionais e a estratégia corporativa. O processo começa com uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da organização e com a identificação de oportunidades e ameaças dentro do ambiente de marketing (PRIDE, 2001). Ainda conforme esse autor, a análise do ambiente de marketing envolve a identificação de oportunidades no mercado, que com a combinação certa de circunstâncias e tempo podem ser alcançadas pela organização.

De acordo com Churchill (2000), o planejamento estratégico foca-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara e também objetivos organizacionais e de estratégia que permitam a empresa alcançar tais objetivos. Churchill (2000) define que o planejamento estratégico começa quando a administração coleta e usa informações referentes ao ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo.

No contexto de estratégia empresarial, Kotler (2006) afirma que o planejamento estratégico exige ações em três áreas fundamentais, quais sejam gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa neste mercado; e estabelecer uma estratégia, um plano de ação a fim de obter seus objetivos de longo prazo. No processo de planejamento estratégico, Kotler (2006) diz que uma das etapas constitui na análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), que consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, monitoramento do ambiente interno e externo. Segundo Kotler (2006), um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de negócio.

Observa-se que a estratégia consiste em alcançar objetivos de longo prazo, por meio de ações premeditadas, a fim de aproveitar-se de uma oportunidade de mercado. Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem como reinterpretar a estratégia através do Quadro de Negócios, utilizando-se de quatro áreas estratégicas: o Ambiente de Modelo de Negócios, a Avaliação de Modelo de Negócios, A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios e Como Gerenciar Múltiplos Modelos de Negócios em uma empresa.

2.3.4.1 Ambiente de Modelo de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 200) consideram o ambiente externo como "um contexto no qual você concebe ou adapta seu Modelo de Negócio, levando em consideração uma variedade de direcionadores e restrições". Os autores propõe um mapeamento das quatro dimensões principais: Forças do Mercado, Forças da Indústria, Tendências Principais e Forças Macroeconômicas, descritas nas Figuras 13 a 16.

2.3.4.1.1 Forças do Mercado (Figura 13)

Itens	Descrição	Principais Questões
Fatores de Mercado	Identifica questões-chave direcionando e transformando seu mercado desde os Clientes até perspectivas de Oferta	-Quais são as questões principais afetando o panorama do cliente? -Que mudanças estão e aproximando? -Para onde o mercado está indo/
Segmentos de Mercado	Identifica os principais segmentos do mercado, descreve seus atrativos, e busca localizar novos segmentos	-Quais são os Segmentos de Clientes mais importantes? -Onde está o maior potencial de crescimento? -Quais segmentos estão declinando? -Que segmentos periféricos merecem atenção?
Necessidades e demandas	Descreve as necessidades do mercado e analisa o quanto elas estão bem atendidas	-Do que os clientes precisam? -Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas dos clientes? -O que os clientes realmente querem que seja feito? -Onde a demanda está aumentando e onde está declinando?
Custos de Mudança	Descreve elementos relacionados aos clientes alternado negócios aos concorrentes	-O que vincula os clientes a uma companhia e sua oferta? -Quais custos impedem os clientes de trocarem para a concorrência? -É fácil para os clientes encontrar ofertas similares? -Qual é a importância da marca?
Atratividade de Receita	Identifica elementos relacionados à atratividade de renda e ao poder de preço	-Pelo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? -Onde as maiores margens podem ser obtidas? -Podem os clientes encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos com facilidade?

Figura 13 – Forças do Mercado

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.4.1.2 Forças da Indústria (Figura 14)

Itens	Descrição	Principais Questões?
Concorrentes	Identifica concorrentes e suas forças relativas	<ul style="list-style-type: none"> -Quem são nossos competidores? -Quem são os concorrentes dominantes no nosso setor específico? -Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas -Descreva suas principais ofertas. Em quais Segmentos de Clientes eles estão se concentrando? -Qual é a Estrutura de Custos deles? -Quanta influência exercem em nossos Segmentos de Clientes, nossa Fonte de Receita e nas margens de Lucro?
Novos entrantes (Insurgentes)	Identifica novos entrantes e determina se eles competem com um Modelo de Negócios diferente do seu	<ul style="list-style-type: none"> -Quem são os novos entrantes no mercado? -Como eles se diferem? -Que vantagens ou desvantagens competitivas possuem? -Que barreiras devem superar? -Quais são suas Propostas de Valor? -Em que segmentos estão focados? -Qual é a sua Estrutura de Custos? -Com que abrangência eles influenciam seus nichos, sua Fonte de Receita e suas margens de Lucro?
Produtos e serviços substitutos	Descreve potenciais substitutos para suas ofertas – incluindo aqueles de outros mercados e outras indústrias	<ul style="list-style-type: none"> -Que produtos ou serviços podem substituir os nossos? -Quanto eles custam em comparação com os nossos? -É fácil para os clientes trocarem os substitutos? -De que modelos tradicionais de negócios estes produtos substitutos se originam?
Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor	Descreve os participantes principais da cadeia de valor em seu mercado e detecta competidores novos e emergentes	<ul style="list-style-type: none"> -Quem são os participantes principais da cadeia de valor da sua indústria? -Até que ponto seu Modelo de Negócios depende de outros participantes? -Os participantes periféricos estão em emergência? -Qual é o mais lucrativo?
Públicos de Interesse	Especifica quais personagens podem influenciar sua organização e seu Modelo de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> -Que públicos de interesse podem influenciar seu Modelo de Negócios? -Qual é a real influência dos acionistas? Trabalhadores? O governo? Lobistas?

Figura 14 – Forças da Indústria

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.4.1.3 Tendências principais (Figura 15)

Itens	Descrição	Principais Questões?
Tendências tecnológicas	Identifica tendências tecnológicas que podem ameaçar seu Modelo de Negócios – ou permitir que ele evolua e melhore	-Quais são as maiores tendências tecnológicas, tanto dentro quanto fora do seu mercado? Quais tecnologias representam oportunidades importantes ou ameaças perturbadoras? -Que tecnologias emergentes os clientes periféricos estão adotando?
Tendências regulatórias	Descreve regulamentos e tendências regulatórias que influenciam seu Modelo de Negócios	-Que tendências regulatórias influenciam seu mercado? -Que regras podem afetar seu Modelo de Negócios? -Quais regulamentos e impostos afetam a demanda do consumidor?
Tendências sociais e culturais	Identifica as principais tendências sociais que podem influenciar seu Modelo de Negócios	-Descreva as principais tendências sociais. Que mudanças nos valores culturais ou sociais afetam seu Modelo de Negócios? -Quais tendências podem influenciar o comportamento do comprador?
Tendências socioeconômicas	Descreve as principais tendências socioeconômicas relevantes ao seu Modelo de Negócios	-Quais são as principais tendências demográficas? -Como você caracteriza a distribuição de receita e renda em seu mercado? -Quão alta são as rendas disponíveis? -Descreva o padrão de gastos em seu mercado. -Que porção da população vive em áreas urbanas em oposição à rural?

Figura 15 – Tendências Principais

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.4.1.4 Forças Macroeconômicas (Figura 16)

Itens	Descrição	Principais Questões?
Situação do mercado global	Descreve as condições gerais atuais sob uma perspectiva macroeconômica	-A economia está em uma época de boom ou em recessão? -Descreva o sentimento geral do mercado. -Qual a taxa de crescimento do PIB? -Como está a taxa de desemprego?
Mercado de capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais e as necessidades da empresa de capitais	-Qual o estado dos mercados capitais? -É fácil obter fundos em seu mercado? -Capital inicial, capital de investimento, subsídio político, mercado capital ou crédito estão prontamente disponíveis? -É caro levantar fundos?
Commodities e outros recursos	Destaca os preços atuais e as tendências de preço dos recursos exigidos ao seu Modelo de Negócios	-Descreva o estado atual do mercado para commodities e outros recursos essenciais para seu negócio. -Quanto é fácil obter os recursos necessários para executar seu Modelo de Negócios? É caro? Os preços tendem a subir?
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica do mercado no qual seu negócio opera	-O quanto é boa a infraestrutura pública que suporta seu mercado? -Como você caracteriza a qualidade do transporte, comércio e escolas, e o acesso aos fornecedores e clientes? -Os impostos individuais e corporativos são altos? -Os serviços públicos para as organizações funcionam bem? -Como você classificaria a qualidade de vida?

Figura 16 – Forças Macroeconômicas

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.4.2 Avaliando Modelo de Negócios

Ao avaliar um Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) propõe analisar as forças externas de dentro para fora, propondo uma lista de verificações para analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) do Modelo de Negócios, auxiliando a avaliação de cada componente do Quadro de Modelo de Negócios. Conforme os autores, a análise SWOT é uma ferramenta atraente por ser simples, porém seu uso leva a discussões que podem ser vagas, com pouco direcionamento a que aspectos específicos devem ser analisados. Tal fato pode ter gerado um desgaste na eficiência da análise SWOT no meio gerencial, por isso os autores propõem que a SWOT seja combinada com o Quadro de Modelo de Negócios, para que seja feita uma análise e uma avaliação mais focada e de acordo com o Modelo de Negócios da empresa. A ferramenta proposta, a lista de verificações (conforme mostra a Figura 17), contém um conjunto de itens para auxiliar a analisar as forças e fraquezas de cada fundamento do Modelo de Negócios e os resultados podem ser a base para alterações e

inovações na estratégia da organização, desde que combinados com os resultados da análise de ameaças e oportunidades (Figuras 18 e 19).

Análise Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Propostas de valor alinhadas com as necessidades dos clientes
	Proposta de valor com efeito de rede
	Sinergia entre produtos e serviços
	Satisfação dos clientes
Análise Custos/Receita	
Custos	Margens benéficas
	Receitas previsíveis
	Fontes de receita recorrentes e compras repetidas frequentes
	Fontes de receita diversificadas
	Obtém-se receita antes de incorrer os custos
	Cobra-se pelo o que o cliente está disposto a pagar
	Mecanismos de preços com captura de disposição a pagar
Receitas	Custos previsíveis
	Estrutura de custos adequada ao modelo de negócios
	Operações eficientes em custos
	Tira-se proveito da economia em escala
Análise Infraestrutura	
Recursos Principais	Recursos principais difíceis de serem replicados pela concorrência
	Necessidades de recursos previsíveis
	Recursos disponibilizados na quantidade e hora certas
Atividades principais	Atividades-chave executadas eficientemente
	Atividades-chave difíceis de copiar
	Qualidade de execução alta
	Equilíbrio entre execução interna e terceirizada ideal
Parcerias principais	Há foco e trabalha-se com parceiro quando necessário
	Aproveitam-se boas relações de trabalho com Parceiros
Análise Interface com os Clientes	
Segmento de Clientes	Taxa de evasão baixa
	Base de clientes bem segmentada
	Continuamente conseguindo novos clientes
Canais	Canais eficientes
	Canais eficazes
	Abrangência forte do canal
	Canais encontrados com facilidade pelos clientes
	Canais fortemente integrados
	Canais proporcionam economia de escopo
	Canais bem adequados
Relacionamento com o Cliente	Fortes relacionamentos com os clientes
	Qualidade da relação adequada aos segmentos de clientes
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância
	A marca é forte

Figura 17– Análise das Forças e Fraquezas

Fonte: Scherer (2012)

Ameaças à Proposta de Valor	
Propostas de Valor	Há substitutos disponíveis para produtos e serviços?
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Ameaças ao Custo/Receita	
Receitas	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?
	Dependemos excessivamente de um ou mais Fontes de Receitas?
	Que fontes de Receita podem desaparecer no futuro?
Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Ameaças à Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
Atividades Principais	Que atividades-chave podem ser interrompidas?
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?
Ameaças à Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?
	Qual a probabilidade de perdermos nossos clientes?
	A concorrência se intensificará muito rapidamente?
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?
	Nossos canais correm o risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
Relacionamento com o Cliente	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

Figura 18 – Análise das Ameaças

Fonte: Scherer (2012)

Oportunidades para a Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
	Que complementos ou extensões da nossa proposta de Valor são possíveis?
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?
Oportunidades para o Custo/Receita	
Receitas	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?
	Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
	Temos oportunidade de venda cruzada internamente ou com parceiros?
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar?
	Podemos aumentar preços?
Custos	Onde podemos reduzir custos?
Oportunidades para a Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?
	Que recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados?
	Que recursos Principais são subaproveitados?
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?
Atividades Principais	Podemos padronizar algumas atividades-chave?
	Podemos aprimorar a eficiência geral?
	A TI suportaria essa eficiência geral?
Parcerias Principais	Há oportunidades de terceirização?
	Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar nosso negócio principal?
	Há oportunidades de venda cruzada?
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?
	Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?
Oportunidades para a Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
	Podemos atender novos segmentos de clientes?
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?
	Podemos integrar melhor nossos canais?
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente os clientes?
	Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?
Relacionamento com o Cliente	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes?
	Podemos aprimorar a personalização?
	Como podemos aumentar os custos de mudança?
	Identificamos e nos 'livramos' de clientes não lucrativos? Se não, por quê?
	Precisamos automatizar alguma relação?

Figura 19 – Análise das Oportunidades

Fonte: Scherer (2012)

Uma análise SWOT estruturada do Modelo de Negócios traz dois resultados. Fornece um *retrato* de onde a empresa está no momento (forças e fraquezas) e sugere possíveis trajetórias futuras (oportunidades e ameaças). Sendo assim, tal análise é uma etapa importante na formação de um Modelo de Negócios ou seu aprimoramento (OSTERWALDER e Pigneur, 2011).

2.3.4.3 A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios

O conceito da Estratégia do Oceano Azul foi criado por W. Chan Kim e Renee Mauborgne, e apresentado em um livro (KIM e MAUBORGNE, 2005). Trata-se de um método para questionar Propostas de Valor, Modelos de Negócios e explorar novos segmentos de Clientes. Basicamente, a Estratégia do Oceano Azul trata de criar negócios completamente novos através de diferenças fundamentais, em contraponto aos negócios já estabelecidos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A fim de obter a inovação de valor, Kim e Mauborgne (2005) propõe uma ferramenta de análise, chamada de Modelo das Quatro Ações, que trata de quatro questionamentos com o intuito de provocar uma nova concepção de negócio:

- a) Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
- b) Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
- c) Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
- d) Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 231) propõem combinar o conceito de inovação de valor e o Modelo das Quatro Ações com o Quadro de Modelo de Negócios, com o objetivo de criar uma nova ferramenta, descrita abaixo pelos autores:

Combinar a Estratégia do Oceano Azul com o Quadro de Modelo de Negócios permite que você analise sistematicamente a inovação de um Modelo de Negócios como um todo. Você pode fazer as quatro perguntas do Modelo das Quatro Ações (eliminar, criar, reduzir, elevar) a respeito de cada componente do Modelo de Negócios, e, imediatamente reconhecer as implicações em outras partes dele. Por exemplo: quais são as implicações no lado dos custos quando você faz alterações no lado do valor? E vice-versa.

Osterwalder e Pigneur (2011) fornecem um roteiro para questionamento do Modelo de Negócios existente utilizando a ferramenta da Estratégia do Oceano Azul, propondo que o ponto de partida da análise seja feita a partir do Segmento de Clientes, da Proposta de Valor ou da Perspectiva do Custo:

a) Exploração de Impacto no Custo

- Identificar os elementos mais custosos da infraestrutura e avaliar o que ocorre se eliminá-los ou reduzi-los.

- Questionar quais elementos do valor desaparecem, e o que precisaria criar para compensar a ausência deles.

- Identificar investimentos em infraestrutura desejados e analisar quanto de valor criam.

b) Exploração do Impacto da Proposta de Valor

- Iniciar o processo de transformação de sua Proposta de Valor fazendo as quatro perguntas, sempre considerando o impacto no lado dos custos e avaliando quais elementos são necessários ser alterados no lado do valor, como Canais, Relacionamento, Fontes de Receita e Segmentos de Clientes

c) Exploração do Impacto do Cliente

- Fazer as perguntas sobre cada fundamento do Modelo de Negócios no lado do cliente: Canais, Relações e Fontes de Receita.

- Analisar o que ocorre no lado dos custos se você eliminar, reduzir, elevar ou criar elementos no lado do valor.

2.3.4.4 Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um dos principais desafios dos empreendedores é de como implementar e gerenciar novos modelos de negócios mantendo os já existentes, quando aplicados a uma organização já existente. Isto ocorre, pois o novo modelo pode desafiar ou competir com o modelo existente, ou pode exigir mudanças na cultura organizacional e visar novos clientes anteriormente ignorados.

Para implementar modelos inovadores em organizações antigas existem diferentes opiniões, alguns acadêmicos propõe que um novo Modelo de Negócios pressupõe uma entidade separada, ao passo que outros sugerem que modelos inovadores podem ter sucesso dentro de organizações estabelecidas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Dentre os fatores a serem analisados em relação a separação ou coexistência de um Modelo de Negócios dentro de organizações existentes, são citados o potencial para sinergias, o potencial para conflitos e a similaridade dos nove componentes do Quadro de Modelo de Negócios.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A modelagem de negócios proposta no Modelo Canvas de Negócios pressupõe um roteiro de construção a ser seguido. Tal processo está definido por Osterwalder e Pigneur (2011) em 5 fases, por ordem cronológica:

a) Mobilização;

- Objetivo: Preparar para um projeto de construção de Modelo de Negócios bem-sucedido,

- Foco: Preparando o cenário,

- Descrição: Reunir todos os elementos para um design de Modelo de Negócios de sucesso. Criar conscientização da necessidade de um novo modelo, descrever a motivação por trás do projeto e estabelecer uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar e discutir os Modelos de Negócios.

b) Compreensão;

- Objetivo: Pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção do Modelo de Negócios,

- Foco: Imersão,

- Descrição: Equipe de design deve aprofundar no conhecimento relevante: clientes, tecnologia e ambiente. Coletar informações, entrevistar especialistas, estudar clientes potenciais e identificar necessidades e problemas.

c) *Design*;

- Objetivo: Gerar e testar opções viáveis de Modelo de Negócios e selecionar a melhor,

- Foco: Questionamento,

- Descrição: Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada Modelo de Negócios, selecionar o mais satisfatório.

d) Implementação;

- Objetivo: Implementar em campo o protótipo de Modelos de Negócios,

- Foco: Execução,
- Descrição: Implementar o modelo selecionado.

e) Gerenciamento.

- Objetivo: Adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta à reação do mercado,
- Foco: Evolução,
- Descrição: Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios.

Tomando como base o roteiro proposto, o presente estudo irá limitar-se às três primeiras etapas. A Implementação e Gerenciamento ficarão a cargo da empresa alvo de estudo caso a mesma tenha interesse em prosseguir com os resultados apresentados.

Com as três etapas, de Mobilização, Compreensão e *Design*, forma-se o Modelo de Negócios pretendido para cada produto a ser trabalhado, retomando: Correspondente em Crédito Imobiliário e Correspondente em Captação de Investimentos. O Quadro do Modelo de Negócios, bem como a Estratégia deverá abranger os dois produtos. Baseado nas informações obtidas, cria-se um Plano de Ação de Marketing, que deverá sugerir à empresa quais ações devem ser implementadas a fim de colocar o modelo proposto em prática. A quantidade de ações a serem projetadas dependerá das informações obtidas na montagem do Modelo de Negócios e Análise da Estratégia, bem como da análise da estrutura da empresa, como orçamento, recursos humanos, entre outros.

4. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento aborda a apresentação da empresa alvo do estudo, a descrição dos serviços analisados, a montagem do Quadro do Modelo de Negócios, que abrange as etapas de Mobilização, Compreensão e *Design*, a análise estratégica e a montagem do Plano de Ação de Marketing.

4.1 A EMPRESA: GRUPO FARO

O Grupo Faro é uma empresa de pequeno porte no ramo de serviços financeiros, atuando na área de seguros, investimentos e crédito. Sua proposta é apresentar-se como correspondente bancário com o diferencial de um atendimento mais personalizado e buscando alternativas inovadoras para seu relacionamento com o cliente.

Em seu sítio oficial⁵, a empresa define-se da seguinte forma:

O Grupo Faro busca oferecer soluções em crédito, financiamentos, seguros e investimentos, através de uma atuação ética, ágil, personalizada, com conhecimento das necessidades de cada um de nossos clientes e pautada em processos de extrema segurança, construindo, assim, relacionamentos duradouros e com alta capacidade de geração de valor a todas as partes envolvidas, contribuindo também, dessa forma, para o desenvolvimento do mercado financeiro do país onde atua. Os colaboradores do Grupo Faro vêm trabalhando na construção de um grupo financeiro sólido, independente e eficiente, reconhecido como um parceiro de extrema confiança de seus clientes. Apesar de ser uma empresa em estágio embrionário e haver inúmeros desafios a serem vencidos, a estratégia para adquirir relevância no segmento deverá estar focada no conhecimento das necessidades dos clientes e na eficiência da prestação de serviços e dos produtos que serão ofertados.⁵

Ainda de acordo com seu sítio oficial⁵, a empresa elenca seus valores como ética, meritocracia, trabalho em equipe, excelência no atendimento, inovação. No Grupo Faro, existe a divisão entre dois segmentos da empresa: a FaroCred e a FaroInvest.

Os serviços oferecidos pela FaroCred contemplam a contratação de seguros diversos, financiamentos, consórcios e empréstimos em geral. Já no portfólio da FaroInvest, encontramos os serviços de Assessoria Pessoal e Empresarial. Neste contexto, os serviços a serem abordados neste trabalho inserem-se na FaroCred, ao abordarmos melhorias no

⁵ Disponível em <www.grupofaro.net>. Acesso em 02 mar. 2015

produto Correspondente em Crédito Imobiliário, que corresponde ao setor de financiamento, e na FaroInvest, ao propormos modelagem no serviço da Assessoria Pessoal através do Correspondente em Captação de Investimentos.

A empresa está localizada na cidade de Porto Alegre-RS, tendo iniciado suas atividades em abril de 2013. Atualmente seu quadro de pessoal é formado por 8 pessoas, sendo 4 sócios e 4 funcionários. De acordo com o Diretor Geral a projeção de crescimento baseia-se basicamente no serviço de correspondente imobiliário, o qual pretende consolidar em 2015 com uma meta de faturamento neste produto em torno de R\$ 340 mil. No mercado de seguros possui um valor segurado em sua carteira de aproximadamente R\$ 390 mil. Seu principal objetivo estratégico de curto prazo é consolidar e direcionar a empresa no mercado no qual atua, definindo metas de crescimento, organizando processos e formando pessoas. No longo prazo, pretende tornar-se o maior correspondente imobiliário de Porto Alegre e umas das principais corretoras de seguro, bem como agregar diversos serviços financeiros no seu portfólio.

4.2 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS ANALISADOS

Com o intuito de facilitar a compreensão dos serviços que são foco desta análise, segue a descrição de como funciona e as características de cada um, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa qualitativa (Subseção 4.3.2.1.6)

a) Correspondente em Crédito Imobiliário: todo banco comercial com carteira de crédito imobiliário pode fechar convênios com empresas do ramo financeiro que atuem na comercialização e operacionalização do crédito imobiliário, restando ao então correspondente realizar todo o contato com o comprador, cliente do banco e vendedor do imóvel, negociando as taxas e condições em nome do agente oficial de crédito. Por este serviço prestado, o correspondente imobiliário recebe uma comissão que varia normalmente de 0,5% a 1,5% do valor do financiamento.

b) Correspondente em Captação de Investimentos: as instituições que possuem carteira de crédito comercial, possuem lastro para a emissão de títulos de dívida privada. Comum nos grandes bancos com a nomenclatura de CDB (Certificado de Depósito Bancário), os títulos de dívida privada são mais atrativos nos segmentos dos pequenos bancos, bem como financeiras, que emitem LC (Letra de Câmbio). Estas instituições podem conveniar empresas de serviços

financeiros para a comercialização destes títulos privados, pagando uma comissão que pode ser um percentual fixo ou variável de acordo com a diferença entre o que o emissor do título paga e o que é negociado com o investidor final.

4.3 MONTAGEM DO QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos (Seção 3), a montagem do Modelo de Negócios começa na fase de Mobilização, passando pela Compreensão até a efetiva montagem no Design. As últimas duas fases, Implementação e Gerenciamento não serão executadas, pois dependem de maior tempo para acompanhamento e efetivação.

4.3.1 Mobilização

A mobilização para organizações já estabelecidas baseia-se em três pontos: Dar legitimidade ao projeto; Gerenciar interesses existentes; Envolver uma equipe multifuncional e orientar tomadores de decisão (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). No presente estudo a fase da Mobilização torna-se simplificada pelo fato de a empresa ter estrutura pequena e portanto mais fácil de se atingir a todo o grupo.

Em reunião com a equipe responsável pela elaboração do Modelo de Negócios, o Gerente de Marketing do Grupo Faro, Fábio Pinto, o Diretor Geral, Leonardo Pinto, e o autor foram traçados os objetivos do presente estudo, já comentados anteriormente. A equipe é referenciada no presente estudo como Comitê de Estratégia. Os pilares da montagem do Modelo de Negócios foram definidos do princípio em que o autor tem liberdade para explorar o mercado, estudar a empresa e questionar sobre os pontos de interesse como capacidade de investimento e objetivos estratégicos. Basicamente, a montagem do Modelo de Negócios concentra-se no autor, denominado Consultor de Estratégia com auxílio pontual e sugestões do Gerente de Marketing e Diretor Geral, de modo a facilitar e agilizar o processo, eliminando assim necessidade de um plano maior de conscientização da equipe de funcionários e

facilitando a legitimação da proposta. O fator negativo é a limitação em termos de variedade de pessoas, restringindo o fator criatividade do projeto.

Na mobilização as ideias iniciais para o Modelo de Negócios são propostas e debatidas pela equipe. Desta forma, foi elaborado pelo autor um roteiro (ver Apêndice A) direcionado aos membros da equipe para que elaborassem ideias e sugestões iniciais para atingir os objetivos propostos. Os principais pontos e ideias estão destacadas a seguir⁶.

a) Diretor Geral

- Inicialmente gerar a demanda para depois realizar investimentos para suprir esta demanda,

- Criar sistema automatizado para o cliente consultar on-line seu processo de financiamento,

- Treinar a equipe comercial e formar a equipe de retaguarda (*back-office*),

- Conhecer melhor as regulações burocráticas do processo cartorial,

- Formalizar contratualmente as parcerias estabelecidas, bem como gerar relatórios a fim de tornar a informação mais transparente aos parceiros comerciais,

- Buscar novos credenciamentos no crédito imobiliário, atualmente concentrado somente na Caixa Federal,

- "Penso que a oportunidade nesse segmento é realmente muito grande, não só pelo tamanho do mercado, mas também pelo amadorismo de quem nesse segmento atua. ",

- "...a estratégia comercial de parceria com imobiliária está correta, uma vez que os negócios de compra e venda ocorrem, em regra, através de intermediações dessas empresas...o Grupo Faro, em um futuro próximo, deve desenvolver uma estratégia de estabelecimento de parceria com construtoras.",

- Bom relacionamento com os parceiros e bom atendimento, estão trazendo flexibilidade e vantagens competitivas em relação aos concorrentes,

- "Pensamos ser fator relevante para o sucesso e expansão mais acelerada da empresa a capacidade de comunicar aos clientes e parceiros os pontos fortes, os processos e os resultados obtidos pelo Grupo Faro nos produtos trabalhados.",

- "com uma remuneração média de 1,2% do valor financiado, a possibilidade de receita para o Grupo Faro com esse produto é realmente muito interessante.",

- Principal desafio para a empresa é a consolidação de uma cultura empresarial e a formação de uma equipe qualificada,

6 Comentários e citações transcritos de reunião realizada em 02 abr. 2015

- Sobre a hipótese de haver recursos infinitos: "acredito que este processo deveria estar pautado nos seguintes pilares, segundo sua ordem de relevância: 1º) Formação de equipe (foco nas pessoas) e consolidação de uma cultura empresarial (propagação de um sonho grande); 2º) Utilização de tecnologia de informação para a consolidação de processos; e 3º Fortalecimento da marca.",

- "O risco de rompimento de contratos pode ser neutralizado através do estabelecimento de pulverização de parceiros, de modo que nenhum parceiro isoladamente possua relevância tamanha a gerar um impacto preocupante na originacão de financiamentos.",

- "Caso haja a alteração do modelo de negocio das instituições financeiras[...]penso que o nosso serviço permanece relevante, uma vez que trabalhamos para um cliente[...]de modo que o que poderá ocorrer e a alteração de quem faz o pagamento de nossos serviços: atualmente quem paga a nossa remuneração e a instituição financeira e em uma hipótese de alteração do modelo de correspondente quem fara o pagamento será o cliente.",

b) Gerente de Marketing

- "Em relação ao marketing neste produto, nosso target é os corretores de imóveis, pois definimos como estratégia estabelecer parcerias com imobiliárias, são eles que geram o negócio. Como forma de estimular os corretores a encaminharem seus negócios ao Grupo Faro, utilizamos algumas estratégias específicas.",

- "Quanto à nossa estrutura[...]conseguimos deixar um espaço para a equipe de retaguarda[...]promovendo uma maior concentração e evitando retrabalhos.",

- "Os concorrentes neste segmento estão deixando uma lacuna no aspecto relacionado ao atendimento, pois não há uma boa comunicação entre as partes, muito menos agilidade e transparência no processo.",

- "Como estamos estruturando este produto, definimos um número de 10 agências para estabelecer parceria[...]vamos primeiramente concretizar estas parcerias para depois elaborar uma estratégia de ampliação.",

- "Sempre podemos melhorar a captação, mas com a estrutura de colaboradores que temos hoje, acredito que esta (aproximação com imobiliárias parceiras) se apresenta a melhor estratégia.",

- "(Como diferencial)...oferecemos um comissionamento ao corretor pelas indicações, bem como um envio de relatórios informando o status do processo à todas as partes (corretor, cliente, gestor).",

- Os processos atuais são satisfatórios pois apresentam maior eficiência em relação à concorrência,

- Na hipótese de recursos infinitos: ampliação da equipe e a divulgação da marca,

- Na hipótese de impossibilidade de novos investimentos: manutenção da estratégia e domínio completo dos processos gerariam novos negócios naturalmente,

c) Consultor de Estratégia

- Empresa poderia buscar captação de recursos financeiros a fim de acelerar seu planejamento. Não necessariamente encurtar ou apressar o crescimento, mas crescer de forma consistente e com robustez, investindo em recursos humanos e publicidade. Tais recursos poderiam ser oriundos de novos sócios, aumento de capital dos sócios atuais ou financiamentos bancários desde que tenham taxa de retorno compatível,

- Novos convênios com outros bancos e parceiros são fundamentais, como fortalecimento da marca e ampliação das possibilidades de negócios. O ideal seria destacar uma pessoa a ficar responsável pelo relacionamento com parceiros e fornecedores,

- O atendimento como diferencial é fundamental para manutenção dos clientes. Para prospecção de novos clientes é preciso ter uma publicidade eficiente e a comunicação ter foco nos benefícios do serviço oferecido. No caso dos investimentos, a concorrência é forte, porém existe muito espaço no setor de renda fixa, pois muitos investidores são desinformados e não alocam seus recursos nas melhores alternativas, logo não estão bem atendidos,

- O fortalecimento da marca deve se dar com publicidade eficiente, ações pontuais e com bom relacionamento da equipe de vendas. Criando um histórico positivo a marca vai se consolidando ao longo do tempo,

- Como diferencial na captação de investimentos, podemos citar o atendimento personalizado e focado num nicho específico de cliente. No crédito imobiliário, o diferencial é a agilidade e transparência,

- O potencial de receita é interessante se analisarmos que os recursos que podem ser agenciados não possuem limite, exceto operacional. Se um vendedor agenciar 10 contratos imobiliários, com valor médio de R\$ 200 mil, isso gera uma comissão bruta de R\$ 20 mil. No caso dos investimentos, um valor agenciado de R\$ 100 mil pode gerar até R\$ 5 mil de comissão bruta,

- No caso de recursos infinitos, certamente a publicidade deveria ser a maior fonte de investimento. A parte de recursos humanos deveria funcionar perfeitamente com uma grande gestão de cargos e salário e remuneração acima da média de mercado,

- Na hipótese de recursos escassos, a ideia central deve ser de aumentar a fonte de receita por funcionário, evitando atividades que gerem pouca receita e focando na venda de serviços com maior margem de lucro. A publicidade deve ser mais voltada para fontes de mídia alternativa e relacionamento interpessoal.

4.3.2 Compreensão

Na etapa de compreensão, estuda-se o ambiente, os clientes em potencial, especialistas da área e busca-se dados sobre o mercado em que o modelo de negócios será construído. O conhecimento obtido auxilia e embasa a construção da modelagem, auxiliando na montagem de um plano que traga ideias inovadoras mas com coerência (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

4.3.2.1 Análise do Segmento de Correspondente em Financiamento Imobiliário

No que se refere ao mercado de correspondente em crédito imobiliário, pela empresa já atuar neste segmento, a análise segue a seguinte lógica, em ordem cronológica:

- a) Função de cada agente no processo;
- b) Descrição do fluxo de vendas atual;
- c) Informações do mercado;
- d) Análise da concorrência;
- e) Pesquisa Qualitativa;
- f) Montagem do Quadro do Modelo de Negócios atual.

4.3.2.1.1 Função de cada agente no processo de vendas do correspondente imobiliário

Em uma transação de contratação de financiamento imobiliário estão envolvidos normalmente quatro agentes: Mutuário/Comprador, Corretor/Imobiliária, Banco e Correspondente Imobiliário:

a) Mutuário/Comprador: Comprador de um imóvel, novo ou usado, normalmente Pessoa Física, que tenha o interesse de financiar um percentual da aquisição utilizando-se de financiamento bancário específico. Cabe ressaltar que o crédito imobiliário também está disponível para construção e reforma de imóvel próprio. No processo, o comprador não desembolsa recursos para pagamento do correspondente, nem para a imobiliária, apesar de receber um serviço de ambos. Sua relação de pagamento ocorre somente com o Banco. Por isso, neste processo apesar de ser o consumidor final ele não é o cliente pagador, porém não deixa de ser um dos clientes do correspondente no processo.

Exemplos inseridos no mercado alvo do Grupo Faro: Potenciais compradores de imóveis na região metropolitana de Porto Alegre.

b) Corretor/Imobiliária: Agente pessoa física ou empresa, normalmente imobiliárias de médio a grande porte que realizam a intermediação na transação de um imóvel e com o intuito de agilizar a concretização da operação junto à uma instituição financeira, indicam ou contratam um correspondente bancário. Pode ser classificado como um parceiro do correspondente, pois não é comum haver contratação, e sim, apenas indicação. As imobiliárias podem realizar elas mesmas o serviço de correspondente, eliminando do processo a empresa específica para este fim.

Exemplos inseridos no mercado alvo do Grupo Faro: Guarida, Foxter, Crédito Real, Ducati, Auxiliadora Predial, entre outros. Trata-se de um mercado bem pulverizado.

c) Banco: Instituição financeira que possui carteira de crédito imobiliário e que dispõe dos recursos para financiar o imóvel envolvido na transação. Normalmente, o banco realiza apenas a análise do crédito com base nos documentos entregues pelo correspondente, deferindo ou não a concessão do financiamento. Alguns bancos centralizam mais a parte operacional enquanto outros costumam delegar totalmente esta etapa para o correspondente. O banco é o agente pagador, desembolsando uma comissão que varia normalmente em torno de 1% do valor do financiamento pelos serviços prestados pelo correspondente. Portanto, pode ser considerado como o principal cliente do correspondente.

Exemplos inseridos no mercado alvo do Grupo Faro: Caixa Econômica Federal, Banrisul, Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Santander, HSBC entre outros de menor representatividade.

d) Correspondente Imobiliário: Empresa especializada no serviço de intermediação entre o financiador de um imóvel e o banco que fornece o crédito. Apesar de cada banco ter um processo diverso, geralmente o correspondente realiza a simulação do crédito, organiza e entrega a documentação necessária e formaliza a contratação, supervisionando e agilizando o processo de modo que ele ocorra da maneira mais rápida e segura possível. Sua remuneração é através do banco, que lhe paga uma comissão em torno de 1% do valor financiado. Há possibilidade de ser contratado diretamente pelo comprador, ou para prestar serviços para uma imobiliária que necessita de agilidade em suas vendas financiadas. Pode atuar de forma independente, captando um potencial cliente que queira utilizar financiamento imobiliário e indicar para o banco de sua preferência.

4.3.2.1.2 Fluxo de Vendas atual no Grupo Faro

Para exemplificar como funciona o processo atual de vendas do Grupo Faro em relação ao serviço de correspondente imobiliário, foi montado o fluxograma apresentado na Figura 20. Complementar ao fluxo, de acordo com a Diretoria a receita proveniente deste fluxo é de 1% do valor do financiamento. Por exemplo, se o cliente estiver financiando junto à caixa Federal um valor de R\$ 200 mil, o valor da comissão recebida é de R\$ 2 mil. Segundo a Diretoria, ainda não existe uma mensuração exata do custo deste processo, mas o mais significativo seria o custo-hora do funcionário Consultor Comercial e as comissões pagas, as quais a empresa não quis comentar.

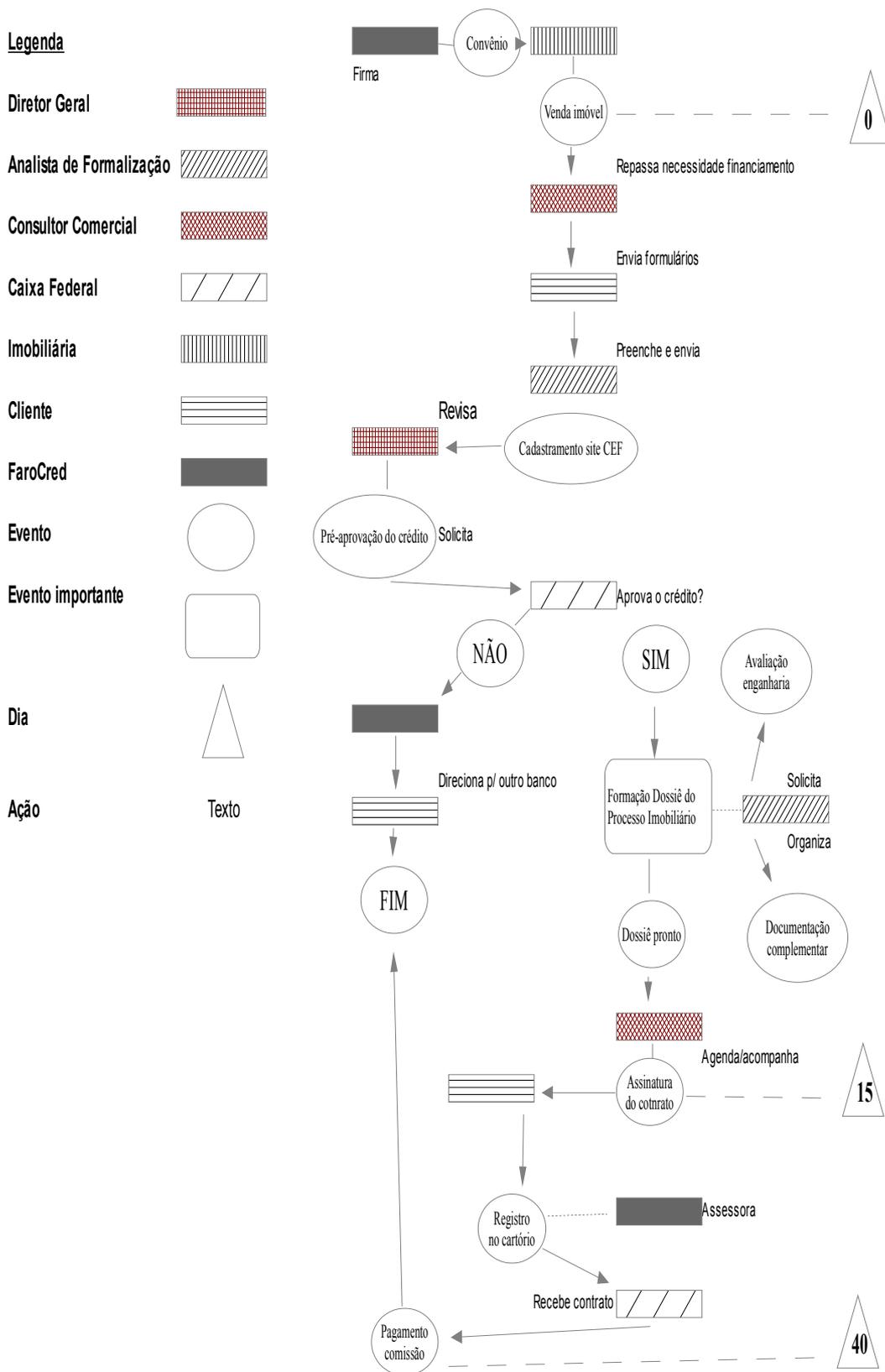


Figura 20 – Fluxograma de Vendas Crédito Imobiliário

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.1.3 Informações gerais do mercado: Regulação

Uma das referências em pesquisa no segmento do mercado de crédito imobiliário é a ABECIP – Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. Na questão de regulamentação, o BACEN – Banco Central do Brasil é a entidade que regula a relação entre as empresas que atuam no mercado e os clientes. Ressalta-se que o BACEN regulamenta e a ABECIP executa o programa de certificações para os profissionais que atuam no mercado de crédito imobiliário. Atualmente, existem duas certificações⁷:

a) Certificação CA-300:

O programa de certificação profissional tem como objetivo, atender a Resolução 3.954 do Banco Central e promover o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam como correspondentes no país, voltados para a comercialização de produtos de crédito imobiliário. Além de promover a melhoria da qualidade das informações repassadas ao consumidor e demais públicos, o programa pretende reconhecer a capacidade técnica e experiência do correspondente de crédito imobiliário, incentivar sua atualização, dar maior credibilidade nestes serviços prestados para os associados, elevar os padrões de conduta ética e fortalecer o mercado de crédito imobiliário, que está em forte expansão.

A Certificação CA-300 é destinada especificamente aos correspondentes no país, vinculado ou não a uma Instituição associada à ABECIP, que tenham como único interesse a obtenção da Certificação Profissional. A CA-300 também está aberta aos demais profissionais, bem como os universitários e outros interessados na certificação profissional.³

b) Certificação CA-600:

O programa de certificação profissional tem como principal objetivo promover o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam no crédito imobiliário e na estruturação de operações financeiras com lastro em imóveis, bem como outros profissionais que buscam qualificação neste segmento. Além de promover a melhoria da qualidade das informações repassadas ao consumidor e demais públicos, o programa pretende reconhecer a capacidade técnica e experiência do profissional de crédito imobiliário, incentivar sua atualização, dar maior credibilidade para os associados e não associados, elevar os padrões de conduta ética e fortalecer o mercado de crédito imobiliário, que está em forte expansão.

A Certificação CA-600 tem como público-alvo, profissionais que tenham contato com clientes e atuem exclusivamente na comercialização de produtos de crédito imobiliário. A CA-600 é obrigatória para os profissionais descritos no público alvo, de acordo com o Normativo do Sistema de Autorregulação Bancária da Febraban Nº 009/2013.⁸

7 Trechos explicativos retirados do site <<https://certpessoas.fgv.br/abecip/FreeAccess/CA300.aspx>>. Acesso em: 27 mar. 2015

3 Disponível em <<https://certpessoas.fgv.br/abecip/FreeAccess/CA300.aspx>>, Acesso em: 27 mar. 2015

8 Disponível em <<https://certpessoas.fgv.br/abecip/FreeAccess/CA600.aspx>> Acesso em: 27 mar. 2015.

Portanto, é interessante compreender que existe uma barreira inicial regulatória para as empresas que desejam atuar no ramo.

4.3.2.1.4 Informações gerais do mercado: Perspectivas

O crédito imobiliário, assim como qualquer operação de crédito, precisa possuir lastro de uma aplicação de um investidor. Por exemplo, para que uma instituição possa emprestar R\$100.000,00 reais para a aquisição de um imóvel, é necessário que um investidor aloque um percentual desta quantia em um ativo que dê origem a esta transação. A modalidade predominante de investimento que gera lastro para operações de crédito imobiliário é a popular Poupança (BACEN, 2010). É importante compreender este processo, pois para o mercado de crédito imobiliário continuar crescendo, e conseqüentemente o correspondente, é preciso que existam recursos disponíveis. ABECIP (2015):

[...] durante um tempo o crédito imobiliário cresceu muito rapidamente no País e isso gerou uma preocupação com o *funding* das operações, pois se imaginava que a poupança não teria saldos suficientes para manter o crescimento do mercado. Hoje sabemos que ainda teremos recursos das cadernetas pelo menos até 2016, mas houve um período em que a busca de alternativas era urgente.

No que tange a este assunto e ainda de acordo com a ABECIP (2015), uma medida provisória, em análise pelo governo, que regulamenta a criação de um novo tipo de investimento, as LIG – Letra Imobiliária Garantida, será fundamental para o crescimento dos recursos direcionados ao crédito imobiliário. Entre outros fatores, a LIG será atrativa para o investidor pois sua estrutura permitirá que o investimento tenha uma garantia real de imóvel, além de ser isenta de imposto de renda e existir a possibilidade de ser captada no exterior. De acordo com o secretário de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda, Pablo Santos (ABECIP, 2015):

Os *covered bonds* (termo em inglês para as LIGs), oferecem uma alternativa interessante de captação para os bancos, facilitando a obtenção de recursos a longo prazo, oferecendo benefícios tributários a investidores estrangeiros e, assim, criam condições para aumentar o investimento no País. Esta informação é importante pois

concede uma garantia maior de que os recursos destinados ao crédito imobiliário vão continuar suprindo a demanda, possibilitando assim o crescimento deste mercado.

O momento do crédito imobiliário segue positivo. Segundo dados da ABECIP⁹, em fevereiro de 2015 o volume de empréstimos para aquisição e construção de imóveis somou R\$ 6,45 bilhões, sendo registrado como o segundo melhor mês de fevereiro desde 1995, início da série histórica. Nos últimos 12 meses referentes a fevereiro de 2015, o montante atingiu R\$ 111,5 bilhões, resultado 1,9% inferior aos 12 meses anteriores. Em termos de quantidade de imóveis, foram financiados 524 mil imóveis no últimos 12 meses, o que leva a concluir que o valor do financiamento médio por imóvel é de R\$ 212 mil. Em relação ao saldo de Poupança, o saldo é de 9% maior comparado a fevereiro de 2014, atingindo R\$ 518,7 bilhões.

A Figura 21 apresenta dados comparativos relativos ao Brasil e a outros países sobre o peso do volume de crédito imobiliário na geração do PIB, mostrando também a evolução deste indicador no Brasil, desde 2003.

Crédito Imobiliário (% do PIB) de diversos países

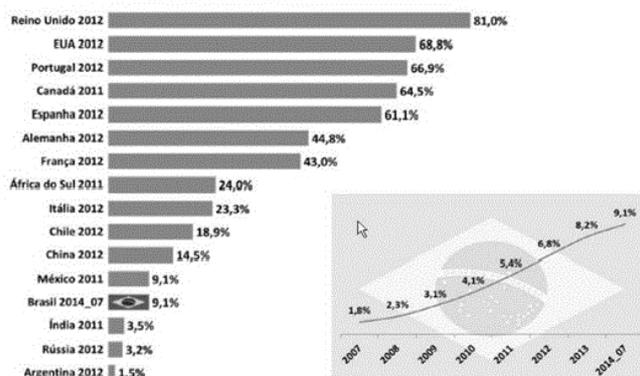


Figura 21 - Relação Crédito Imobiliário/PIB

Fonte: CEF (2015)

Nota-se que, comparativamente aos demais países, o Brasil, apesar do expressivo crescimento nos últimos anos, ainda pode evoluir muito neste mercado para atingir os níveis de outras economias. De acordo com a ANEPS – Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País (2015), alguns dados trazidos por especialistas indicam crescimento para os próximos dez anos. Segundo a publicação (ANEPS, 2015, p. 17),

9 Disponível em <http://www.abecip.org.br/m5.asp?cod_noticia=22989&cod_pagina=416> Acesso em: 27 mar. 2015

"comprar a casa própria e a maior aspiração para 36% dos brasileiros.[...]18% ainda pagam aluguel". Em relação ao potencial na próxima década a publicação aponta que "o total de depósitos em poupança no país está em R\$ 400 bilhões, dos quais 95% são dirigidos ao financiamento imobiliário". O potencial é de 1 milhão de imóveis/ano nos próximos 10 anos. (ANEPS, 2015)

Apesar dos dados que indicam um mercado em potencial, existem fatores econômicos que devem ser acompanhados seguidamente como mercado imobiliário, preço dos imóveis, taxa de juros, renda da população, entre outros. Portanto, estes fatores e suas perspectivas devem ser acompanhados pela empresa do ramo de correspondente imobiliário, sempre que houver planejamento de investimento a fim de que se possa compreender os riscos envolvidos.

4.3.2.1.5 Concorrência

De acordo com o relato do Diretor Geral e Gerente de Marketing na etapa de mobilização, observa-se pouca concorrência no ramo de crédito imobiliário, sobretudo em relação à qualidade do serviço oferecido pelas empresa do mesmo ramo de negócios. A ausência de empresas fortes no segmento permite o preenchimento de uma lacuna importante no mercado. De qualquer modo, a despeito do que foi observado pelo Comitê de Estratégia, enumera-se e qualifica-se os principais concorrentes pesquisados, diretos e indiretos:

a) Concorrentes Indiretos: Tecnicamente, não há um serviço que substitua o crédito imobiliário. Poderíamos comparar com outros tipos de financiamento que utilizam imóveis como garantia, porém estes não competem com o crédito imobiliário. Outro concorrente indireto a ser enquadrado seria o consórcio imobiliário. Entretanto, o Comitê de Estratégia entende que apesar de terem o mesmo fim, o segmento de cliente a ser atingido é outro. Enquanto que no crédito imobiliário o cliente normalmente é uma família buscando adquirir um imóvel para residência e uso imediato, de outra parte o cotista do consórcio geralmente é um investidor, pessoa física e jurídica, cuja prioridade é rentabilizar o capital. Acrescenta-se o

fato de que o Grupo Faro também dispõe da venda de consórcio imobiliário, atenuando uma possível crescente demanda deste serviço num segmento inesperado. Desta forma, não serão analisado possíveis concorrentes indiretos;

b) Concorrentes Diretos: Primeiramente, exprime-se aqui a dificuldade de encontrar dados quantitativos relativos aos estabelecimentos que atuam como correspondentes imobiliários. A informação tanto por pesquisa em sítios oficiais, como por contato direto com as instituições não resultaram em dados precisos para que fosse quantificado de maneira satisfatória. Ademais, foram identificados três possíveis segmentos que são concorrentes diretos do Grupo Faro;

- Agências bancárias: Os Bancos, através do atendimento via agência, comercializa o mesmo produto que o correspondente bancário. Entretanto, pode-se verificar que atualmente os bancos precisam da atuação dos correspondentes, que funcionam de certa forma como um terceirizado do banco. Em algumas instituições o próprio banco repassa demandas para o correspondente, já em outros separam-se os processos que vieram do correspondente dos processos iniciados pela própria agência. De qualquer forma, o Comitê de Estratégia compreende que os Bancos atuam preponderantemente como parceiros e sua presença não atinge de forma impactante a demanda do correspondente,

- Imobiliárias: De imediato, pode-se compreender que a imobiliária, sendo o principal agente intermediário no processo de compra e venda de imóveis está posicionada exatamente onde está a demanda pelo crédito imobiliário e conseqüentemente pela intermediação do processo junto ao banco. Entretanto, o que foi percebido na pesquisa qualitativa é que as imobiliárias preferem repassar este serviço ao correspondente em função da alta demanda de tempo e dedicação exigido. Algumas imobiliárias trabalham com um funcionário terceirizado que atua exclusivamente na parte de crédito imobiliário, outras indicam ou repassam o serviço para um correspondente parceiro. Parte, apenas informam ao cliente os documentos necessários para o crédito e não acompanham o processo, o que pode gerar um atraso significativo na efetivação do negócio. Analisando os fatores, o Comitê de Estratégia entende que, apesar de uma pequena parcela das Imobiliárias concorrerem no mesmo mercado de correspondente, estas empresas são compreendidas como parceiras no negócio. Resalta-se que é prática comum de algumas imobiliárias indicarem o serviço ao correspondente, porém cobrarem um repasse financeiro da comissão,

- Correspondentes Imobiliários: Tomando como base pesquisas na internet, utilizando sites de busca e de negócios, utilizando critérios de localização, análise do *website*,

foram selecionadas 10 empresas especializadas, de preferência que atuassem na Zona Sul – que se apresentam somente como correspondentes bancários, incluindo crédito imobiliário, ou seja que não atuam como imobiliárias – com as quais foi efetivado contato telefônico a fim de buscar informações sobre o tamanho da empresa e seu volume de vendas (Apêndice E). Sobre esta verificação, constatou-se o seguinte: A maioria não possui 5 anos de mercado, são empresas novas que surgiram no recente crescimento do crédito imobiliário no país, atuando em um mercado extremamente restrito, sendo que algumas possuem outros tipos de serviços de correspondente de crédito ou despachante. Apenas uma não era correspondente Caixa, sendo Banrisul também bastante presente no segmento de correspondentes. O número de funcionários é baixo, algumas empresas atuam com somente um funcionário ou sem nenhum, apenas uma empresa tinha mais de 10 funcionários, mas ela também atuava como correspondente em outros tipos de crédito. A maioria não chega a finalizar 10 financiamentos mensais, sendo valor médio por financiamento de R\$ 200 mil. Em relação a mídia, em torno de metade está presente nas redes sociais e os *web sites* são básicos em termos de conteúdo.

Analisando as informações coletadas, bem como experiência atual de mercado do Diretor Geral, percebe-se que os concorrentes são bem pulverizados, com baixo volume de negócios e estrutura básica. Muitos não atuam somente como correspondente imobiliário, provavelmente tendo anexado este serviço como complementar a outro principal, por isso também é difícil precisar a quantidade de correspondentes atuantes na cidade. No entendimento do Comitê de Estratégia, o que existe hoje são pequenos escritórios prestadores de serviço num mercado restrito e com baixa capacidade de atendimento e conseqüentemente de crescimento. Desta forma, os correspondentes imobiliários existentes são vistos como leve ameaça para o crescimento da empresa, mas não constituem uma barreira mercadológica significativa.

4.3.2.1.6 Pesquisa Qualitativa

Para melhor entendimento do papel dos agentes participantes do processo, no negócio de crédito imobiliário, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, cuja descrição, metodologia e resultados comentados estão colocados a seguir.

a) Descrição: A pesquisa qualitativa foi elaborada com o intuito de identificar quais as características do mercado de correspondente de crédito imobiliário em Porto Alegre. O objetivo não consistiu em obter dados quantitativos, mas sim investigar as informações de como o mercado está funcionando atualmente, o que pensam os agentes e reconhecer as oportunidades de negócio;

b) Metodologia: Foram elaborados questionários visando 3 grupos deste mercado. Clientes; Imobiliárias; Agências Bancárias. (Apêndice B). A elaboração foi realizada pelo autor e avaliada pelos Diretores da empresa. Após, foi enviado um questionário-teste para alguns respondentes emitirem sua opinião sobre as questões, sendo que algumas alterações foram realizadas após esta etapa. Os selecionados para a pesquisa foram escolhidos em conjunto pelo Comitê de Estratégia, levando em conta os seguintes critérios;

- Clientes: Pessoas físicas habitantes em Porto Alegre, de gênero, idade, profissão e faixa de renda aleatórios, todos indicados por pessoas ligadas ao autor do estudo,

- Imobiliárias: Preferencialmente com maior atuação na Zona Sul de Porto Alegre, com uma marca estabelecida no mercado local. Selecionadas por meio de conhecimento prévio do mercado, indicações da própria empresa e pesquisas na *internet*,

- Agências: Agências dos principais bancos com atuação no Crédito imobiliário, como Bradesco e Banco do Brasil, mas principalmente Banrisul e Caixa Federal. Foram selecionadas agências localizadas na Zona Sul de Porto Alegre com critério de volume de negócios estimado subjetivamente, tomando como base os principais bairros da região.

O modo de coleta dos questionários foi por meio de correio eletrônico e contato telefônico com os responsáveis das empresas. Dos 20 clientes pré-selecionados, 12 responderam. Em relação às Imobiliárias, das 10 pré-selecionadas, 6 responderam. Sete das 10 Agências Bancárias pré-selecionadas responderam à pesquisa.

c) Resultados: Para fins de análise dos resultados realizaram-se observações feitas a partir das respostas escritas enviadas e coletadas na entrevista via contato telefônico. Evidentemente, todas as empresas pediram sigilo na divulgação dos nomes, portanto para qualquer destaque será mencionado somente localização e porte da entidade e características genéricas em relação aos clientes. Por questões de clareza na análise dos resultados, os comentários serão separados por questão;

- Clientes. Questão 1: Nota-se desconhecimento dos clientes acerca do processo de financiamento imobiliário, apenas aqueles que já passaram pelo processo relatam alguns itens como taxa de juros e alta burocracia. Total desconhecimento da atuação do correspondente imobiliário,

- Clientes. Questão 2: Aproximadamente a metade respondeu positivamente. Dos que já fizeram financiamento os pontos positivos foram possibilidade de antecipar a compra do imóvel, rapidez na análise e parceria do banco ou construtora. Os pontos negativos foram alta taxa de juros, necessidade de estar obrigado a fazer com uma instituição específica, alta burocracia no processo e correção monetária durante o processo. Banrisul, Caixa e HSBC foram citados como escolhidos, não há um motivo predominante, foi citado parceria, taxa de juros e indicação da construtora. Entre os que não fizeram financiamento, o motivo principal foi a não necessidade, principalmente por ter comprado à vista o imóvel,

- Clientes. Questão 3: A maior parte pensa em financiar imóvel no futuro se houver necessidade, e entre estes, todos concordaram que seria muito bom ter uma empresa que acompanhasse o processo, inclusive pagando por este serviço (0,1% do valor financiado foi o mais aceito). O motivo daqueles que não pretendem é por não ter a necessidade ou por não gostar de fazer dívidas,

- Imobiliárias. Questão 1: A metade afirmou possuir correspondente parceiro para os quais indica financiamento. Dos que não possuem, é prática de alguns o próprio banco disponibilizar um terceirizado para atender dentro da imobiliária,

- Imobiliárias. Questão 2.A: As principais exigências e pontos positivos na formação destas parcerias são agilidade, transparência, parceria, possibilidade de maior acompanhamento do processo. Nenhuma exige repasse de comissão por parte do correspondente,

- Imobiliárias. Questão 2.B: Os que não possuem correspondente deixam a critério do próprio cliente realizar o trabalho burocrático de reunir a documentação e fazer o contato com o banco, embora algumas reconheçam que isto pode atrasar o processo. Um cuidado citado por uma grande imobiliária do bairro Moinhos de Vento foi o fato de evitar direcionar o cliente para um correspondente para não "forçá-lo" a contratar em uma instituição específica. Notou-se que os bancos com menor tradição no crédito imobiliário de varejo, como Itaú e HSBC, estão mais presentes dentro das imobiliárias com funcionários exclusivos,

- Imobiliárias. Questão 3: Os diferenciais a serem oferecidos mais citados foram presteza, o cliente a imobiliária poder contar com este serviço de "graça", atenção e foco no cliente, cuidado no momento de ofertar o crédito para evitar frustrações. A resposta que chamou a atenção foi que um grande diferencial seria um mesmo correspondente trabalhar com diversos bancos,

- Imobiliárias. Questão 4: Crescimento da atuação do correspondente é notado pelas Imobiliárias que creditam muita importância a este serviço no sentido de agilização e segurança no processo de financiamento imobiliário,

- Agências Bancárias: Primeiramente, cita-se o fato de as informações referentes a bancos serem escassas, sendo que nenhuma agência ou responsável respondeu *e-mail*, os contatos foram feitos de forma breve e por telefone o que de fato prejudica uma melhor análise das respostas. Compreende-se tal fato, pois muitos tratam os dados como extremamente sigilosos e a atuação no mercado bancário sempre é provida de cautela. Algumas informações foram levantadas em contatos informais, fora do questionário padronizado e do perfil desejado, que contudo não prejudicam a qualidade das informações de forma geral. Ressalta-se também para fins de ética acadêmica que quando o nome da empresa for citado é porque os dados e informações são de consulta pública, usadas para complementar a análise das respostas dentro de um contexto de pesquisa com os entrevistados. A maioria dos dados apresentados referem-se à Caixa Federal e ao Banrisul, visto que o Banco do Brasil não teve interesse em responder à pesquisa e o Bradesco alega não trabalhar com correspondente e não prestou maiores esclarecimentos. Os demais bancos não foram procurados,

- Agências Bancárias. Questão 1: Os dois principais bancos atuantes no crédito imobiliário e que publicamente apoiam o serviço de correspondente são Caixa Federal e Banrisul. Num deles todo o processo é feito pelo correspondente, desde a análise do crédito até a entrega dos documentos e assinatura dos contratos, já em outro, o correspondente apenas cuida da prospecção do negócio e coleta e acompanhamento dos documentos. A remuneração do correspondente gira em torno de 1% do valor financiado. Tempo estimado do processo é de 60 dias considerando início do processo até o pagamento da remuneração,

- Agências Bancárias. Questão 2: Requisitos básicos envolvem ter as certificações exigidas pela lei (Subseção 4.3.2.1.3) e ser empresa constituída sem impedimentos operacionais com o banco. Normalmente o correspondente busca o convênio com o banco,

- Agências Bancárias. Questão 3: Informação de difícil constatação, números aproximados e subjetivos são em torno de 30% dos processos totais das agências. Os bancos reconhecem que os correspondentes geram menor custo operacional, porém há o entendimento de que é possível crescer sem a atuação dos mesmos, pois muitas vezes estas empresas não trazem novos negócios, apenas atuam como intermediários dos negócios já existentes,

- Agências Bancárias. Questão 4: O erro mais citado foi entrega incompleta da documentação nas agências, o que atrasa o processo e pode gerar prejuízo ao correspondente. O diferencial comentado foi o de acompanhar corretamente o processo junto ao cliente, esclarecendo as dúvidas e principalmente buscar novos negócios para o banco,

- Agências Bancárias. Questão 5: O correspondente foi citado como uma espécie de terceirizado da agência bancária, que possui um papel fundamental na capilaridade de novos negócios e de baixo custo operacional. A maior parte entende que tende ao crescimento, a relação junto aos correspondentes, mas frisam que trata-se de um mercado altamente concorrido e pulverizado.

4.3.2.1.7 Quadro do Modelo de Negócios atual

Com base nos dados do Fluxo de Vendas atual e no contexto da análise de mercado, foi elaborado um Quadro do Modelo de Negócios simplificado, apenas para ilustrar o modelo atual da empresa. O Quadro definitivo e detalhado é apresentado na seção *Design* (Subseção 4.3.3.2.5), já com as modificações pretendidas.

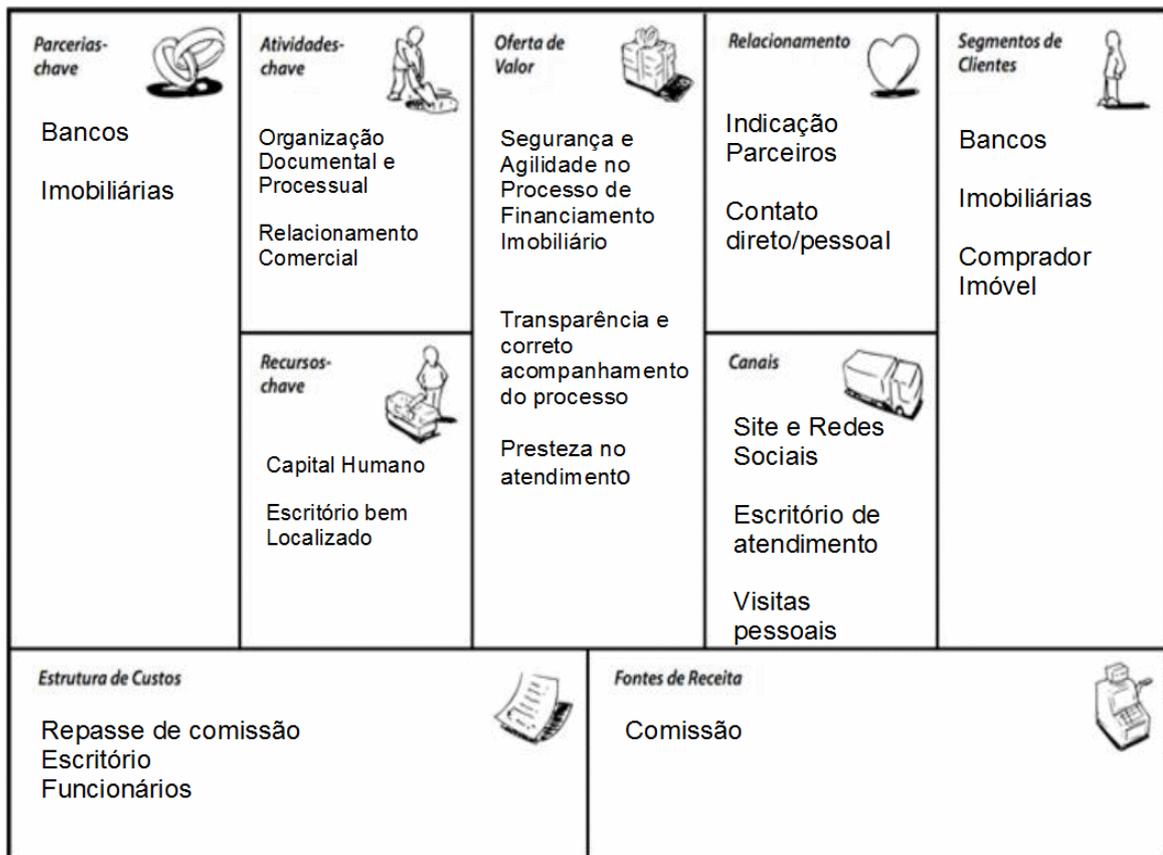


Figura 22 – Quadro do Modelo de Negócios Atual

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

4.3.2.2 Análise do segmento de correspondente em captação de investimentos.

No tocante ao mercado de correspondente em captação de investimentos, será analisado o mercado de investimentos em renda fixa como um todo. Os seguintes pontos serão abordados:

- a) Função de cada agente no processo;
- b) Informações do mercado;
- c) Análise da concorrência;
- d) Pesquisa qualitativa;
- e) Montagem do Mapa da Empatia

4.3.2.2.1 Função de cada Agente no Mercado de Correspondente em Captação de Investimentos

No processo de captação de investimentos que envolva uma empresa correspondente, são identificados até 3 interessados no processo, de acordo com pesquisa qualitativa (Subseção 4.3.2.2.8): Investidor, Instituição Financeira e Correspondente de Captação.

a) Investidor: Pessoa física ou jurídica que tenha recursos disponíveis e queira investir em ativos de renda fixa. Pode, ou não, remunerar o correspondente pelo serviço de indicação do investimento, apesar disto pode ser considerado como cliente.

Exemplos no mercado de interesse do Grupo Faro: Qualquer investidor pessoa física ou jurídica, preferencialmente com endereço localizado na Região Metropolitana de Porto Alegre;

b) Instituição Financeira: Instituição autorizada pelo BACEN a captar depósitos à prazo e que se utilize de correspondentes para comercializar seus produtos de investimento. Para o Modelo de Negócios pretendido, a instituição deve obrigatoriamente oferecer investimentos que estejam protegidos pelo FGC (Fundo Garantidor de Crédito) e que tenham retorno acima de 100% do CDI. . Normalmente pagam uma comissão fixa ou variável de acordo com o valor intermediado pelo correspondente. São considerados parceiros, mas também clientes por remunerarem o correspondente pelos serviços prestados.

Exemplos no mercado de interesse do Grupo Faro: tecnicamente todas instituições financeiras do País;

c) Correspondente de Captação: Empresa, normalmente com atuação em consultoria financeira, que oferece a seus clientes produtos diferenciados de investimento ofertados por uma ou mais instituição financeira. Presta serviço ao investidor, mas também à instituição financeira, podendo ser remunerado pelos dois agentes;

4.3.2.2.2 Informações do Mercado de Investimentos em Renda fixa e Correspondentes de Captação: Delimitação do mercado

O mercado de investimentos possui um mercado extremamente diversificado em termos de modalidade, fator que obrigou o Comitê de Estratégia a delimitar o mercado a ser

explorado. Com o conhecimento técnico do Consultor de Estratégia, somado aos interesses do Diretor Geral e possibilidades pensadas pelo Gerente de Marketing, definiu-se qual era a modalidade de investimento que o Grupo Faro gostaria de comercializar. Levando-se em conta a equipe enxuta, foco da empresa em outros segmentos e estrutura disponível, definiu-se que a empresa atuaria somente na comercialização de investimentos de renda fixa que obedecessem aos seguintes critérios:

a) Oferecer remuneração acima dos grandes bancos: optou-se arbitrariamente pelo *benchmark* de rentabilidade mínima de 90% do CDI;

b) Ter a mesma segurança da Poupança: estar protegido pelo mecanismo de securitização conhecido como FGC.

4.3.2.2.3 Informações do Mercado de Investimentos em Renda Fixa e Correspondentes de Captação: Conceitos do Mercado de Renda Fixa

a) CDI (Certificado de Depósito Interbancário/Interfinanceiro): é uma sigla conhecida no setor bancário para definir a Taxa DI, que é um indexador calculado e divulgado pela CETIP S/A (Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos) e representa a taxa média de juros de títulos negociados entre os bancos. A Taxa DI serve como indexador de contratos de crédito e também de investimentos. Por exemplo: O investidor empresta certa quantia ao banco e em troca a instituição entrega (virtualmente) ao cliente um CDB (Certificado de Depósito Bancário) que tem sua remuneração atrelada a 85% do DI, portanto se o cliente resgatar seus recursos após o prazo de 1 ano e a Taxa DI apurada no período for de 10% ao ano., seu rendimento será de 8,5%¹⁰;

b) CDB (Certificado de Depósito Bancário): Título privado emitido por uma instituição financeira autorizada a captar depósito à prazo. Sua remuneração varia de acordo com critérios estabelecidos pelas respectivas instituições¹¹;

c) POUPANÇA: Modalidade de investimento em que o investidor empresta seus recursos ao banco e a instituição o remunera a cada 30 dias com uma taxa de 0,5% + TR sobre o capital. Esta remuneração pode variar de acordo com o nível da taxa de juros da economia conforme instituído em lei¹²;

10 Disponível em <http://www.portalbrasil.net/indices_cdi.htm>. Acesso em: 02 abr. 2015

11 Disponível em <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=mtvm_cdb>. Acesso em: 02 abr. 2015

12 Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12703.htm>. Acesso em:

d) TR (Taxa Referencial): Indexador divulgado pelo BACEN que reajusta alguns tipos de contratos de crédito e investimentos. Seu cálculo tem como base a taxa média mensal dos CDB's pré-fixados das 30 maiores instituições financeiras¹³;

e) FGC (Fundo Garantidor de Crédito): Basicamente, é uma associação civil sem fins lucrativos, criada com o intuito de proteger o credor de instituições financeiras. Entre outros fins, o conceito importante a ser compreendido é que o FGC presta garantia, para certas modalidades de investimento, para o valor integral que o sujeito tenha aplicado em instituições financeiras que ficam insolventes. O valor máximo garantido por instituição e por pessoa (física e/ou jurídica) atualmente é de R\$ 250mil¹⁴;

Atualmente, as modalidades de investimento (ou depósito) que são objeto de garantia prestada pelo FGC são as seguintes¹⁴;

- Depósito à vista (1)
- Poupança (2)
- RDB/CDB (3)
- Conta Salário (4)
- Letras de Câmbio – LC (5)
- Letras Imobiliárias – LI (6)
- Letras Hipotecárias – LH (7)
- Letras de Crédito Imobiliário – LCI (8)
- Letras de Crédito do Agronegócio – LCA (9)

4.3.2.2.4 Informações do Mercado de Investimentos em Renda Fixa e Correspondentes de Captação: Delimitação da modalidade de investimento

Com base nas informações apresentadas, não obstante a diversidade de modalidades de investimento em renda fixa, a escolha do produto de investimento a ser comercializado apresenta-se restrita às modalidades elencadas anteriormente (Subseção 4.3.2.2.3), com exceção dos itens 1,2 e 4, sendo 1 e 4 por não serem modalidades de investimento e o item 2 por estar fora dos parâmetros de rentabilidade definidos pelo Comitê de Estratégia.

02 abr. 2015

13 Disponível em <http://www.portalbrasil.net/tr_mensal.htm> Acesso em: 02 abr. 2015

14 Disponível em <www.fgc.org.br> Acesso em: 02 abr. 2015

Sendo assim, foi elaborado uma tabela-resumo sobre as modalidades de investimento que podem ser objetos de comercialização pelo Grupo Faro no Modelo de Negócios de Correspondente em Captação de Investimentos, com os seguintes critérios:

- a) A modalidade RDB e CDB foram separadas por terem emissores distintos;
- b) A efetiva distinção entre as modalidades, quer seja o detalhamento da originação, lastro e regramento da emissão não será abordado em função do foco de estudo;
- c) Para simulação da rentabilidade média considera-se;
 - uma aplicação de R\$ 50 mil para um prazo de 361 dias, sem possibilidade de resgate antecipado,
 - Quando o prazo de 361 dias não for possível, usa-se o prazo imediatamente posterior disponível,
 - Quando o valor de R\$ 50 mil não estiver disponível para cotação usa-se o valor mais aproximado possível,
 - Nas modalidades tributadas, a simulação ocorre já com o desconto do imposto de renda previsto de 17,5%, conforme mostra a Figura 23

Alíquota	Tempo
22,5%	Até 180 dias
20%	De 181 até 360 dias
17,5%	De 361 até 720 dias
15%	Acima de 720 dias

Figura 23 – Tributação sobre Renda de Investimentos

Fonte: Receita Federal (2015)

- A simulação realiza-se com diversas instituições financeiras, escolhidas considerando o principal critério como facilidade de acesso à informação. As instituições escolhidas estão listadas no Apêndice C.

Após a realização da pesquisa¹⁵, segue montagem da tabela comparativa (Figura 24) entre os investimentos, com as seguintes considerações:

- a) A modalidade RDB foi suprimida em função de praticamente competir com a modalidade Letra de Câmbio, sendo seus emissores na maior parte Financeiras, e suas condições serem muito semelhantes;

¹⁵ Pesquisa realizada com base nas informações disponíveis na *internet*. As principais páginas consultadas estão listadas nas referências. Os dados como *emissores comuns*, *valor mínimo* e *prazo mínimo* referem-se a estimativas preliminares, com base no conhecimento do autor.

b) A modalidade LI e LH foram suprimidas em razão de serem emitidas basicamente pelo mesmo emissor, a Caixa Federal, e sua comercialização ser extremamente restrita, com poucas informações sobre as condições da modalidade. Ademais, a LCI é um título de características basicamente idênticas, sendo que sua comercialização é bem mais difundida no setor financeiro;

c) Emissores comuns: emissores dos títulos mais facilmente e frequentemente encontrados na pesquisa para comercialização;

d) Valor mínimo e Prazo mínimo: Não significa uma obrigatoriedade, somente uma análise de mercado sobre os valores mais frequentemente encontrados definidos pelas próprias instituições financeiras;

e) Tributação: Tributação normal; aplica-se a tabela de imposto de renda conforme Figura 23;

f) Tributação isenta; modalidade não sujeita à tributação;

g) Rentabilidade média: Rentabilidade média simulada em cinco instituições, conforme descrito anteriormente.

Modalidade	Emissores	Emissores comuns	Valor mínimo	Prazo mínimo (dias)	Tributação	Rentabilidade média (%CDI)
CDB	Bancos comerciais, múltiplos, de investimento, de desenvolvimento e Caixa Federal	Bancos comerciais	R\$ 1.000,00	1	Normal	89,27%
LC	Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (Financeira)	Financeiras	R\$ 20.000,00	181	Normal	93,23%
LCI	Bancos comerciais, Bancos com carteira de crédito imobiliário, Caixa Federal, Sociedades de Crédito Imobiliário, Associações de Poupança e Empréstimo, Companhias Hipotecárias	Bancos com carteira imobiliária	R\$ 10.000,00	181	Isento	94,50%
LCA	Instituições financeiras públicas e privadas que tenham operações de crédito rural	Bancos com carteira rural	R\$ 30.000,00	181	Isento	94,40%

Figura 24 – Comparativo entre Modalidades de Investimento

Fonte: elaborado pelo autor.

Após análise da tabela comparativa entre as modalidades de investimento e considerando informações encontradas na pesquisa de mercado o Comitê de Estratégia decidiu qual a modalidade que pretende comercializar junto a seus clientes, optando pela Letra de Câmbio e Letra de Crédito Imobiliário. O CDB foi excluído principalmente pelos seguintes fatores: a oferta de um produto diferenciado inclusive no nome, pois CDB é um produto já conhecido dos grandes bancos e dos investidores em geral e suas condições

praticamente competem com a LC, já que também não oferece isenção de imposto. A LCA foi excluída por competir com a LCI nas mesmas condições e por ser ofertada basicamente por grandes bancos comerciais com carteira de crédito rural, o que poderia dificultar uma parceria no momento inicial da empresa como correspondente, diferentemente de buscar uma parceria com instituições de menor porte, com as quais pode haver uma menor barreira de entrada. Desta forma, inicia-se a análise de mercado exclusiva para a comercialização das modalidades de investimento LC – Letra de Câmbio e LCI – Letra de Crédito Imobiliário.

4.3.2.2.5 Informações do mercado de investimentos em renda fixa e correspondentes de captação: Regulação

A captação de investimentos, ou seja, o contato direto com o investidor com o intuito de ofertar ativos financeiros, é um processo regulamentado no Brasil por meio da legislação vigente. O BACEN determina que a supervisão do mercado de valores mobiliários ocorra através da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda que é responsável por regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários no Brasil¹⁶. É importante determinar o conceito de "valores mobiliários" através da Lei 10303/2001, que incorporou tal conceito no art 2º da Lei 6385/76, que define valores mobiliários como:

Art. 2º: São valores mobiliários sujeitos ao regime desta Lei:

- I - as ações, debêntures e bônus de subscrição;
- II - os cupons, direitos, recibos de subscrição e certificados de desdobramento relativos aos valores mobiliários referidos no inciso II;
- III - os certificados de depósito de valores mobiliários;
- IV - as cédulas de debêntures;
- V - as cotas de fundos de investimento em valores mobiliários ou de clubes de investimento em quaisquer ativos;
- VI - as notas comerciais;
- VII - os contratos futuros, de opções e outros derivativos, cujos ativos subjacentes sejam valores mobiliários;
- VIII - outros contratos derivativos, independentemente dos ativos subjacentes; e
- IX - quando ofertados publicamente, quaisquer outros títulos ou contratos de investimento coletivo, que gerem direito de participação, de parceria ou de remuneração, inclusive resultante de prestação de serviços, cujos rendimentos advêm do esforço do empreendedor ou de terceiros.“

§ 1º Excluem-se do regime desta Lei:

- I - os títulos da dívida pública federal, estadual ou municipal;

¹⁶ Disponível em <www.bcb.gov.br>, Acesso em: 20 abr. 2015.

II - os títulos cambiais de responsabilidade de instituição financeira, exceto as debêntures.

Analisando a definição acima, podemos excluir as modalidades de investimento Letra de Câmbio e Letra de Crédito Imobiliário, a primeira é um título cambial que não debênture, a segunda é um título de dívida privado emitido por instituições reguladas pelo BACEN. Portanto, pode se dizer que a comercialização destes produtos não está sujeita à regulação da CVM.

Após pesquisa no sistema de legislação e regulação do BACEN em relação à comercialização de Letras de Câmbio e Letra de Crédito Imobiliário, bem como consulta via formulário na *internet* e respostas por *e-mail* das instituições BACEN e CVM, entende-se que não há uma regra específica ou uma certificação exigida. Contudo, há uma compreensão no mercado em geral de que empresas que indicam investimentos, independentemente de quais sejam, precisam ter alguma "validação" junto às instituições oficiais. Sendo assim, buscando preservar a ética e a qualidade dos processos no mercado de investimentos, é aconselhado que a empresa Faro busque algum tipo de certificação, em especial a de agente autônomo de investimentos junto à CVM¹⁷, para ter maior credibilidade junto aos investidores e parceiros.

4.3.2.2.6 Informações do mercado de investimentos em renda fixa e correspondentes de captação: Perspectivas do mercado

De acordo com dados da CETIP, o mercado de renda fixa possui mais de 3 milhões de investidores e movimenta mais de R\$ 2 trilhões atualmente¹⁸. Para fins de mensuração do tamanho deste mercado, podemos dividi-lo basicamente em três categorias: Investimentos custodiados pela CETIP (Câmara de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos), investimentos em Tesouro Direto e investimentos em Poupança. Esta divisão é arbitrada pelo autor no sentido de identificar de forma mais contundente as diferenças entre os tipos de investimento em renda fixa, sendo que na CETIP relacionam-se os títulos de dívida privada, enquanto que no Tesouro Direto encontramos relação de títulos de dívida do Governo Federal,

17 Disponível em <http://www.cvm.gov.br/menu/regulados/agentes/agentes_autonomos.html>. Acesso em: 20 abr. 2015

18 Disponível em <<http://www.cetip.com.br/renda-fixa/o-que-e-renda-fixa>>. Acesso em: 20 abr. 2015

e os investimentos em Poupança é um caso a parte, pois apesar de sua extrema popularidade, é um dos piores investimentos em renda fixa.

Na CETIP, encontram-se registrados mais de 4 milhões de investidores com investimentos custodiados que atingem o volume de R\$ 2,5 trilhões de reais em fevereiro de 2015. Deste montante, a CETIP publica diariamente o estoque custodiado de diversos títulos¹⁹, sendo que interessa ao estudo identificar o volume de R\$ 493 bilhões em CDB, R\$ 174 bilhões em LCI e de R\$ 4,5 bilhões em LC. Podemos notar que a LCI e a LC representam em relação ao CDB, 35% e 0,9% respectivamente.

No que diz respeito aos números do Tesouro Direto, a Secretaria do Tesouro Nacional divulgou em março de 2015 que o estoque de títulos atingiu o volume de R\$ 16,7 bilhões neste mesmo mês, número que representa um aumento de 35,67% em relação a março de 2014²⁰. Em relação aos investimentos em Poupança, de acordo com o BACEN o saldo em março atingiu R\$ 650 bilhões, apesar de neste mesmo mês ter sido registrada o pior saldo líquido de captação, no qual as saídas superaram os depósitos em R\$ 11,4 bilhões²¹.

O gráfico mostrado na Figura 25 ilustra os dados expostos, com a ressalva de que Poupança e Tesouro Direto são investimentos comumente associados a pessoas físicas, uma vez que o primeiro isenta de imposto somente a Pessoas Físicas, enquanto que no segundo só é permitido o acesso de compra de títulos direto a Pessoas Físicas. A Letra de Crédito Imobiliário também só possui isenção de imposto de renda para Pessoas Físicas, mas sua maior rentabilidade pode justificar maior participação da Pessoa Jurídica, ao contrário do que poderia ocorrer na poupança. Faz-se necessário atentar também para o fato de que o Tesouro Direto não abrange a totalidade de títulos públicos, mas sim somente aqueles comercializados na plataforma criada pela STN (Secretaria do Tesouro Nacional) para compra e venda de títulos pela internet.

19 Disponível em <www.cetip.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015

20 Disponível em <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2015

21 Disponível em <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 20 abr. 2015



Figura 25 – Saldo de investimentos

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que as modalidades mais escolhidas pelos investidores não necessariamente são aquelas com melhor rendimento. Ao analisar os dados obtidos, o Comitê de Estratégia definiu de forma clara e inequívoca, que existe um grande potencial para a comercialização de investimentos como a LC e a LCI, e chegou-se a esta conclusão pela simples análise de que não há racionalidade no mercado de renda fixa, especialmente por parte do investidor pessoa física.

Por exemplo, ao tomar como base os números levantados na Delimitação da Modalidade de Investimento (Subseção 4.3.2.2.4), verifica-se que a LC e a LCI podem render em um ano cerca de 94% do CDI, líquido de imposto de renda. A rentabilidade da Poupança possui o seguinte regramento: Quando a Taxa Selic for igual ou maior do que 8,5% ao ano, a Poupança renderá 6,17% ao ano, mais a TR (Taxa Referencial), cuja média dos últimos 10 anos é 1,25% ao ano, e quando a Taxa Selic for menor do que 8,5% ao ano, a Poupança passa a render 70% da Selic, mais a TR. Para ilustrar a situação apresentada, segue abaixo tabela comparativa entre os indicadores relacionados, simulando possíveis valores da Taxa Selic e seus efeitos na rentabilidade dos investimentos em Poupança e LCI/LC. Para montagem da tabela, utilizou-se a média dos últimos 10 anos dos indicadores, tabelados no Apêndice D:

Selic	CDI	TR	Poup	LC/LCI	Diferença
15,00%	14,74%	1,37%	7,54%	14,10%	87,13%
12,50%	12,28%	1,14%	7,31%	11,75%	60,79%
10,00%	9,83%	0,91%	7,08%	9,40%	32,77%
8,50%	8,35%	0,77%	6,94%	7,99%	15,07%
7,50%	7,37%	0,68%	5,93%	7,05%	18,84%
6,50%	6,39%	0,59%	5,14%	6,11%	18,84%
5,50%	5,40%	0,50%	4,35%	5,17%	18,84%
5,00%	4,91%	0,46%	3,96%	4,70%	18,84%

Figura 26 – Comparação Poupança x LC/LCI

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que, em termos de rentabilidade, a LCI e a LC são bem superiores à Poupança, especialmente quando observado um aumento na Taxa Selic, de tal modo que se o investidor A aplicasse R\$ 100 mil reais na Poupança e o investidor B aplicasse a mesma quantia em uma LC/LCI, num cenário no qual a Taxa Selic estivesse em 10% ao ano o investidor B teria um rendimento a mais de R\$ 2.320,00 ou 2,32% num prazo de 12 meses. Para efeitos de comparação e curiosidade, este valor equivale atualmente a 725 litros de Gasolina Comum (R\$ 3,20/Litro)²².

Quando compara-se investimentos, contudo, pelo menos outros dois fatores devem ser levados em consideração: Liquidez e Risco. A Liquidez é a facilidade em converter o ativo em dinheiro. No caso da Poupança, a liquidez é alta, pois um investidor pode converter seu investimento em dinheiro no mesmo momento em que desejar, normalmente realizando um saque de sua conta poupança. Em relação a LC e LCI, existe um prazo de carência durante o qual o investidor não pode resgatar seu investimento, prazo que normalmente gira em torno de 6 a 12 meses, sendo um investimento de baixa liquidez.

Quanto ao risco, ambas modalidades possuem garantia do FGC, que conforme já explicado, garante o valor de R\$ 250.000,00 por CPF e por Instituição Financeira, portanto não é errado afirmar que as modalidades têm risco semelhante. Evidentemente, a probabilidade de um emissor de Letra de Câmbio vir a ficar insolvente é maior do que uma instituição administradora de conta poupança, entretanto o mecanismo de securitização traz a mesma segurança para os investidores de ambas as modalidades.

Analisando os dados, torna-se difícil compreender como a Poupança que possui menor rentabilidade e mesmo risco, não obstante sua maior liquidez, possui um saldo aplicado quase 145 vezes maior do que o valor investido em LC, por exemplo. Fatores culturais são a base desta distorção, assim como a necessidade de um montante maior de recursos para ter acesso

²² Disponível em <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/01/23/preco-medio-da-gasolina-sera-de-r-2905-a-r-3496-sp-e-o-mais-barato.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2015

a outras modalidades de investimento, entretanto existe um fator que ainda é o mais preponderante nesta situação: a falta de informação e o desconhecimento dos investidores, em geral, inclusive aquele que possui bom volume de recursos disponíveis para aplicação. Este cenário, tem modificado-se aos poucos com o aumento da oferta de variadas modalidades de investimento e uma maior consciência do investidor.

De acordo com a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), o volume aplicado em LCI no varejo subiu de R\$ 34,30 bilhões em 2012 para R\$ 109,4 bilhões em 2014, um aumento de 219%²³. Conforme dados divulgados pela CETIP²⁴, o valor aplicado em Letras de Câmbio em março de 2015 foi 38% maior na comparação anual. Em relação a Poupança²⁵, desde o ano de 2007 esta modalidade tem crescimento, atingindo captação líquida recorde em 2013. Neste ano de 2015 a Poupança atingiu seu maior saldo histórico de R\$ 670 bilhões, e apesar de neste mesmo ano estar com captação negativa, segue sendo a principal modalidade de investimento no país. Tais reflexões levam a concluir que, apesar do recente movimento de mudança, os investimentos em renda fixa não tradicionais, como a LC e a LCI, possuem grande potencial de crescimento.

4.3.2.2.7 Concorrência

Considerando a LC/LCI como investimentos em renda fixa, podemos tomar como concorrentes qualquer empresa que ofereça opções de investimento nesta modalidade a seus clientes. Tendo em vista as peculiaridades e significativas diferenças entre as alternativas de investimento em renda fixa e o mercado de renda fixa atual, pode-se afirmar que concorrem indiretamente as empresas que ofertam os ativos tradicionais de renda fixa, ao passo que concorrem diretamente aquelas que ofertam a LC e a LCI como forma de investimento. A seguir, análise dos concorrentes indiretos e diretos:

a) Concorrentes Indiretos: A concorrência indireta pode ser considerada bastante forte, principalmente levando-se em consideração o papel e a força dos tradicionais bancos na sociedade, que são a principal referência quando trata-se de indicar investimentos tradicionais,

23 Disponível em <portal.anbima.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015

24 Disponível em <www.cetip.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015

25 Disponível em <<http://minhaseconomias.com.br/blog/investimentos/saque-recorde-na-poupanca-em-2015>>, Acesso em: 20 abr. 2015

como a Poupança e CDB. Os grandes bancos, através de suas agências bancárias são os principais concorrentes indiretos, pois apesar de trabalharem na renda fixa com um portfólio relativamente limitado, sua captação é muito forte. Se tomarmos como exemplo o Banrisul, que possui forte atuação regional no estado do Rio Grande do Sul, somente este banco possui R\$ 22,5 bilhões em depósito a prazo e R\$ 3,2 bilhões em depósitos de poupança. Considerando que o banco possui 528 agências, isso resulta em uma média de R\$ 42 milhões por agência em depósito a prazo e R\$ 6 milhões em poupança²⁶. Somente este dado nos leva a compreender a força das agências bancárias no quesito captação de investimentos;

b) Concorrentes Diretos: Em relação às empresas que concorrem diretamente, podemos observar que altera significativamente o tipo de concorrente dependendo de qual tipo de investimento analisa-se. Se considerarmos a LCI, então os grandes bancos comerciais também são concorrentes nesta área pois a oferta deste produto tem crescido no ambiente bancário, embora ainda em volume bem inferior. Por exemplo, ao analisar o mesmo banco citado anteriormente, o Banrisul, este possui um volume em Letras, somadas Letras Financeiras e Imobiliárias, de R\$ 2,8 bilhões de reais. O Bradesco captou, somente em 2014, o valor de R\$ 5,8 bilhões em LCI, considerando o número de 4.659 agências, isso gera uma captação média de R\$ 1,2 milhões por agência em 2014²⁷. O Banco do Brasil apresenta uma captação total de LCI de R\$ 14,3 bilhões, sendo que em 2014 o crescimento em relação a 2013 foi de 311% nesta modalidade. Na média por agência, a captação em 2014 foi de R\$ 1,96 milhões²⁸. O Banco Itaú acrescentou R\$1,9 bilhões na sua captação em LCI em 2014, sua média de captação por agência foi de R\$ 370 mil²⁹. Esta pequena amostra mostra a força que o investimento em LCI tem alcançado nos grandes bancos.

Outro concorrente direto são as Distribuidoras e Corretoras de valores, que comercializam títulos emitidos por outras instituições financeiras, inclusive LC e LCI. Analisando o mercado local de Porto Alegre, certamente pode-se afirmar que a empresa referência no ramo é a XP Investimentos, hoje já atuando como um banco de investimentos, possui um modo de atuação diferenciado e seu posicionamento no mercado é diferenciado. A XP possui uma rede de escritórios representantes que assessoram os clientes nas decisões de investimento e possuem um portfólio variado de opções, que vão de operações em bolsas de valores até aplicações em CDB. O número de escritório no Brasil é de 450 unidades, estando presente em 140 cidades. Em Porto Alegre existem 21 escritórios representantes desta

26 Disponível em <ri.banrisul.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

27 Disponível em <www.bradescom.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

28 Disponível em <www.bb.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

29 Disponível em <www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores>. Acesso em: 20 abr. 2015.

instituição, mas somente 2 localizam-se na zona sul da cidade³⁰. Outra corretora que possui bom posicionamento neste mercado é a Geral Investimentos, localizada no Centro da cidade. Pode-se afirmar que qualquer corretora que oferece investimentos como LC ou LCI é um concorrente direto, porém é difícil mensurar qual a fatia de mercado de cada uma das instituições, de modo que é mais objetivo focar na empresa tida como referência para fins de análise de concorrência, que é a XP Investimentos.

O modo de atuação desta empresa é focada no atendimento pessoal e personalizado, no qual os consultores colocam-se como conselheiros financeiros, prezando pelo relacionamento de longo prazo e sustentável. Sua plataforma de investimentos em renda fixa está disponível em seu sítio na *internet*, no qual é possível consultar quais títulos estão aptos a serem comercializados e quais as condições de rentabilidade, valor mínimo, prazo de carência, emissor, entre outras informações. Como exemplo, consultando a plataforma na data de 26 de abril de 2015, temos os seguintes títulos possíveis de serem comercializados nas modalidades de LC e LCI;

Modalidade	Emissor	Vencimento	Taxa (%CDI)	Valor Mínimo (R\$)
LC	Brickell S/A CFI	25/04/2016	109	20.000,00
	Agiplan Financeira S/A	25/04/2017	107	50.000,00
	Brickell S/A CFI	28/10/2015	108	20.000,00
LCI	CEF	25/04/2017	83	1.000.000,00
	Banco Ribeirão Preto S/A	26/04/2017	*IPCA + 5% ao ano	10.000,00
	Banco Votorantim	20/04/2016	90	200.000,00

Figura 27 – Títulos Plataforma XP

Fonte: XP Investimentos CCTVM S/A (2015)

Portanto, à parte de ser um concorrente direto, o Comitê de Estratégia entende que a XP Investimentos é um modelo de negócios a ser seguido. A exceção nesta observação é no sentido de que o Grupo Faro num primeiro momento não deseja trabalhar na comercialização de renda variável.

³⁰ Disponível em <www.xpi.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

Por último, as próprias Financeiras, que emitem e comercializam as Letras de Câmbio, também podem ser consideradas concorrentes diretos. Tecnicamente, o investidor pode ter acesso a qualquer Financeira do país, desde que ela ofereça seus investimentos ao público em geral. Contudo, como o foco de nosso estudo é a venda direta, o atendimento pessoal, vamos considerar como concorrentes somente as Financeiras com pontos de atendimento em Porto Alegre ou Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA) e que ofereçam suas alternativas de investimento de forma explícita, através de seus sites na *internet* ou em uma rede social ativa. De acordo com estes critérios, as seguintes instituições foram relacionadas como possíveis concorrentes diretos;

- PortoCred: Fundada em 1996, possui atualmente 2 lojas e diversos correspondentes em Porto Alegre e região, pode ser caracterizada como uma forte concorrente em termos de presença de marca e atendimento físico,

- HS Financeira: Fundada em 2005, possui 5 correspondentes em Porto Alegre, mas pertencente a um Grupo Empresarial, sua atuação como financeira é complementar e não constitui uma ameaça como concorrente,

- Creditá SA: Fundada em 2010, possui escritório-sede em Porto Alegre. Sua presença não constitui ameaça como concorrente,

- Drebes Financeira: Fundada em 2009, vinculada ao Grupo Lebes, possui apenas um escritório em Eldorado do Sul, região metropolitana e não constitui ameaça como concorrente,

- Agiplan: Fundada em 1999, possui em torno de 10 lojas de atendimento, sendo uma exclusivamente voltada para investimentos no bairro Moinhos. Possui forte atuação no mercado de Porto Alegre, sua marca é reconhecida e constitui uma forte concorrência em relação à captação de investimentos.

Existe forte concorrência na área de investimentos, porém o Comitê de Estratégia entende que existe espaço no mercado, principalmente para investimentos não tradicionais como a LC e a LCI, que somente nos últimos anos tem ganhado espaço e possui bom potencial de crescimento. Com base nas análises já feitas, pode-se afirmar que o grande potencial está em converter os atuais recursos alocados em Poupança, para investimentos que tragam maior retorno para o investidor, sem que o mesmo corra maiores riscos.

4.3.2.2.8 Pesquisa qualitativa

a) Descrição: À luz do que foi exposto na pesquisa exploratória descrita nos capítulos anteriores, esta pesquisa qualitativa foi elaborada com o intuito de identificar quais as características do mercado de correspondente de captação de investimento em Porto Alegre. O objetivo não consistiu em obter dados quantitativos, mas sim investigar as informações de como o mercado está funcionando atualmente, o que pensam os agentes e reconhecer as oportunidades de negócio;

b) Metodologia: Exatamente conforme procedido na Pesquisa Qualitativa descrita anteriormente (Subseção 4.3.2.1.6). A mudança ocorre nos agentes pesquisados, sendo Clientes e Financeiras o foco desta pesquisa. Em relação ao perfil buscado, o grupo Clientes teve os mesmos participantes. No grupo Financeiras, buscou-se estas instituições pela maior flexibilidade em relação às demais instituições financeiras, porém como não são muitas atuantes em Porto Alegre, buscou-se empresas de todo o estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, todas identificadas a partir da relação disponível no sítio do Banco Central³¹. Das 10 pré-selecionadas, obteve-se resposta de 5. Duas outras empresas do ramo foram abordadas informalmente;

c) Resultados;

- Clientes. Questão 1: Percebe-se, até entre os pesquisados de maior renda, certo desconhecimento geral da área de investimentos. Em relação à Letra de Câmbio trata-se de uma modalidade desconhecida, assim como o mecanismo do Fundo Garantidor de Crédito, em relação ao qual alguns conheciam a função, mas sem saber o valor que é segurado,

- Clientes. Questão 2: Todos entrevistados aplicam no mercado financeiro, surpreendentemente em torno de metade não investe em poupança. Aqueles que investem em poupança citaram os motivos como praticidade, liquidez, segurança, e rentabilidade. Os demais investimentos feitos pelos entrevistados são em sua maioria de renda fixa, como CDB e Fundos. Apenas um afirmou investir em ações, e o faz com todos os seus recursos. Nenhum afirmou investir em LCI e LC,

- Clientes. Questão 3: A maior parte dos entrevistados afirmou que estaria disposta a investir através de indicações de uma empresa sem tradição no mercado. Entretanto, observadas as seguintes condições: indicado por alguém de confiança; enxergar credibilidade na instituição; que a proposta fosse boa ou melhor do que já aplicam; percebesse seriedade na

³¹ Disponível em <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 01º abr. de 2015.

instituição; ter confiança na instituição. Entre aqueles que não fariam, os motivos são preferir uma instituição com tradição e histórico de atuação e por ser conservador nas decisões de investimento,

- Clientes. Questão 4: Todos entrevistados consideram fundamental o planejamento financeiro pessoal e dentre as principais motivações estão: não fazer dívidas; ter tranquilidade a longo prazo; não depender somente da renda do trabalho, no caso dos autônomos; planejamento de objetivos futuros como imóveis, viagens; não perder poder de compra com a inflação; atingir qualidade de vida desejada; acumular bens; viver dentro do orçamento. No tocante à relação com bancos, as repostas foram divididas entre aqueles que delegam maior importância ao banco e à figura do gerente do banco e quem planeja seus investimentos independentemente. Nenhum citou possuir uma empresa fora do banco ou consultor que auxilia, entretanto não foi a ênfase da pergunta,

- Financeiras: Assim como em relação aos bancos, o acesso à informação é limitado e muitos entrevistados responderam de forma simplificada ou sem o devido aprofundamento das questões. Portanto, novamente fez-se importante a coleta informal de informações por meio de contato com pessoas do ramo,

- Financeiras. Questão 1: Os produtos ofertados pela maioria são LC, RDB e LCI, todos são garantidos pelo FGC. Porém alguns não abrem captação para o público em geral, trabalhando somente com captação interna via capital social próprio,

-Financeiras. Questão 2: É prática comum as Financeiras autorizarem correspondentes a captar recursos negociando seus investimentos,

-Financeiras. Questão 3A: Esta informação não teve o aprofundamento necessário, porém notou-se que apesar de não existir uma regulação bem definida na legislação, a maior parte prefere comercializar seus produtos de investimento somente em distribuidores autorizados pela CVM. A remuneração pode ser variável ou fixa, de acordo com a negociação e valores comercializados. É comum os correspondentes serem remunerados de acordo com o *spread*, ou seja ser remunerado pela diferença entre a remuneração que a Financeira paga no investimento e a que é oferecida ao investidor,

- Financeiras. Questão 3B: As que não possuem correspondente, possuem forte equipe de vendas ou lojas franqueadas. Normalmente as que ainda não trabalham com correspondentes, preferem permanecer desta forma,

- Financeiras. Questão 4: Questão com coleta de respostas aquém do esperado, mas de forma geral o uso da marca é fruto de negociação prévia. Em relação ao diferencial, os

mais comentados foram diversificação dos produtos oferecidos e total conhecimento do mercado,

- Financeiras. Questão 5: Questão muito bem debatida nas entrevistas, as Financeiras entendem que o mercado de renda fixa apesar de expressivo no Brasil é muito limitado e concentrado nos grandes bancos, sendo que há bom potencial de crescimento. As empresas comentaram que nos últimos anos houve um expressivo aumento na captação em LC, LCI e LCA, especialmente em relação à isenção de imposto e rentabilidade, bem como aumento da cobertura pelo FGC percebido recentemente. Outro fator seria o fato de os próprios bancos de varejo estarem aumentando a captação nas modalidades diferentes de CDB a fim de promover uma maior rentabilidade aos seus clientes e evitar a migração destes para outras instituições. Em relação a poupança, o entendimento é de que há uma cultura extremamente em relação a esta modalidade por ela estar presente há muito tempo nos grandes bancos e o fato de pagar juros todo mês leva a ilusão de uma rentabilidade "palpável", o que traz um sentimento de segurança para o investidor. Como todo fator cultural, somente o tempo e a informação vai levar aos investidores migrar da poupança para outros investimentos mais rentáveis.

4.3.2.2.9 Montagem do mapa da empatia

Anteriormente à etapa de *Design*, para o serviço de Captação de Investimentos, é realizada a montagem do Mapa da Empatia, que é baseado nas observações feitas ao longo da etapa de Compreensão (Subseção 4.3.2.2) somado à experiência e sugestões dos Diretores da empresa Faro. O processo de montagem do Mapa da Empatia está descrito na Revisão Teórica (Subseção 2.3.3.1) e demonstrado a seguir, assim como visualmente no Apêndice E e refere-se ao possível consumidor do serviço de Captação de Investimentos:

Características do cliente: Paula é uma advogada de 35 anos, casada, com um filho, trabalha em um escritório de advocacia e tem uma renda instável, mas boa para os padrões brasileiros. Possui conta nos 3 principais bancos de varejo do país, mas não contrata crédito, possui apenas cartão de crédito para seus gastos maiores e normalmente aplica parte de seus ganhos na poupança e em CDB indicado pelo seu banco de preferência, tendo acumulado um valor razoável ao longo do tempo.

a) O que ela vê (ambiente; amigos; o que o mercado oferece)?

- O ambiente em que encontra-se é bem agitado, possuindo pouco tempo livre durante o dia entre audiências e cuidados com a família, raramente consegue ir em sua agência bancária para conversar sobre seus investimentos. Durante o dia está cercada de seus colegas profissionais e clientes, seus principais amigos são pessoas do trabalho e da faculdade. Diariamente lê no seu *smartphone* nas redes sociais ofertas de investimento ao ler notícias sobre economia e em *blogs* de assuntos femininos que tratam da mulher moderna. Embora não goste muito, ela acompanha as notícias em geral destes temas. Às vezes pensa sobre seus investimentos, mas como acha muito complicado, prefere fazer o que aconselha seu gerente do banco.

b) O que ela escuta (o que os amigos dizem; o que o chefe diz; o que dizem os influenciadores)?

- Escuta de seus amigos que fizeram um novo investimento em CDB ou em um Fundo de investimentos, que rende mais do que a Poupança. Alguns dizem que investem em ações, enquanto outros morrem de medo de fugir da renda fixa. Seu gerente de banco lhe diz para investir em fundos administrados pelo seu banco e que é a melhor alternativa. Seu marido lhe diz para não investir em nada arriscado e aconselha investimentos de baixo risco. Nas redes sociais pessoas próximas e publicações sugeridas compartilham sobre investimentos em ações, tesouro direto e outras modalidades. Na *internet* lê sobre a independência financeira da mulher moderna e a mulher como investidora de coragem. Os programas de TV e jornais de grande circulação falam sobre a crise no país, volatilidade na Bolsa de Valores, variação cambial, inflação, taxa selic, pib.

c) O que ela realmente pensa e sente (o que realmente importa; maiores preocupações; medos e aspirações)?

- Para ela é importante a tranquilidade familiar e o sucesso profissional, e que ambos estejam em equilíbrio. Pensa muito no futuro da família e em dar boas condições para o crescimento de seu filho, assim como gostaria de realizar seus objetivos pessoais de viagens, comprar um imóvel melhor e ter uma vida confortável. Embora esteja bem posicionada no mercado de trabalho, teme que ocorra alguma alteração drástica que possa diminuir sua renda, pois atua como autônoma e por isto preocupa-se bastante com planejamento financeiro, apesar de conhecer muito pouco sobre o tema.

d) O que ela diz e faz (atitude em público; aparência comportamental em relação aos outros)?

- Não conversa muito sobre o assunto de finanças pessoais com amigos e familiares. Na maior parte das vezes aborda este assunto com o marido, mas ambos possuem

certa consciência financeira e um bom controle dos gastos. Apesar disto, sua atitude é extremamente conservadora, pois como não conhece o mercado financeiro aplica seus recursos pensando somente na segurança. Contudo, às vezes tem vontade de saber mais sobre um tema tão importante e acaba não conversando com pessoas próximas pela falta de interesse dos outros.

e) Qual a sua dor (medos; frustrações; obstáculos)?

- Seu maior receio é perceber que algo tão importante como seu dinheiro é um assunto tão complicado e que não tem completa compreensão do tema. Sua maior referência é o banco em que deposita seus recursos, porém quase não consegue falar com seu gerente em função da falta de tempo. Quando lê sobre o assunto encontra muitos termos complicados e acha difícil compreender totalmente o funcionamento do mercado financeiro. Quando pensa em investimentos, teme realizar alguma aplicação equivocada que resulte em perda financeira.

f) O que ganha a cliente (desejos/necessidades; medidas de sucesso; obstáculos)?

- Sua necessidade em questão de investimentos é obter melhor conhecimento, ter uma referência nesta área e que possa contar com um suporte profissional, tomando decisões de investimento que ao mesmo tempo tenham maior rentabilidade sem correr muitos riscos, pois preocupa-se muito com sua estabilidade financeira, tendo em vista sua renda ser variável.

4.3.3 Design

A etapa de *design*, definida por Osterwalder e Pigneur (2011), consiste em gerar e testar opções viáveis de Modelo de Negócios e selecionar a melhor. O foco nesta etapa é o *questionamento*, a capacidade de transformar a informação anterior em protótipos que possam ser explorados e testados, selecionando o mais satisfatório. Considerando que o presente estudo visa dois Modelos de Negócios de serviços diferentes, um que se encontra em operação e outro em construção, o desenvolvimento ocorre de maneira separada.

4.3.3.1 Quadro do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Padrão do Modelo de Negócios

O padrão do Modelo de Negócios do Serviço de Correspondente imobiliário identificado é o "Grátis como Modelo de Negócios" (Subseção 2.3.2.4), tendo em vista que dois segmentos de

clientes são beneficiados com a Proposta de Valor ofertada e estão livres de custo, a Imobiliária e o Comprador do Imóvel. Neste caso, o cliente pagante é o Banco que acaba financiando o serviço para os outros clientes.

Não propõe-se alteração no padrão, mas sim um aproveitamento do padrão Grátis com foco no padrão "Isca & Anzol". Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), este modelo consiste em ofertar um serviço inicial gratuito, mas encorajando compras contínuas dos clientes em outros serviços pagos. Por exemplo, no caso do Comprador do Imóvel, após a experiência positiva no serviço de Crédito Imobiliário, poderia vender um seguro habitacional, que faz parte do portfólio da empresa.

Outro padrão interessante à empresa seria o de "Plataforma Multilateral" (Subseção 2.3.2.3), cuja tese central é a interação entre 2 ou mais grupos de cliente. Considerando que a Imobiliária indica cliente Comprador de Imóvel para a FaroCred, a recíproca também pode ser verdadeira, ou seja a FaroCred criando uma rede de contatos com o segmento Comprador de Imóvel em potencial e indicando este cliente à Imobiliária, poderia auferir parte da renda originada pela transação. A FaroCred posicionando-se no mercado como uma empresa de intermediação em financiamento imobiliário, pode tornar-se referência para potenciais Compradores de Imóvel e assim fazer crescer sua rede de contatos.

Ressalta-se aqui a importância de trabalhar com foco em parceiros comerciais, tendo em vista operação de baixo custo, baixo capital e em fase inicial. Até criar credibilidade no mercado a FaroCred precisa estar associada a outras empresas.

4.3.3.2 Quadro do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Modelo Proposto

Para a construção do novo Modelo de Negócios, foi utilizado duas ferramentas propostas por Osterwalder (2011): Ideação (Subseção 2.3.3.2) e Protótipos (Subseção 2.3.3.4). O novo Modelo de Negócios tem o nome de CT Faro Cred, no qual é proposto a criação de um centro de treinamento preparatório para pessoas que desejam trabalhar no setor de crédito imobiliário:

4.3.3.2.1 Ideação

O CT FaroCred parte do epicentro Recursos no Quadro do Modelo de Negócios e reflete no fator Canais e Relacionamento, e consequentemente na Receita, mas também no Custo decorrente da nova Atividade-Chave *Treinamento*, tal qual como destacado na Figura 28:

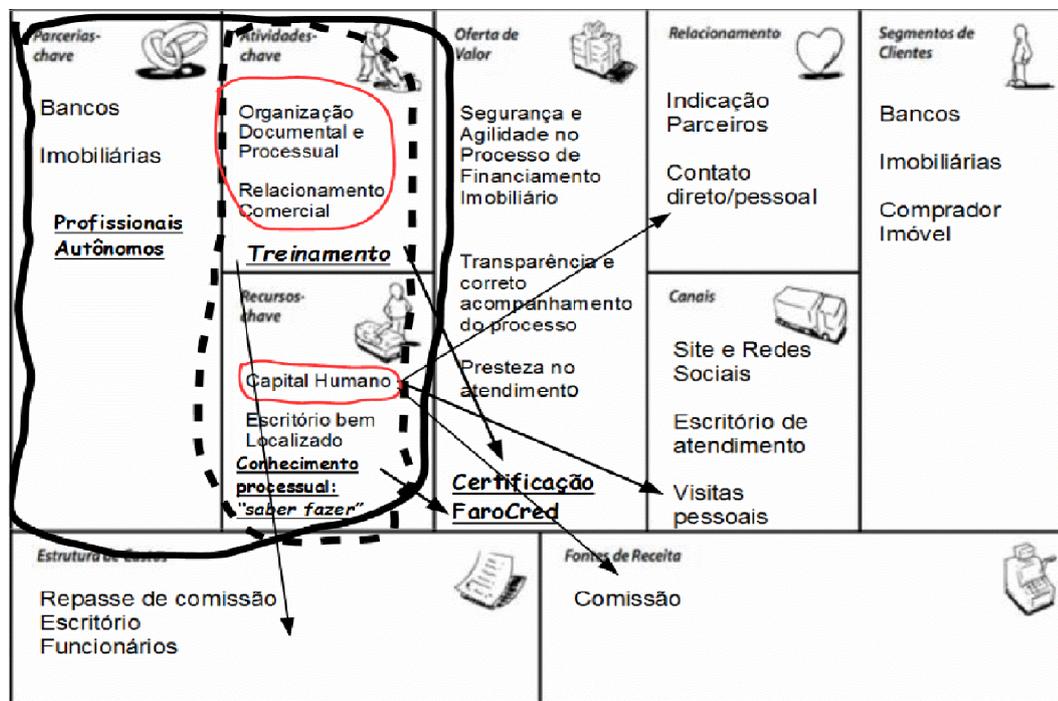


Figura 28 – Ideação CT FaroCred

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Nota-se a criação de novos fatores nos Recursos-Chave e Parcerias-Chave, assim como na Proposta de Valor. Segue descrição do novo Modelo apresentado:

O modelo CT FaroCred visa ao aproveitamento do conhecimento de mercado e processual adquirido pela empresa e seus colaboradores durante o processo de maturação do negócio de Correspondente Imobiliário. Aproveitando a questão regulatória que exige que todos correspondentes imobiliários possuam Certificação CA-300 (Subseção 4.3.2.1.3), toma-se como base o conteúdo teórico desta certificação como balizador para o treinamento a ser ofertado pela FaroCred. A partir da formação de pessoas, inicialmente não ligadas à empresa, surge um potencial parceiro, na figura do Profissional Autônomo em Crédito Imobiliário, que

após obter a certificação CA-300, está apto a exercer a função. Unindo a formação deste profissional à estrutura comercial já existente da FaroCred junto aos parceiros, como bancos e imobiliárias, oferta-se ao profissional a possibilidade de efetuar um contrato de autônomo junto à FaroCred, no qual ele pode explorar a marca da empresa e os parceiros já existentes, auferindo renda das comissões e sem ter custo fixo com escritório próprio. O esquema mostrado na Figura 29 ilustra a lógica do negócio.

No contexto desta lógica de negócio é fundamental idealizar de que forma seria aplicado o treinamento. No presente estudo não se aprofunda esta questão, porém o projeto deve prever que os instrutores sejam os próprios colaboradores e diretores do FaroCred, o grupo de treinamento deve ter no máximo cinco pessoas, para que possa ser aproveitado o espaço do próprio escritório da empresa. O treinamento deve ter dois focos: preparar o potencial profissional para obtenção da certificação CA-300 e também preparar para a atuação na comercialização e processos da atividade de correspondente imobiliário. Para não atrapalhar a rotina da empresa, o turno deve ser em horários alternativos como à noite ou finais de semana.

Em relação à formalização da atividade, no caso de o profissional vir a atuar na FaroCred, deve ser firmado contrato de prestação de serviço autônomo e observar a legislação trabalhista vigente a fim de evitar qualquer demanda judicial. Como diferencial, pode-se projetar uma possível contratação do autônomo como forma de promoção por um bom desempenho. No período inicial, o profissional autônomo pode ser submetido a uma espécie de estágio, no qual deve atingir determinada meta sob o risco de ter seu contrato rescindido. Desta forma, é reforçada a cultura agressiva de vendas, mas valorizando o profissional que tem resultados atingidos, como por exemplo criando escalonamento de comissão conforme volume de vendas.

Outro ponto fundamental é preservar sempre a marca FaroCred, de modo que o aumento na capilaridade das vendas não prejudique a qualidade do atendimento e processos, devendo ser criados mecanismos de controle de forma a padronizar o serviço e minimizar possíveis falhas. A marca FaroCred deve ser divulgada através de seus parceiros, com o intuito de criar uma imagem junto ao mercado de financiamento imobiliário que corresponda à credibilidade, infalibilidade e presteza na prestação do serviço.

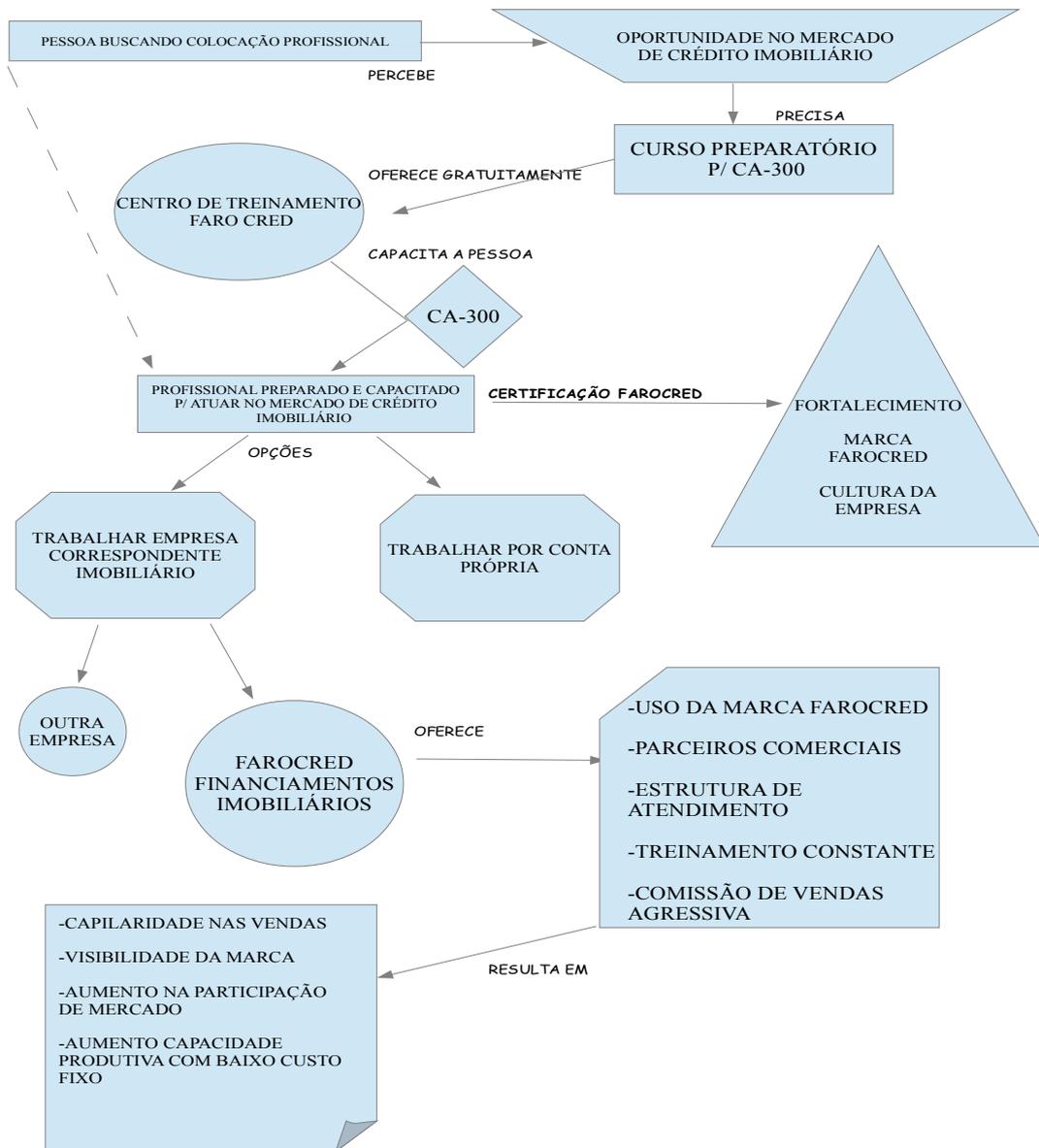


Figura 29 – Lógica de Negócio FaroCred

Fonte: elaborado pelo autor

Para evitar ou minimizar o risco que um profissional se destaque muito e queira deixar a FaroCred com a intenção de montar seu próprio negócio, deve ser estudada um formato que premie os melhores parceiros, com a possibilidade, por exemplo, de uma participação na sociedade ou a concessão de uma franquia para atuar nos mesmos moldes, mas pagando *royalties*. Neste aspecto é importante também cuidar da cultura empresarial, cultivando a lealdade e a transparência junto aos parceiros e a relação deles com os colaboradores.

4.3.3.2.2 Protótipos

Baseado na lógica de negócio do novo modelo proposto e nas informações coletadas, apresenta-se os nove itens (Subseção 2.3.1) do novo Quadro do Modelo de Negócios, considerando as classificações de Osterwalder e Pigneur (2011). Com base no exposto, chega-se ao novo Quadro:

a) Segmento de Clientes;

- Mercado Multilateral: A FaroCred deve atender 4 tipos de clientes, sendo que todos estão inseridos no mesmo contexto mercadológico, qual seja o mercado de financiamento imobiliário. Os clientes a serem atendidos são o Comprador de Imóvel, a Imobiliária, o Profissional Autônomo e o Banco. No modelo proposto, tanto o Banco como o Comprador do Imóvel desembolsam pagamento pelo serviço prestado. A diferença é que o Comprador do Imóvel pode isentar-se do pagamento caso adquira outro serviço ofertado pelo Grupo Faro. Na Figura 30 visualiza-se a relação de clientes:

Cliente	Recebe	Agrega	Paga
Comprador do Imóvel	Serviço de correspondente imobiliário	É o ator principal do processo.	Talvez. Se pagar, é 0,2% do valor do processo, mínimo R\$ 200
Imobiliária	Serviço de correspondente imobiliário	Indica compradores de imóveis	Não
Banco	Serviço de correspondente imobiliário	Fornece o crédito para o comprador	Sim, em torno de 1% do valor do processo
Profissional Autônomo	Treinamento/qualificação/opportunidade de	Traz receita para a empresa	Não

Figura 30 – Segmento de Clientes FaroCred

Fonte: elaborado pelo autor

b) Proposta de Valor;

- Desempenho e Personalização: A Proposta de Valor consiste em um serviço de Correspondente Imobiliário com agilidade, segurança e transparência no processo de financiamento habitacional, bem como oferta a Certificação FaroCred, um curso preparatório para o mercado que concede treinamento e qualificação tanto na parte teórica como na parte prática de forma gratuita. O nome comercial do serviço de Correspondente Imobiliário é ImobExpress Faro.

c) Canais;

- Direto e Indireto: O atingimento dos clientes ocorre por meio de informações no sítio e páginas em redes sociais; visitas pessoais nos potenciais clientes e o próprio escritório como espaço físico para aplicação do treinamento. Outro Canal importante a se desenvolver é a comunicação *boca-a-boca*, quando a reputação da empresa e seus serviços são divulgadas e compartilhadas pelos próprios clientes, gerando indicações e novos negócios. Para este canal aplica-se o nome de *sharing*, termo elaborado pelo autor.

d) Relacionamento com Clientes;

- Assistência Pessoal Dedicada: A ideia central do relacionamento com clientes é fazer com que cada cliente seja atendido por somente uma pessoa, de modo a estreitar relacionamentos e fidelizar o cliente. Para este modo de relacionamento, atribui-se o nome comercial de Personal Faro. Para o cliente Comprador de Imóvel, deve haver a possibilidade de acompanhamento processual no site da FaroCred, bem como para o Profissional Autônomo que deve ter a possibilidade de realizar parte do treinamento à distância. Ambos processos automatizados servem para redução de custos e facilitar o acesso do cliente à informação.

e) Fontes de Receita;

- Taxa de Corretagem: A principal fonte de receita origina-se do cliente Banco, que remunera por processo de financiamento concluído pelo FaroCred. A receita é de 1% do valor do processo de financiamento, por exemplo se o financiamento for de R\$ 200 mil, o FaroCred recebe R\$ 2mil. Outra fonte de receita provém do Comprador do Imóvel, que ao ter seu processo acompanhado pela FaroCred deve desembolsar o equivalente a 0,2% do valor do financiamento, com o valor mínimo de R\$ 200. Há a possibilidade de o cliente Comprador do Imóvel optar por adquirir outro serviço do GrupoFaro, como por exemplo seguro residencial, seguro do automóvel, entre outros e ficar isento do pagamento da taxa. Desta forma perde-se receita no curto prazo, porém fideliza o cliente ao agregar um benefício no custo, que no futuro pode aumentar seu relacionamento com a empresa.

f) Recursos Principais;

- Físico: No aspecto físico, considerando que as atividades de treinamento deverão ser efetuadas no próprio escritório da empresa, é importante que seja um ambiente com espaço e estrutura adequados. Outro ponto é a localização, tendo em vista que a empresa ainda não possui uma marca reconhecida no mercado e ainda busca aumentar a credibilidade

de sua imagem junto aos clientes. Estar em um bom endereço comercial e bem localizado é fundamental,

- Intelectual: O principal recurso é o conhecimento processual da empresa. O termo *saber fazer* pode ser aplicado neste caso, tendo em vista que a atividade de correspondente requer total domínio do processo, conhecimento de questões burocráticas e documentais e o principal cliente pagador não tolera falhas neste processo. O *saber fazer* transforma-se no principal recurso no novo modelo proposto, pois é a partir deste conhecimento que a empresa capacita-se a treinar outras pessoas e construir sua marca no mercado, bem como é um diferencial e uma vantagem competitiva frente a concorrentes que não tenham o domínio destes conhecimentos,

- Capital Humano: No setor de serviços, o Capital Humano é fundamental, pois os funcionários e a força de vendas representam diretamente a empresa. No mercado em que a FaroCred encontra-se, o atendimento e o relacionamento são fundamentais para incremento das parcerias e satisfação do cliente. A busca incessante pela qualificação dos recursos humanos deve pautar a estratégia da empresa.

g) Atividades-Chave;

- Resolução de problemas: Neste ponto, não há dúvidas de que o foco das atividades operacionais da empresa deve ser a organização processual e documental, pois é através desta que a FaroCred consegue entregar o que negociou junto ao cliente. Por outro lado, o relacionamento comercial deve ser objeto de atenção da empresa, considerando que o estabelecimento de parcerias provém de um bom relacionamento com os parceiros. No novo modelo, é incluído o treinamento como atividade-chave. Esta atividade é alvo de contínuo melhoramento e observação, pois os clientes Profissionais Autônomos devem ser ensinados com o máximo de atenção possível, fazendo com que tornem-se ativos importantes da empresa, ainda que não tenha garantia de que realmente vão trabalhar para a empresa.

h) Parcerias Principais;

- Aliança estratégica entre não competidores: No modelo de negócios da FaroCred, três dos quatro clientes também são parceiros da empresa. O Banco, apesar de fornecer o mesmo serviço, já foi identificado como parceiro pois fornece o crédito para o financiamento e remunera o serviço de correspondente. A Imobiliária beneficia-se da proposta de valor entregue pela FaroCred de forma gratuita, mas em contra-partida indica os clientes Compradores de Imóvel. Já os Profissionais Autônomos, inicialmente são somente clientes,

pois beneficiam-se do treinamento gratuito, porém podem tornar-se parceiros da empresa caso decidam trabalhar para a FaroCred. Curiosamente, nota-se que todos Parceiros podem atuar no mesmo mercado que a FaroCred, transformando-se em concorrentes diretos, porém a tendência é não fazê-lo pela total especialização do processo demandar bastante foco do prestador. O Profissional Autônomo tem a possibilidade de usufruir gratuitamente do treinamento e não trabalhar na empresa, porém este risco deve ser minimizado com ações de marketing interno.

i) Estrutura de Custo: Considerando melhor visualização e entendimento, foi elaborada planilhas conforme o item, com previsão de custos para pôr em prática o modelo de negócios. É importante ressaltar que como trata-se de um projeto, e considerando capacidade de capital e estratégia da empresa, não serão feitos investimentos significativos para dar início ao novo modelo. Após implementação e acompanhamento do modelo, caso haja necessidade de ampliação da estrutura existente deve ser feita uma nova análise de custos e viabilidade;

- Investimento inicial: Como a empresa já opera com capacidade de 20 processos mensais, não será necessário investimento inicial para aplicar o novo modelo de negócios. Na parte de treinamento, a estrutura já existente contempla a necessidade inicial. Atualmente a empresa opera em um escritório de aproximadamente 35 m². A Figura 31 mostra a atual estrutura física da empresa.

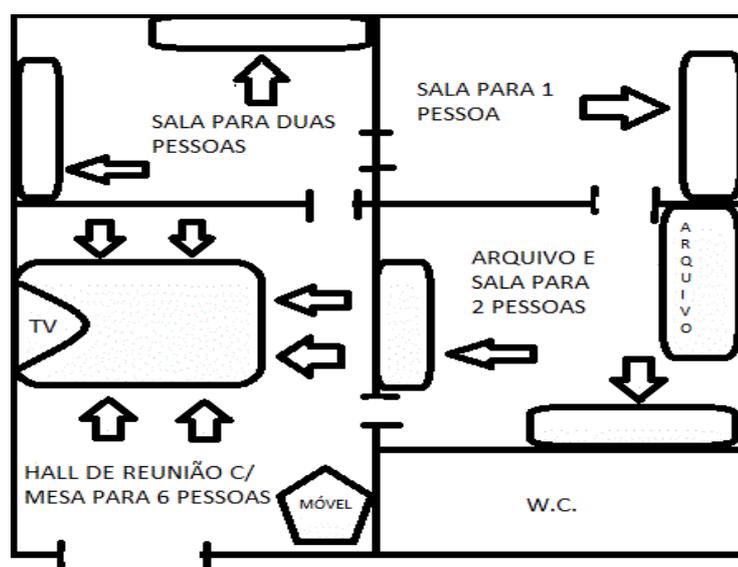


Figura 31 – Escritório atual GrupoFaro

Fonte: elaborado pelo autor

Atualmente a empresa possui um quadro de 4 funcionários. Destes, dois atuam na parte de correspondente imobiliário, sendo um vendedor externo e outro na parte documental (os respectivos custos são mostrados na Figura 32). Somado a dois sócios que auxiliam nos processos, o quadro de colaboradores gera a capacidade máxima de atendimento de 20 processos mensais. Portanto, considerando somente a parte processual e documental, a capacidade máxima com 3 colaboradores é de 20 processos mensais.

Inicialmente, considerando que cada vendedor consiga 4 processos por mês, a estrutura comportaria hoje mais 4 vendedores externos, que atenderiam a capacidade máxima. Supondo que em cada treinamento a FaroCred contrate 2 vendedores autônomos e que cada um destes cursos tenha a duração máxima de 3 meses, após um semestre de início do novo modelo e confirmada a demanda projetada, a empresa teria sua capacidade máxima atingida.

Para seguir crescendo, obrigatoriamente a empresa precisaria ampliar seu espaço físico. Com a produtividade atual, cada 3 colaboradores produzem 20 processos/mês. Para atingir a capacidade de 40 processos/mês, teriam que ser adicionados 3 novos colaboradores ou ampliar a produtividade por colaborador. Por esta razão, os custos serão projetados considerando a capacidade atual e a capacidade futura, conforme é mostrado na Figura 33. Ressalta-se que embora o escritório tenha capacidade para 5 pessoas trabalharem, 2 estão alocadas no setor de Seguros e mais o Gerente de Marketing, restando 2 espaços para o setor de Crédito Imobiliário,

- Custos atuais mensais: capacidade para 20 processos/mês

Custos – Capacidade 20 processos/mês	
Custos Fixos	R\$ 6.450,00
Aluguel+encargos	R\$ 2.000,00
Luz, telefone, internet	R\$ 250,00
Material de escritório	R\$ 150,00
Folha de Pagamento	R\$ 3.750,00
Gastos veículo	R\$ 300,00
Custos Variáveis	
Custo por processo	
Deslocamento pessoal	R\$ 15,00
Serviço de coleta documentos	R\$ 32,00
Tributos	7,70%
Comissão vendedor	40,00%
Custo por profissional treinado	
Material	R\$ 100,00

Figura 32 – Custos Mensais Atuais

Fonte: elaborado pelo autor

Os principais parâmetros utilizados foram: o aluguel de uma sala comercial de 40m², localizada no prédio comercial onde a empresa já está instalada, pesquisada no sítio de buscas Pense Imóveis³²; folha de pagamento considerando 2 funcionários com salário mais encargos de R\$ 1.875,00; gastos com veículo da empresa, somente seguro, imposto e depreciação; deslocamento pessoal para fins de visitas comerciais considerando máximo de 30km a um custo de R\$ 0,5/km; serviço de coleta considera máximo de 4 coletas; tributos com base na tabela do Simples³³ por faturamento; material estimado como uma apostila impressa,

- Custos projetados mensais: capacidade para 40 processos/mês

Custos – Capacidade 40 processos/mês	
Custos Fixos	<u>R\$ 14.775,00</u>
Aluguel+encargos	R\$ 4.000,00
Luz, telefone, internet	R\$ 500,00
Material de escritório	R\$ 300,00
Folha de Pagamento	R\$ 9.375,00
Gastos veículo	R\$ 600,00
Custos Variáveis	
Custo por processo	
Deslocamento pessoal	R\$ 15,00
Serviço de coleta documento:	R\$ 32,00
Tributos	7,70%
Comissão vendedor	40,00%
Custo por profissional treinado	
Material	R\$ 100,00

Figura 33 – Custos projetados

Fonte: elaborado pelo autor

Os parâmetros foram os mesmos usados anteriormente, dobrando os valores, exceto folha de pagamento que inclui o acréscimo de 3 funcionários e a previsão da compra de mais um veículo. Com o aumento da capacidade produtiva seria necessário realizar investimentos, tal como discriminado na Figura 33.

Todos os números foram estimativas, considerando pesquisa genérica em sítios de busca de veículos e móveis, bem como número repassados pela própria empresa, que recentemente passou por mudança de sala.

32 Disponível em <www.penseimoveis.com.br/rs/lista/aluguel/rs/Sala-comercial-cristal-tower?urp=s>. Acesso em: 01º mai. 2015.

33 Disponível em <www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoIV.html>. Acesso em: 01º mai. 2015.

Investimentos para dobrar capacidade

Carro	R\$ 25.000,00
Estações de trabalho	R\$ 7.500,00
Arquivo adicional	R\$ 500,00
Previsão gastos mudanças e adequações	R\$ 3.500,00
Total	R\$ 36.500,00

Figura 33 – Investimentos projetados

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.2.3 *Projeção Novo Modelo Proposto: Desenho Tático*

Considerando novo projeto, a Figura 35 mostra o desenho tático sobre a atuação da empresa, aumentando a capacidade produtiva para 40 processos.

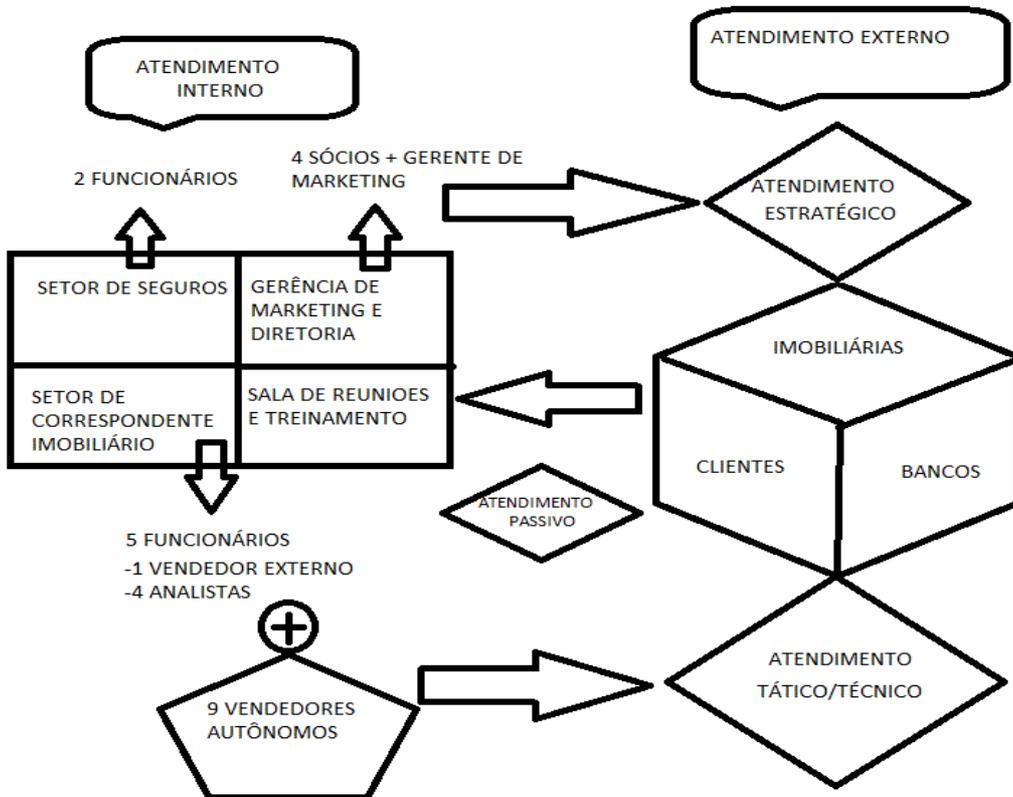


Figura 35 – Desenho Tático FaroCred

Fonte: elaborado pelo autor

Com o aumento do quadro funcional, a tendência é de que os dois sócios que hoje participam ativamente da questão operacional passem a operar mais na coordenação dos processos e junto ao segmento de clientes atuando na prospecção de novas parcerias. Outra modificação a ser feita é promover o funcionário que atua como vendedor externo, contratando-o como gerente de vendas, de modo que sua atuação seja tática, coordenando as vendas juntamente aos autônomos e supervisionando os processos em andamento que são operacionalizados pelos analistas.

Neste momento, permanece a estrutura enxuta da sala de treinamento, visando sempre o crescimento conservador e o baixo capital disponível. Evidentemente, conforme verifique-se um aumento expressivo na demanda por estes treinamentos, seria necessário estudar a possibilidade de auferir receita com esta proposta de valor.

4.3.3.2.4 Projeção Novo Modelo Proposto: Desenho Financeiro

Considerando as receitas e custos projetados, foi realizada a projeção financeira dos primeiros 2 anos de operação do novo modelo. O prazo curto é definido pela estrutura de negócios exigir revisões constantes, pois uma das estratégias da empresa é estar o máximo possível alinhado com a demanda, com o intuito de minimizar riscos de supervalorização da demanda, atuando sempre de forma conservadora.

A cronologia será a seguinte: nos primeiros 3 meses, a empresa deve operar como está atualmente, sem o acréscimo de nenhum vendedor. De 3 a 6 meses, opera com mais dois vendedores que deverão ser selecionados no treinamento. A cada 3 meses são adicionados dois vendedores até formar a equipe de 9 selecionados, portanto no último treinamento, serão 3 novos profissionais de vendas. A Figura 36 mostra o esquema a ser utilizado, exemplificando a cronologia e a demanda prevista, trabalhado para canalizar cerca de 4 processos por vendedor ao mês.

Com a projeção de demanda (Figura 36) e considerando o valor médio de R\$ 200 mil por financiamento imobiliário, arbitrado pela empresa e tomando como base a Análise do Mercado de Crédito Imobiliário (Subseção 4.3.2.1), chegamos à projeção de receita, custos e resultados (conforme mostra a Figura 37), ressaltando que a receita proveniente do pagamento do cliente Comprador do Imóvel foi desconsiderada com a intenção de tornar a projeção mais conservadora:

Previsão de Demanda	Ampliação							
	Ano 1				Ano2			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Força de vendas	1	1	3	5	7	10	10	10
Contratados	0	2	2	2	3	0	0	0
Total	1	3	5	7	10	10	10	10
Processos	12	36	60	84	120	120	120	120
Capacidade	60	60	60	120	120	120	120	120
Ociosidade	48	24	0	36	0	0	0	0

Figura 36 – Previsão de Demanda

Fonte: elaborado pelo autor

Projeção financeira	Ampliação							
	Ano 1				Ano2			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Nº processos	12	36	60	120	120	120	120	120
Valor processo	R\$ 2.400.000,00	R\$ 7.200.000,00	R\$ 12.000.000,00	R\$ 24.000.000,00				
Comissão	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Receita	R\$ 24.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00				
Custos	-R\$ 32.990,00	-R\$ 59.270,00	-R\$ 85.550,00	-R\$ 207.649,00	-R\$ 175.725,00	-R\$ 175.725,00	-R\$ 175.725,00	-R\$ 175.725,00
Custos Fixos	R\$ 19.350,00	R\$ 19.350,00	R\$ 19.350,00	R\$ 44.325,00				
Custos processos	R\$ 13.140,00	R\$ 39.420,00	R\$ 65.700,00	R\$ 126.324,00	R\$ 131.400,00	R\$ 131.400,00	R\$ 131.400,00	R\$ 131.400,00
Custos treinamento	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos				R\$ 36.500,00				
Lucro trimestre	-R\$ 8.990,00	R\$ 12.730,00	R\$ 34.450,00	R\$ 32.351,00	R\$ 64.275,00	R\$ 64.275,00	R\$ 64.275,00	R\$ 64.275,00
Lucro anual				R\$ 70.541,00				R\$ 257.100,00

Figura 37 – Projeção financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que o modelo de negócios proposto é viável financeiramente caso as variáveis projetadas se confirmem. O ponto fundamental é ter um baixo custo fixo e uma remuneração variável agressiva. Com base nesta projeção, pode-se destinar parte do faturamento pretendido para as ações de marketing, que são fundamentais para a execução do programa de treinamento e formação de novas parcerias, capazes de contribuir para um bom resultado imediato.

4.3.3.2.5 Projeção Novo Modelo Proposto: Quadro do Modelo de Negócios

Após análise dos 9 elementos e da viabilidade financeira do novo modelo, chega-se ao Quadro do Modelo de Negócios apresentado na Figura 38, que deve ser submetido à análise de estratégia.

<p>Parcerias-chave </p> <p>BANCOS</p> <p>IMOBILIÁRIAS</p> <p>PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS</p>	<p>Atividades-chave </p> <p>ORGANIZAÇÃO PROCESSUAL/DOCUMENTAL</p> <p>RELAIONAMENTO COMERCIAL</p> <p>TREINAMENTO</p>	<p>Oferta de Valor </p> <p>ImobExpress FARO</p> <p>CERTIFICAÇÃO FAROCRED</p>	<p>Relacionamento </p> <p>ATENDIMENTO PERSONAL FARO</p> <p>AUTOMAÇÃO NO SITE GRUPO FARO</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>BANCOS</p> <p>IMOBILIÁRIAS</p> <p>COMPRADOR IMOBILIÁRIO</p> <p>PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS</p>
<p>Recursos-chave </p> <p>ESTRUTURA DO ESCRITÓRIO</p> <p>"SABER FAZER"</p> <p>CAPITAL HUMANO</p>		<p>Canais </p> <p>SITE/REDES SOCIAIS</p> <p>VISITAS PESSOAS</p> <p>ATENDIMENTO ESCRITÓRIO</p> <p>SHARING</p>		<p>Estrutura de Custos</p> <p>CUSTOS FIXOS DE ESCRITÓRIO/FOLHA FUNCIONAL </p> <p>TREINAMENTO</p> <p>COMISSÕES AGRESSIVAS</p>
		<p>Fontes de Receita </p> <p>COMISSÃO BANCO 1%</p> <p>TAXA DE SERVIÇO DO COMPRADOR IMOBILIÁRIO 0,2%</p>		

Figura 38 – Novo Quadro do Modelo de Negócios

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.3 Quadro do Modelo de Negócios de Correspondente em Investimentos: Padrão do Modelo de Negócios

Propõe-se que o padrão a seguir seja o de Plataformas Multilaterais (Subseção 2.3.2.3), considerando que há um segmento de clientes que se beneficia de forma gratuita de um serviço, sendo financiado por outro segmento de cliente e isto ocorrendo através de uma plataforma eletrônica de interatividade.

4.3.3.4 Quadro do Modelo de Negócios de Correspondente em Investimentos: Modelo de Negócios Proposto

As ferramentas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) para a construção do modelo de negócios foram *Insights* dos Clientes e Protótipos. O resultado do uso da ferramenta de *Insight* do cliente é a construção do Mapa da Empatia (Apêndice F), que fornece a base para a prototipagem.

4.3.3.4.1 Protótipos

O modelo de negócios proposto envolve a criação de uma plataforma de interatividade no formato de aplicativo para *smartphones* e *tablets*. Considerando a característica do potencial cliente, percebe-se que muitas vezes a falta de tempo é o principal problema para que não dê a devida atenção aos seus investimentos, bem como a conveniência de investir ligado ao banco de sua preferência e o desconhecimento do assunto. O aplicativo tem o objetivo de tornar a decisão de investir mais ágil, prática e personalizada com a devida atenção que o investidor precisa. Conforme é apresentado na Figura 39, observa-se a construção da lógica do modelo proposto.

Neste modelo é possível agregar dois tipos de receita, um mais quantitativo e outro qualitativo. Algumas variáveis não são mostradas, pois trata-se de um escopo geral do modelo proposto da plataforma, que une dois segmentos de clientes diferentes com uma mesma proposta de valor.

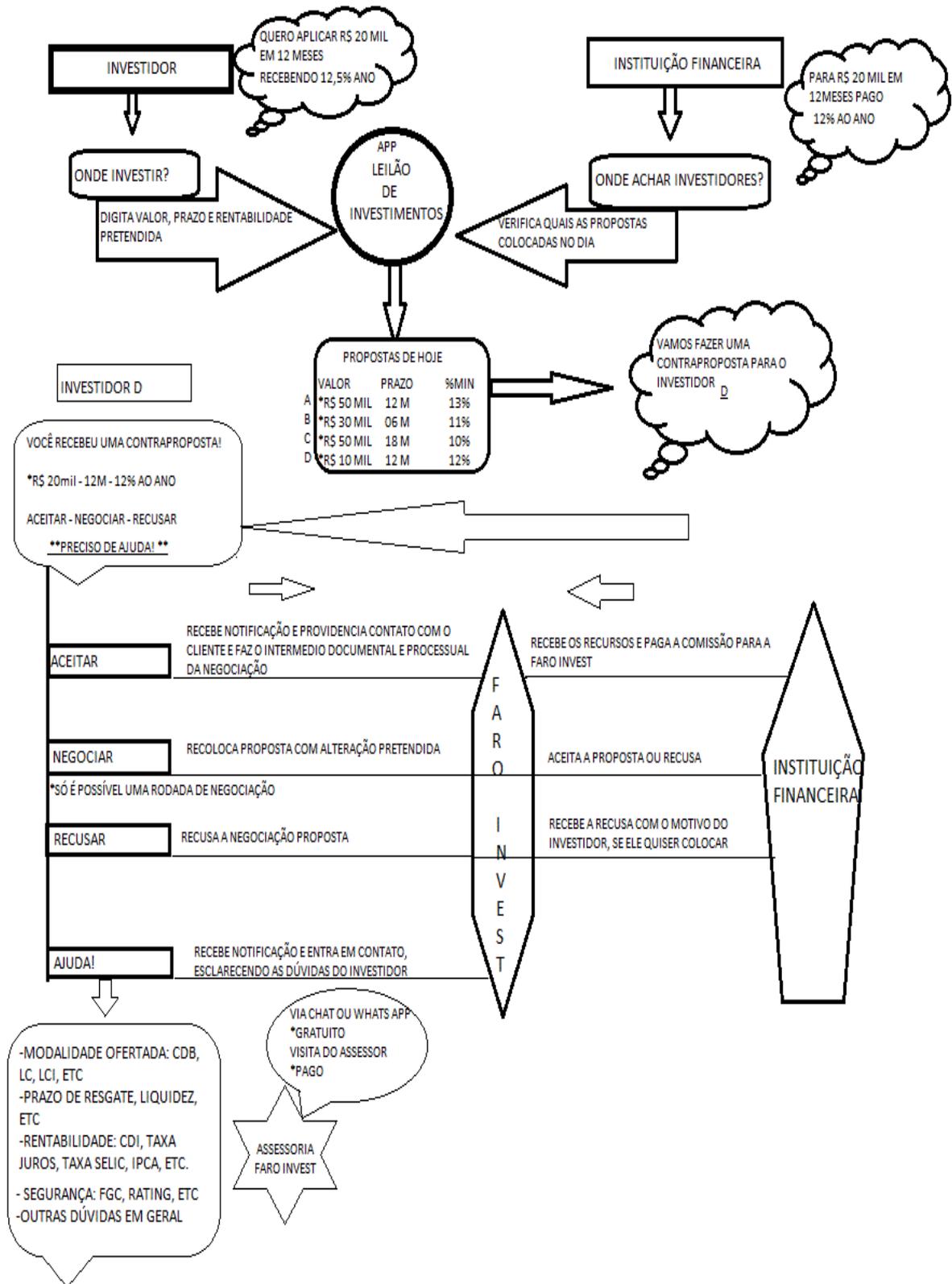


Figura 39 –Lógica de Negócios do Aplicativo

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.4.2 *Quadro do Modelo de Negócios*

a) Segmento de Clientes;

- Plataforma Multilateral: Os segmentos de clientes a serem atingidos são as Instituições Financeiras (IF) que beneficiam-se por encontrar investidores de forma facilitada e os Investidores, por alcançarem a melhor oferta para seus investimentos em renda fixa. A princípio somente as IF's são clientes pagadores, porém os investidores que desejarem contratar a Assessoria FaroInvest, tornam-se fonte de recursos para a empresa.

b) Proposta de Valor;

- Novidade: O valor entregue pela FaroInvest através do aplicativo Leilão do Investidor é o de promover o encontro do investidor com a IF de forma prática e segura, agilizando a decisão de investimento ao proporcionar amplo leque de opções e um sistema de leilão que premia a IF com a melhor proposta. A comodidade que a FaroInvest entrega ao intermediar a parte de documentação também pode ser uma novidade experimentada pelo investidor e pela IF. A assessoria opcional traz segurança e conhecimento ao Investidor ao ajudá-lo a decidir de forma imparcial.

c) Canais;

- Particular e Direto: O principal canal de entrega de valor é o aplicativo. A comunicação junto ao Investidor é feita por redes sociais e inserção em mídia especializada. No caso de solicitação da Assessoria FaroInvest, o contato pode ocorrer por meio eletrônico (correio eletrônico ou serviços de mensagem instantânea) ou pessoalmente. Em relação às IF's o canal de comunicação é por contato direto pessoal feito pela equipe FaroInvest.

d) Relacionamento com clientes;

- Assistência Pessoal Dedicada e Assistência Pessoal: Apesar de envolver um aplicativo como canal principal de comunicação, para a negociação ser concretizada em algum momento a equipe FaroInvest vai precisar contatar o cliente diretamente. Se o cliente não desejar assessoria e aceitar a proposta da IF no aplicativo, um assessor FaroInvest acompanha o processo documental para efetivar a transação. Nos casos em que o cliente solicitar assessoria personalizada, a assistência passa a ser dedicada prestada por um Assessor FaroInvest. Por outro lado, as IF's terão atendimento pessoal operacional geral para as

situações envolvendo questões de sistema e atendimento pessoal dedicado por um Assessor FaroInvest específico para as questões comerciais.

e) Fontes de Receita;

- Taxa de corretagem e Taxa de uso: Existem duas fontes de receita no modelo. Ocorrendo a concretização da negociação, a IF paga uma comissão para a FaroInvest pelo uso da plataforma. Este valor é negociado junto ao cliente, correspondendo a um percentual do valor da transação. Para o modelo, o valor estipulado é de 0,5% por transação, sendo valor mínimo de R\$ 100,00. No decorrer do processo via aplicativo, o Investidor pode solicitar Assessoria Personalizada, na qual ocorre a visita do Assessor FaroInvest e tem previsão de duração máxima de 2 horas. O custo deste serviço é de R\$ 200,00.

f) Recursos Principais;

- Físico, Intelectual e Humano: O principal recurso é o aplicativo Leilão do Investidor. A estrutura física deve ser eficiente para atender a demanda dos investidores e cuidar da parte documental, porém pode ser utilizado o espaço físico já existente no modelo atual da empresa. O Assessor FaroInvest deve ter pleno conhecimento do mercado de investimentos devendo ser certificado pela CVM para atuar como agente autônomo de investimentos. É necessário um analista de TI, responsável pelo correto funcionamento da plataforma.

g) Atividades-Chave;

- Plataforma e Resolução de Problemas: A principal atividade é manter em bom funcionamento e aperfeiçoar o aplicativo Leilão do Investidor, pois é através dele que as negociações ocorrem. O serviço de assessoria é uma atividade essencial, pois gera valor agregado ao uso do aplicativo.

h) Parcerias Principais;

- Aliança estratégica: Os principais parceiros neste modelo são as Instituições Financeiras. Ao firmar convênio com a FaroInvest, disponibilizam que o Investidor tenha acesso às suas modalidades de investimento e possibilitam que a FaroInvest faça a intermediação do negócio através do aplicativo. Outro parceiro fundamental é o profissional de TI responsável pela criação, manutenção e aperfeiçoamento da plataforma, por motivos óbvios.

i) Custos: Os custos do modelo de negócios são relativamente baixos pelo aproveitamento da estrutura da empresa Grupo Faro. O investimento inicial consiste no desenvolvimento do aplicativo. Inicialmente a equipe deve ser composta por um Assessor de Investimentos, certificado pela CVM e um Assistente que auxilie nos processos, podendo ser aproveitado um funcionário da equipe do FaroCred.

O cálculo da capacidade máxima de atendimento é importante para determinar os custos. Considera-se que um processo para ser finalizado leva em torno de 30min somando cada etapa, entre comunicar o cliente sobre a documentação, coletar ou receber a documentação e enviar para a IF e um possível retorno para o Investidor de alguma informação auxiliar. O Assistente pode realizar numa jornada de 8 horas, uma média de 16 processos por dia, porém como este colaborador estará dividido entre as atividades da FaroCred, sua produtividade cai pela metade, 8 processos por dia. O Assessor FaroInvest é sócio da empresa, com carga horária de 10 horas devendo estar envolvido em atividades comerciais, porém pode dedicar 2 horas de sua jornada para os processos, acrescentando uma capacidade de 4 processos por dia. Portanto, considerando 22 dias num mês, chegamos à capacidade máxima produtiva de 264 processos mensalmente.

Outro fator de capacidade máxima é a demanda de assessoria por parte dos Investidores. É difícil prever uma demanda, mas um valor razoável é o de 10 pedidos de assessoramento por dia, destes apenas 1 deve ser presencial, que leva 3 horas, considerando deslocamento do Assessor. Na assessoria eletrônica a duração é de no máximo 30min. Portanto, considerando que 5 horas da jornada são dedicadas a parte documental e assessoria pessoal, as outras 5 horas suprem a demanda do assessoramento eletrônico. Cabe ressaltar que na parte de serviços não existe como prever uma demanda exata, mas o cálculo da capacidade máxima é importante para ter uma noção de custos e receitas.

Para o investimento inicial, que basicamente é a montagem do aplicativo, foi feita uma pesquisa em um sítio específico sobre o tema³⁴, considerando aplicativo de pequeno porte para *Android*, sistema operacional do Google³⁵. O resultado foi um investimento inicial de R\$ 43.000,00. Os principais custos fixos e variáveis da operação estão relacionados na Figura 40, ressaltando que a operação ocorrerá inicialmente inserida na estrutura já existente do escritório do Grupo Faro.

34 Disponível em <www.quantocustaumaplicativo.com/>. Acesso em: 01º mai. 2015

35 Disponível em <www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2011/01/afinal-o-que-e-android.html>. Acesso em: 01º mai. 2015

<u>Custos Fixos</u>	R\$ 2.215,00
Manutenção do aplicativo	R\$ 500,00
Telefone	R\$ 100,00
Pró-labore Assessor	R\$ 1.000,00
Encargos trabalhistas	R\$ 500,00
Custos CVM	R\$ 115,00
<u>Custos Variáveis por Negócio</u>	
Processo	
Coleta de documento	R\$ 10,00
Atendimento presencial	
Deslocamento pessoal	R\$ 30,00
Tributos	7,70%
Comissão Assessor	30,00%

Figura 40 – Custos FaroInvest

Fonte: elaborado pelo autor

O custo de manutenção do aplicativo é uma estimativa baseada no custo inicial do aplicativo. O custo do Assistente Documental está inserido na planilha de custos da FaroCred (Figura 32), por isso consta somente o custo do Assessor, que é sócio da FaroInvest, recebendo Pró-Labore e Comissão por receita. Os custos CVM foram retirados do site da CVM referente ao tema³⁶. Os tributos seguem a mesma lógica da FaroCred.

4.3.3.4.3 Desenho Financeiro

Com base estimado nos custos, realiza-se o desenho financeiro com a projeção de receita, custos e lucros que é baseada em percentual da capacidade máxima. Combinando a projeção financeira com a cronologia prevista, obtém-se a previsão do resultado do modelo de negócios proposto, conforme a Figura 41.

³⁶ Disponível em <www.cvm.gov.br/menu/regulados/agentes/agentes_autonomos.html>. Acesso em: 01º mai. 2015.

	Capacidade Máxima Mensal	10,00%	30,00%	50,00%	75,00%	90,00%
A-Processos	264	26,4	79,2	132	198	237,6
Receita Mínima	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Total A	R\$ 26.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 7.920,00	R\$ 13.200,00	R\$ 19.800,00	R\$ 23.760,00
B-Assessorias	22	2,2	6,6	11	16,5	19,8
Receita unitária	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Total B	R\$ 4.400,00	R\$ 440,00	R\$ 1.320,00	R\$ 2.200,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.960,00
Total A+B	R\$ 30.800,00	R\$ 3.080,00	R\$ 9.240,00	R\$ 15.400,00	R\$ 23.100,00	R\$ 27.720,00
Custos Fixos	-R\$ 2.215,00	-R\$ 2.215,00	-R\$ 2.215,00	-R\$ 2.215,00	-R\$ 2.215,00	-R\$ 2.215,00
Custos variáveis	-R\$ 12.540,00	-R\$ 1.254,00	-R\$ 3.762,00	-R\$ 6.270,00	-R\$ 9.405,00	-R\$ 11.286,00
Total Custos	-R\$ 14.755,00	-R\$ 3.469,00	-R\$ 5.977,00	-R\$ 8.485,00	-R\$ 11.620,00	-R\$ 13.501,00
Lucro	R\$ 16.045,00	-R\$ 389,00	R\$ 3.263,00	R\$ 6.915,00	R\$ 11.480,00	R\$ 14.219,00

Figura 41 – Desenho Financeiro

Fonte: elaborado pelo autor

A projeção de receita considerou o valor mínimo de R\$ 100,00 por processo, pago pela Instituição Financeira. A cronologia de crescimento mostrada na Figura 42 confirma a viabilidade econômica do empreendimento, caso a demanda e as demais variáveis se comportem conforme o projetado. O valor do investimento inicial é recuperado no 4º semestre, sem considerar o custo do capital, nem o de oportunidade. Cabe ressaltar que neste desenho não está previsto nenhum investimento novo e serve somente como um parâmetro generalizado a considerar, haja vista tratar-se de setor de serviços financeiros combinado com uso de plataforma eletrônica, dois setores extremamente imprevisíveis e arriscados, mas que também possuem forte capacidade de retorno financeiro e crescimento.

Cronologia	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	1º semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre
Demanda	10,00%	30,00%	30,00%	50,00%	75,00%	90,00%
Resultado	-R\$ 2.334,00	R\$ 19.578,00	R\$ 19.578,00	R\$ 41.490,00	R\$ 68.880,00	R\$ 85.314,00
Resultado anual		R\$ 17.244,00		R\$ 61.068,00		R\$ 154.194,00
Investimento Inicial	-R\$ 43.000,00					
Fluxo do investimento	-R\$ 45.334,00	-R\$ 25.756,00	-R\$ 6.178,00	R\$ 35.312,00	R\$ 104.192,00	R\$ 189.506,00

Figura 42 – Cronologia FaroInvest

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.4.4 Quadro do Modelo de Negócios

Tendo sido concluída a projeção financeira, apresenta-se na Figura 43 o Quadro do Modelo de Negócios para o serviço de Correspondente em Captação de Investimentos da Faroinvest:

<p>Parcerias-chave </p> <p>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</p> <p>EQUIPE DE TI TERCEIRIZADA</p>	<p>Atividades-chave </p> <p>BOM FUNCIONAMENTO DO APLICATIVO</p> <p>SERVIÇO DE ASSESSORIA</p>	<p>Oferta de Valor </p> <p>APLICATIVO LEILÃO DO INVESTIDOR</p> <p>ASSESSORIA PERSONALIZADA FAROINVEST</p>	<p>Relacionamento </p> <p>ASSESSOR FARO INVEST DEDICADO</p> <p>EQUIPE FAROINVEST</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS CAPTADORAS DE RECURSOS</p> <p>INVESTIDOR PESSOA FÍSICA OU JURÍDICA</p>
<p>Recursos-chave </p> <p>APLICATIVO</p> <p>ESCRITÓRIO</p> <p>AGENTE AUTONOMO CVM</p> <p>SUORTE TI</p>	<p>Canais </p> <p>APLICATIVO</p> <p>REDES SOCIAIS</p> <p>MÍDIA ESPECIALIZADA</p> <p>CONTATO DIRETO</p>	<p>Fontes de Receita </p> <p>COMISSÃO PAGA PELA IF</p> <p>TAXA DE SERVIÇO PAGA PELO INVESTIDOR NAS ASSESSORIAS PESSOAIS</p>	<p>Estrutura de Custos </p> <p>DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DO APLICATIVO</p> <p>COMISSÃO ASSESSOR E EQUIPE</p>	

Figura 43 – Quadro do Modelo de Negócios FaroInvest

Fonte: elaborado pelo autor

4.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na seção Revisão Teórica (Subseção 2.3.4), são descritas quatro metodologias de análise de estratégia e avaliação de modelo de negócios. Para a avaliação dos modelos de negócios propostos, tangibilizados no Quadro do Modelo de Negócios, é feita a análise SWOT detalhada de cada componente. A análise SWOT implica em identificar as maiores forças e fraquezas do modelo de negócios, bem como as oportunidades e ameaças existentes. A análise é feita com base nas questões propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) para cada um dos nove itens do Quadro do Modelo de Negócios.

4.4.1 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Análise das Forças e Fraquezas

a) Análise da Proposta de Valor;

- A Proposta de Valor está bem alinhada com as necessidades dos clientes e o efeito de rede não é tão forte, porém há boas fontes de indicação de clientes que tornam a prospecção de novos negócios um tanto pulverizada. Há forte sinergia entre o serviço ImobExpress FARO e a Certificação FaroCred. Os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado atualmente.

b) Análise Custos/Receita;

- As margens de lucro por serviço são muito boas. A receita não é previsível, pois depende do mercado de crédito imobiliário, que é consideravelmente flutuante. Não há Fontes de Receita recorrentes, pois para cada processo há uma remuneração única. As Fontes de Receita são sustentáveis a médio prazo, pois não há expectativa de mudança no sistema de remuneração junto aos Bancos. As receitas ocorrem cerca de 15 dias após os custos, considerando que o pagamento por processo leva 45 dias e o principal custo, a folha de pagamento, tem ciclos de 30 dias. A princípio, no modelo proposto a cobrança é adequada com o que o mercado está disposto a pagar, exceto pela Certificação FaroCred que poderia ser cobrada, porém num primeiro momento a ideia é formar profissionais que trabalhem para a empresa. Os custos são previsíveis e a estrutura de custos está bem ajustada ao Modelo de

Negócios. As operações são eficientes em custo, havendo muito pouco desperdício e como não há alto custo fixo a economia de escala não se faz tão importante.

c) Análise de Infraestrutura;

- Os Recursos Principais são relativamente difíceis de serem copiados, pois envolve certa experiência e conhecimento no ramo. As necessidades de Recursos são previsíveis, com baixo risco da falta deles, e sua disponibilidade é pontual. As Atividades-Chave atuais são bem executadas, porém não são difíceis de copiar. A qualidade dos serviços é alta e um dos principais valores trabalhados. A atividade terceirizada poderia ser mais relevante. A FaroCred trabalha muito focada e é totalmente dependente de parceiros, aproveitando muito bem as relações de trabalho com estes.

d) Análise da Interface com Clientes;

- A taxa de evasão não se aplica. A base de clientes tem boa segmentação, porém demora-se a conseguir novos clientes. Atualmente é difícil medir a eficiência e eficácia dos Canais. A abrangência dos Canais é razoável, porém não são encontrados com tanta facilidade. Não há muita integração entre os Canais e não proporcionam economias de escopo, porém estão adequados ao Segmento de Clientes. O Relacionamento com Clientes é forte e a qualidade desta relação está muito bem adequada ao Segmento de Clientes. O custo de alternância é baixo, porém a relação comercial faz manter o cliente. A marca ainda não é forte.

4.4.2 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Análise das Ameaças

a) Ameaças à Proposta de Valor;

- Para o serviço ImobExpress FARO existem substitutos disponíveis, mas não há para a Certificação FaroCred. No momento o valor do serviço Imob Express FARO é igual para todas empresas devendo sobressair a oferta com a melhor qualidade. No caso da Certificação, o serviço é gratuito e praticamente inexistente no mercado.

b) Ameaças ao Custo/Receita;

- As margens por serviço não são ameaçadas pelos concorrentes e nem pela tecnologia, pelo menos no médio prazo. Existe completa dependência de uma Fonte de Receita, sem a qual a operação é inviável, que é a remuneração paga pelo Banco, e há risco de desaparecer no futuro, embora os Bancos de varejo dependam fortemente destes serviços atualmente. Não há ameaça de custos tornarem-se imprevisíveis. Os custos que podem crescer excessivamente em relação às receitas seria o custo de locação de um escritório maior, porém este custo é fácil de ser adaptado.

c) Ameaças à Infraestrutura;

- No modelo, não há como enfrentar interrupção nos recursos, exceto o escritório que pode ser facilmente substituído. A entrega do serviço está totalmente condicionado ao *saber fazer*. A qualidade dos recursos não está ameaçada, pois o escritório pode ser trocado por outro de igual qualidade, o *saber fazer* está bem disseminado e o capital humano deve ser acompanhado sempre de perto pelos gestores. O Treinamento é a única das atividades que pode ser interrompida subitamente, pois é um programa de formação de médio prazo e não interfere na rotina da empresa. A qualidade das atividades é foco intensivo da empresa e baseada em pessoas que são fortemente ligadas à cultura da empresa, minimizando possíveis ameaças. Há o risco, embora baixo, de perder um dos Parceiros Principais pois a FaroCred é o elo mais fraco da aliança, exceto no caso da relação com o Profissional Autônomo, quando a chance de ruptura é maior por parte da empresa. Existe forte risco dos Bancos ajudarem a concorrência, pois não há exclusividade na prestação do serviço. Já no caso das Imobiliárias a tendência é buscar exclusividade contratual. Na relação com o Profissional Autônomo, embora não exista vínculo de trabalho, deve existir vínculo contratual, porém nada impede que ele busque outros parceiros ou até mesmo vire concorrente. Há muita dependência em relação aos Bancos e média dependência em relação às Imobiliárias. Não há dependência com os Profissionais Autônomos, porém um profissional que traga maior resultado pode tornar-se muito importante neste modelo.

d) Ameaças à Interface com o Cliente;

- O mercado pode ficar saturado, porém é uma possibilidade ainda muito remota e a concorrência não ameaça a participação de mercado. A probabilidade de perder os clientes é pequena, tendo em vista Proposta de Valor adequada com custo baixo e alta qualidade entregue. A concorrência pode vir a intensificar-se, porém ainda é um mercado incipiente

extremamente pulverizado e com qualidade abaixo do esperado pelos clientes. Não há qualquer interferência dos concorrentes nos Canais, porém existe sim o risco dos Canais tornarem-se irrelevantes, especialmente no caso do Site e das Rede Sociais. O Relacionamento com Clientes possui baixo risco de deterioração, tendo em vista foco da empresa em manter um atendimento e qualidade acima da média.

4.4.3 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente Imobiliário: Análise das Oportunidades

a) Oportunidades para a Proposta de Valor;

- A padronização e roteirização do processo e do modelo de negócios, de modo a tornar um serviço possível de tornar-se uma franquia de negócios. No caso do Treinamento, existe a possibilidade de padronizar as aulas e ofertar cursos On-Line ou venda de apostilas para outros tipos de certificação do mercado de correspondente. A expansão da FaroCred para intermediar outros tipos de crédito também é uma oportunidade. Ao formar pessoas, o CT Faro credencia-se como referência em recursos humanos e pode ofertar serviço de assessoramento na contratação de profissionais do ramo.

b) Oportunidade de Custo/Receita;

- As receitas no modelo proposto não são recorrentes, ocorrendo somente na prestação do serviço. Com o desenvolvimento do CT Faro e do projeto Certificação FaroCred, pode surgir demanda de pessoas dispostas a pagar pelo serviço. A melhor oportunidade deste modelo está na venda cruzada, principalmente com outros produtos da empresa Grupo Faro. O cliente que tem seu financiamento imobiliário intermediado pela FaroCred pode tornar-se cliente dos outros produtos, como seguros. Em geral, dentro do modelo proposto há poucas possibilidades de adicionar outras fontes de receita e reduzir custos, pois já são baixos. Em relação ao preço, a comissão é tabelada pelo Banco. Existe alguma flexibilidade na taxa paga pelo Comprador do Imóvel, porém não muito substancial e que afete a rentabilidade do modelo.

c) Oportunidades em Infraestrutura;

- Os Recursos utilizados são de baixo custo financeiro, porém o Capital Humano é um recurso que demora tempo a ser estruturado e gerar resultado. Neste sentido não há como trocar os Recursos por outros de menor custo. O que existe é a possibilidade de trabalhar com uma equipe de autônomos que sejam formados dentro da própria empresa, com menor custo fixo mas com alto custo variável. As Atividades-Chaves devem ser padronizadas o máximo possível para que o modelo possa ser replicado e o modelo proposto permite a padronização das Atividades. Com a padronização máxima, a eficiência é aprimorada. O modelo não propõe terceirização, mas sim trabalhar com uma equipe de autônomos, que sejam formados dentro da empresa. A terceirização completa não é uma boa opção. Há oportunidades dentro do modelo proposto, de ampliar a oferta de Proposta de Valor com os mesmos parceiros. No caso dos Bancos, pode-se trabalhar com a intermediação de outros serviços de crédito. Junto às Imobiliárias é possível incrementar a parceria trabalhando com clientes já existentes da imobiliária além dos novos. O Profissional Autônomo pode obter outros conhecimentos e certificações e vir atuar em outros serviços ou até mesmo tornar-se franqueado da empresa conforme seu desempenho.

d) Oportunidade de Interface com Clientes;

- O fato de o mercado de correspondentes ser pulverizado e incipiente torna-se uma oportunidade de conquistar boa parte das vendas através de uma estratégia bem definida de crescimento e assim aproveitar o crescimento do financiamento imobiliário nos próximos anos. Neste modelo, novos segmentos podem ser buscados, como Construtoras, Instituições Financeiras que não sejam Bancos ou Bancos de menor porte. Clientes Pessoa Jurídica podem ser uma alternativa para operações fora do crédito imobiliário, mas que tenham garantia de imóveis. Os Canais do modelo proposto podem ser aprimorados com a inclusão de novas formas de publicidade, porém como o orçamento é baixo é necessário ser criativo nas abordagens. A principal oportunidade é o fortalecimento da marca da empresa, pois a credibilidade e a imagem são fundamentais no setor de serviços financeiros. Existe a possibilidade de encontrar novos canais parceiros, aumentando a chance de indicação de novos clientes. Neste sentido, há boas oportunidades, pois o mercado de crédito imobiliário é amplo (conforme mostra a Figura 44). Outra oportunidade existente é a FaroCred trabalhar bastante o *sharing*, devendo incentivar o cliente a indicar novos clientes e falar bem de sua experiência nas redes sociais e no site da empresa. No item Relacionamento com Cliente, o modelo propõe um acompanhamento personalizado e excelência no atendimento, portanto há

poucas oportunidades de aprimoramento. As possibilidades de atendimento automatizado já estão contempladas no modelo.

A Figura 44 ilustra a análise estratégica identificando os principais fatores a serem observados.

ITEM	PRINCIPAL FORÇA	PRINCIPAL FRAQUEZA	PRINCIPAL AMEAÇA	PRINCIPAL OPORTUNIDADE
PROPOSTA DE VALOR	Sinergia entre os serviços	Fraco efeito de rede	Existem substitutos para o principal serviço	Tornar o modelo uma franquia de negócios
CUSTOS/RECEITA	Alta margem	Baixa previsão de receita	Alta dependência de uma Fonte de Recursos	Venda cruzada dentro do Grupo Faro
INFRAESTRUTURA	Qualidade das Atividades executadas	Atividades fáceis de copiar	Muita dependência em relação aos Bancos	Aumentar serviços oferecidos dentro do mesmo modelo
INTERFACE COM CLIENTES	Qualidade do Relacionamento com Clientes	Marca não tem força no mercado	Risco dos Canais perderem força ao longo do tempo	Buscar novos Segmentos de Clientes

Figura 44 – Cruzamento SWOT x Quadro FaroCred

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.4 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos: Análise das Forças e Fraquezas

a) Análise da Proposta de Valor;

- A Proposta de Valor está em linha com as necessidades dos clientes e tem um efeito de rede muito forte. Existe bastante sinergia entre os serviços oferecidos, mas basicamente o serviço de assessoria depende da demanda proveniente do serviço do aplicativo. Não há como medir a satisfação do cliente por tratar-se de um modelo não implantado.

b) Análise de Custos/Receita;

- A margem de lucro é expressiva, porém a receita é de difícil previsão, podendo variar bastante de acordo com as condições do mercado. Em relação à recompra, analisando um cliente individualmente a compra repetida pode variar muito de pessoa para pessoa, mas a tendência é que se o cliente Investidor ficou satisfeito com o serviço, use-o com certa frequência. As Fontes de Receita são sustentáveis e bem pulverizadas, priorizando uma

relação de médio a longo prazo com o cliente. O pagamento da comissão a princípio ocorre antes dos pagamentos dos custos, principalmente em relação ao principal custo que é a comissão de venda. O preço e a cobrança estão adequados ao mercado e ao serviço prestado, mas o preço está alinhado com um alto volume de vendas pois a receita marginal é relativamente pequena. Os custos são totalmente previsíveis. A estrutura de custos está bem adequada, porém deve-se fazer uma análise mais minuciosa do custo inicial do modelo e do custo fixo de manutenção do aplicativo. Não é possível definir se a operação é eficiente em custos, mas o modelo prevê custos fixos extremamente baixos e um maior custo variável. A economia de escala está muito bem aplicada, pois o modelo utiliza a estrutura já existente da empresa, agregando baixo custo fixo adicional.

c) Análise de Infraestrutura;

- Os Recursos Principais são, a princípio, fáceis de replicar, especialmente em relação ao aplicativo que não pode ser registrado como propriedade intelectual no Brasil³⁷. A necessidade dos Recursos, assim como sua disponibilidade está prevista até um limite de demanda, mas em geral são previsíveis, podendo ocorrer defasagens em relação ao aplicativo, como por exemplo um número excessivo de acessos em um curto espaço de tempo. Em relação às Atividades-Chave, não é possível saber a eficiência e a qualidade. São atividades fáceis de copiar, porém o fluxo de serviço projetado é bastante inovador. Há bastante equilíbrio entre a execução interna e terceirizada. O modelo é totalmente dependente dos parceiros, podendo ocorrer diversificação entre as Instituições Financeiras (IF) a fim de buscar as melhores condições.

d) Análise de Interface com Clientes;

- É tarefa difícil medir a taxa de evasão dos clientes, porém o modelo propõe razoável segmentação dos clientes e também uma renovação contínua de Investidores e agressividade para conquistar novos clientes Instituições Financeiras. Entende-se que a eficácia dos Canais é abordada adequadamente, devendo sua eficiência ser foco da empresa. A abrangência dos Canais é alta, proporcionam bastante economia de escopo, pois estão num meio de forte integração que é o aplicativo em conjunto com redes sociais. O modelo propõe Canais adequados aos Segmentos de Clientes. O modelo propõe forte relacionamento com ambos Segmentos de Clientes, pois em cada processo deve haver necessariamente o contato

37 Disponível em <www.mobiletime.com.br/02/04/2014/brasil-nao-registra-patentes-de-apps-moveis/373280/news.aspx>. Acesso em: 01º mai. 2015.

direto. A qualidade da relação proposta é bastante alta, pois concede uma atenção pessoal em cada processo mesmo que isto aumente o custo marginal. Em relação aos Investidores, não há laços extremamente fortes nem um alto custo de alternância. No que tange às Instituições Financeiras, a rede de clientes indicados pode gerar um alto custo de alternância aos mesmos. A marca não possui força no mercado de atuação.

4.4.5 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos: Análise das Ameaças

a) Ameaças à Proposta de Valor;

- Para o serviço de assessoria de investimentos não existem substitutos, mas sim diferentes formas de prestar o mesmo serviço. Em relação ao aplicativo, não existe hoje proposta de valor semelhante no mercado, tanto para o Investidor como para a IF. Em relação ao preço, a assessoria normalmente não é cobrada diretamente na concorrência, portanto o preço do modelo é superior neste quesito, mas por outro lado o aplicativo presta um serviço gratuito ao investidor. A maior ameaça seria o surgimento de um concorrente com Proposta de Valor semelhante e uma estrutura melhor.

b) Ameaças ao Custo/Receita;

- As margens não estão ameaçadas, pois o modelo opera com baixo custo, porém a tecnologia pode vir a ameaçar a receita, caso apareça um modelo semelhante e com custo zero às IF. O modelo possui somente duas Fontes de Receita e depende basicamente de uma delas, que é a comissão paga pela IF, e justamente esta que pode desaparecer no futuro, caso surja um modelo semelhante e com custo zero para os clientes, algo não muito difícil **de** ocorrer especialmente no mercado de aplicativos. O custo que pode tornar-se imprevisível é o de manutenção ou novos investimentos no aplicativo, pois dependendo da demanda pode ocorrer uma necessidade de ajuste na capacidade de atendimento. Este custo está ligado a um aumento de receita, ressalvada a hipótese de um aumento na demanda não traduzir-se em aumento de negócios concretizados.

c) Ameaças à Infraestrutura;

- Não é possível enfrentar interrupção dos recursos, com exceção do escritório que pode ser adaptado. A qualidade dos recursos não encontra ameaças. A Atividade de bom funcionamento do aplicativo não pode ser interrompida de forma alguma, pois dele depende quase que completamente o modelo. A assessoria pode sofrer interrupções desde que não ocorra por tempos prolongados. A qualidade das Atividades não está ameaçada, desde que controladas fortemente pela empresa. Em relação aos Parceiros, o maior risco é perder o vínculo com as IF, em relação às quais há bastante dependência, porém o modelo propõe que a parceria seja muito importante para ambos e o custo de manter esta parceria extremamente baixo, portanto há pequena ameaça neste sentido. A chance de perder a equipe terceirizada de TI não sofre ameaças, pois a princípio o rompimento parte da empresa contratante. As IF normalmente trabalham também com a concorrência, mas o modelo operacional é diferente e no mercado de investimentos é comum não haver exclusividade.

d) Ameaças à Interface com o Cliente;

- O mercado de intermediação financeira já é saturado, no qual existem diversas empresas atuando e muitas opções aos Investidores, entretanto o modelo propõe um Canal totalmente diferente para atingir o público-alvo. Existe forte ameaça no sentido de surgimento de novos concorrentes que copiem o modelo e por terem uma marca mais conhecida ou uma estrutura de atendimento maior, acabem tomando a participação da FaroInvest. De certa forma, esta ameaça estende-se aos Canais propostos e há o risco de tornarem-se irrelevantes para os Investidores. O Relacionamento com os Clientes corre o risco de deterioração desde que não haja o correto acompanhamento e ações de retenção junto aos mesmos. Cabe ressaltar que se os Investidores perderem o interesse na empresa, isso também irá levar a uma perda de interesse por parte das IF. Este fato é uma característica da Plataforma Multilateral como padrão de modelo de negócios.

4.4.6 Análise Estratégica do Modelo de Negócios de Correspondente de Investimentos: Análise das Oportunidades

a) Oportunidades para a Proposta de Valor;

- A melhor oportunidade dentro da Proposta de Valor é agregar os demais serviços ofertados pelo Grupo Faro, pois no modelo já existe forte integração e não visualiza-se

complementos e outra Proposta de Valor a ser oferecida. Futuramente, com o crescimento da base de dados dos clientes Investidores, que será um valioso ativo para a empresa, poderão ser elaborados novos valores a serem trabalhados.

b) Oportunidade de Custos/Receita;

- A oportunidade de acréscimo de receita dentro do modelo é limitada, podendo haver cobrança de mensalidade junto às IF para que tenham a parceria mantida e possam ofertar seus investimentos na plataforma da empresa, porém para isto ocorrer, a base de clientes ativos deve ser bem expressiva. Conforme oportunidade descrita em relação à Proposta de Valor, este modelo traz uma base de dados ampla para dentro da empresa e esta informação pode agregar nova fonte de receita junto ao Grupo Faro, na comercialização dos demais serviços ofertados fora do modelo da FaroInvest. Não há oportunidades na redução de custos inicialmente. Com o crescimento do modelo pode-se diminuir a comissão variável, pois o volume maior compensaria o corte para a equipe.

c) Oportunidades em Infraestrutura;

- No que tange aos Recursos e Atividades há pouca oportunidades a serem exploradas, pois no modelo está previsto alto nível de racionamento e aproveitamento da Infraestrutura. Existe a oportunidade de, ao invés da empresa executar sozinha este modelo, atuar em conjunto com outra instituição concorrente de marca mais conhecida e melhor estrutura, realizando uma *joint-venture*³⁸.

d) Oportunidades de Interface com Clientes;

- No modelo proposto, existe a chance de interagir com outros clientes, como por exemplo, ao invés de trabalhar com Investidor, trabalhar com Financiados, ou seja Pessoas Físicas e Jurídicas que precisem de crédito e tenham sua demanda leiloada por Instituições Financeiras. Porém para crédito a documentação exigida é maior e normalmente exige análise prévia da empresa, o que demandaria uma melhor estrutura em relação ao modelo proposto. Em conjunto com os Canais existentes, e dentro do conceito de gratuidade, a FaroInvest poderia realizar palestras em Faculdades e outros locais sobre educação financeira e mercado de renda fixa, com o intuito de divulgar o aplicativo. O Relacionamento com o Cliente é importante, pois traz credibilidade à marca da empresa e cria uma relação de longo prazo junto aos segmentos atendidos. Com o andamento do modelo de negócios, pode-se criar

38 Disponível em <www.infoescola.com/economia/joint-venture/>. Acesso em: 01º mai. 2015.

níveis de relacionamento de acordo com o potencial de negócios, gerando uma diferenciação no atendimento de acordo com o retorno trazido pelo cliente. A automatização será necessária com o crescimento da demanda, mas é um modelo que apesar de exigir contato direto em cada processo, não gera excesso de processos por cliente. Esta automatização deve ser no sentido de criar um sítio de relacionamento, para o qual cada Investidor será direcionado para finalizar a parte de documentação sem a necessidade de contato direto por parte da equipe FaroInvest.

A Figura 45 ilustra a análise estratégica, destacando os principais fatores identificados.

ITEM	PRINCIPAL FORÇA	PRINCIPAL FRAQUEZA	PRINCIPAL AMEAÇA	PRINCIPAL OPORTUNIDADE
PROPOSTA DE VALOR	Forte efeito de rede	Aceitação dos clientes imprevisível	Surgimento de concorrência com modelo semelhante	Agregar serviços da empresa Grupo Faro
CUSTOS/RECEITA	Estrutura de custo baixo	Receita marginal baixa	Fonte de Receita pode desaparecer no médio prazo	Mensalidade para as IF se cadastrarem na plataforma
INFRAESTRUTURA	Inovação	Fácil de copiar	Mau funcionamento do aplicativo	Possibilidade de <i>joint-venture</i>
INTERFACE COM CLIENTES	Alta abrangência dos Canais	Marca desconhecida	Perda de interesse na plataforma por parte dos Investidores	Atender diferentes Segmentos de Clientes

Figura 45 – Cruzamento SWOT x Quadro FaroInvest

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING

Após a montagem do Quadro do Modelo de Negócios e a Análise Estratégica dos modelos propostos, é realizado um plano de ação com o intuito de colocar em prática a modelagem realizada. O plano de ação é elaborado com base na ferramenta 5w2h (Subseção 2.2) e engloba 4 principais ações de marketing para executar o modelo de negócios proposto. Todas as ações serão direcionadas para o Diretor ou o Gerente de Marketing do Grupo Faro, que deverão distribuir a atividade adaptando para a realidade da empresa.

4.5.1 Plano de Ação para o Modelo FaroCred

Para execução do modelo FaroCred o plano de ação contempla as seguintes atividades, descritas nas Figuras 46 a 49: Organizar Treinamento; Buscar novos parceiros; Fortalecimento da marca; Pesquisar novos serviços

Item	ORGANIZAR TREINAMENTO
<i>What</i> - O quê	Organização do programa de Certificação FaroCred, que prepara o profissional para obtenção da CA-300 e para a atuação no mercado de crédito imobiliário
<i>Why</i> - Por quê	É através do Treinamento que a FaroCred vai recrutar novos parceiros que irão trabalhar como vendedores.
<i>Where</i> - Onde	Empresa ou <i>HomeOffice</i> e Cursos Preparatórios Especializados
<i>Who</i> - Quem	Diretor Geral
<i>When</i> - Quando	Prazo para preparação: 3 meses. Prazo para iniciar a primeira turma: 6 meses
<i>How</i> - Como	Ler o conteúdo programático da certificação Preparar ou adaptar material didático escrito Preparar cronograma das sessões de treinamento Definir quais sócios irão participar como instrutores Definir metodologia teórica/prática de ensino do treinamento
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 500,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Um programa de treinamento.

Figura 46 – Ação Organizar Treinamento

Fonte: elaborado pelo autor

Item	BUSCAR NOVOS PARCEIROS
<i>What</i> - O quê	Prospectar novos parceiros Imobiliárias e Bancos
<i>Why</i> - Por quê	Diminuir a dependência de alguns parceiros e expandir a oportunidade de negócios e indicações.
<i>Where</i> - Onde	Empresa, Bancos e Imobiliárias
<i>Who</i> - Quem	Diretor Geral
<i>When</i> - Quando	Prazo máximo 12 meses.
<i>How</i> - Como	Pesquisar potenciais parceiros para o modelo Agendar visita comercial Compreender os processos de cada parceiro e adaptar à realidade da empresa, formulando proposta comercialmente viável Formalizar o convênio
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 500,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Bancos: 4 Imobiliárias: 8

Figura 47 – Ação Buscar Novos Parceiros

Fonte: elaborado pelo autor

Item	FORTALECIMENTO DA MARCA
<i>What</i> - O quê	Promover ações de publicidade e propaganda
<i>Why</i> - Por quê	Fortalecer a imagem e a marca da empresa junto aos parceiros e clientes
<i>Where</i> - Onde	Mídia e Imobiliárias
<i>Who</i> - Quem	Gerente de Marketing
<i>When</i> - Quando	Continuamente
<i>How</i> - Como	Reunir a equipe comercial e solicitar sugestões Inserções em mídias especializadas de baixo custo Patrocinar eventos de menor porte Atuar nas redes sociais moderadamente Atuar junto aos parceiros e clientes com ações como distribuição de brindes, sorteios, palestras motivacionais e de conhecimento
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	Cerca de 5% do faturamento mensal
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Um programa de fortalecimento da marca

Figura 48 – Ação Fortalecimento da Marca

Fonte: elaborado pelo autor

Item	PESQUISAR NOVOS SERVIÇOS
<i>What</i> - O quê	Pesquisa de novos serviços a ofertar dentro do modelo
<i>Why</i> - Por quê	Diversificação do portfólio e receita
<i>Where</i> - Onde	Empresa, Bancos, Imobiliárias
<i>Who</i> - Quem	Diretor Geral
<i>When</i> - Quando	Até atingir a meta, prazo máximo de 12 meses
<i>How</i> - Como	Definir junto aos parceiros ou novos parceiros possibilidade de trabalhar outros tipos de serviço, como por exemplo crédito consignado, cartão de crédito, participação na corretagem, etc. Reunir a equipe comercial e solicitar sugestões de novas fontes de receita que utilizem a estrutura existente, como por exemplo serviços de despachante e assessoria jurídica em financiamentos.
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 500,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Agregar 3 novas fontes de receita

Figura 49 – Ação Pesquisar Novos Serviços

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 50 é apresentado o Cronograma das ações a serem executadas com o tempo de duração, bem como o custo previsto para cada ação. Na ação Organizar Treinamento, o primeiro trimestre é de preparação do curso, enquanto que no final do segundo trimestre deve ser iniciado o primeiro curso, por isso a diferença de tonalidade. O Fortalecimento da Marca é uma ação que deve ser executada continuamente, não havendo determinação de prazo final.

CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO					CUSTO
AÇÃO / TRIMESTRE	1º TRI	2º TRI	3º TRI	4º TRI	
ORGANIZAR TREINAMENTO					R\$ 500,00
BUSCA NOVOS PARCEIROS					R\$ 500,00
FORTALECIMENTO DA MARCA	contínuo				R\$ 7.200,00
PESQUISAR NOVOS SERVIÇOS					R\$ 500,00
CUSTO TOTAL					R\$ 8.700,00

*expectativa de faturamento no período de 12 meses: R\$ 144.000,00

Figura 50 – Cronograma Ação FaroCred

Fonte: elaborado pelo autor

4.5.2 Plano de Ação para o Modelo FaroInvest

Para execução do modelo FaroInvest o plano de ação contempla as seguintes atividades descritas nas Figuras 51 a 54: Orçamento do Aplicativo; Pesquisa de Mercado; Análise Aliança Estratégica; Levantamento de Recursos.

Item	ORÇAMENTO DO APLICATIVO
<i>What</i> - O quê	Realizar orçamento preciso da criação e manutenção do aplicativo
<i>Why</i> - Por quê	Mensurar precisamente o investimento inicial e custo mensal para análise financeira do modelo
<i>Where</i> - Onde	Empresa Desenvolvedora de Aplicativos
<i>Who</i> - Quem	Gerente de Marketing
<i>When</i> - Quando	Definido em conjunto com o fornecedor. Prazo máximo 3 meses
<i>How</i> - Como	Pesquisar empresas do ramo que ofereçam bom custo/benefício Agendar visita e explicar o projeto Colher as informações referente custo inicial e mensal
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 500,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	3 orçamentos

Figura 51 – Ação Orçamento do Aplicativo

Fonte: elaborado pelo autor

Item	PESQUISA DE MERCADO
<i>What</i> - O quê	Pesquisa de mercado junto a potenciais clientes e parceiros
<i>Why</i> - Por quê	Verificar junto ao mercado consumidor e fornecedor, o interesse e demanda em relação ao modelo de negócios
<i>Where</i> - Onde	Consultoria de Marketing ou Empresa
<i>Who</i> - Quem	Gerente de Marketing
<i>When</i> - Quando	Prazo máximo 3 meses
<i>How</i> - Como	Duas opções: a) Empresa realiza por conta própria, realizando pesquisas de marketing qualitativa e quantitativa, entrevistas, etc. b) Contratação de uma Consultoria de Marketing
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	a) Estimado entre R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 b) Estimado entre R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Uma pesquisa de mercado.

Figura 52 – Ação Pesquisa de Mercado

Fonte: elaborado pelo autor

Item	ANÁLISE ALIANÇA ESTRATÉGICA
<i>What</i> - O quê	Análise para decidir entre fazer uma aliança estratégica do tipo <i>joint-venture</i> ou realizar sozinho o modelo
<i>Why</i> - Por quê	Diminuição de riscos, custos e potencializar a viabilidade financeira do modelo
<i>Where</i> - Onde	Empresas de captação de investimentos
<i>Who</i> - Quem	Diretor Geral
<i>When</i> - Quando	Após Pesquisa de Mercado, duração até 3 meses.
<i>How</i> - Como	Registrar a marca, nome e logo do aplicativo Entrar em contato com principais empresas de captação de investimentos Apresentar o Modelo de Negócios Negociar a parceria, avaliando prós e contras Tomar a decisão de fazer aliança ou não
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 1.000,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Negociar com cerca de 3 empresas.

Figura 53 – Ação Análise Aliança Estratégica

Fonte: elaborado pelo autor

Item	LEVANTAMENTO DE RECURSOS
<i>What</i> - O quê	Encontrar alternativas de financiamento para o modelo
<i>Why</i> - Por quê	Empresa não possui recursos próprios para o investimento, devendo buscar alternativas
<i>Where</i> - Onde	Empresa, Sócios, Instituições Financeiras, Investidores, Empresa Aliada
<i>Who</i> - Quem	Diretor Geral
<i>When</i> - Quando	Após a Análise da Aliança Estratégica, prazo máximo 3 meses
<i>How</i> - Como	Preparar uma apresentação completa do Modelo de Negócios Pesquisar e organizar possíveis colaboradores do projeto e opções de financiamento, como aporte dos sócios, investidores-anjos, etc. Agendar apresentação junto aos potenciais financiadores Negociar e escolher a melhor alternativa
<i>How much</i> - Quanto (custo?)	R\$ 1.000,00
<i>How much</i> - Quanto (quantidade)	Um ou mais financiadores. Apresentar a pelo menos 3 potenciais financiadores.

Figura 54 – Ação Levantamento de Recursos

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 55 apresenta-se o Cronograma das ações com o prazo e o custo estimado de cada uma, destacando-se que as duas primeiras da lista ocorrem simultaneamente, ao passo que as duas últimas dependem do término das anteriores para começarem a ser executadas.

CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO / TRIMESTRE	1º TRI	2º TRI	3º TRI	4º TRI	CUSTO
ORÇAMENTO DO APLICATIVO	■				R\$ 500,00
PESQUISA DE MERCADO	■				R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00
ANÁLISE ALIANÇA ESTRATÉGICA		■			R\$ 1.000,00
LEVANTAMENTO DE RECURSOS			■		R\$ 1.000,00
CUSTO TOTAL					R\$ 3.000,00 a R\$ 7.500,00

Figura 55 – Cronograma Ação FaroInvest

Fonte: elaborado pelo autor

8. CONCLUSÃO

Analisando as informações extraídas do estudo é possível perceber que o mercado de correspondentes financeiros possui um potencial interessante. A análise mercadológica relativa ao serviço de correspondente imobiliário mostra que há demanda por este serviço, tanto da parte das Instituições Financeiras, como da Imobiliária e do próprio Cliente comprador do imóvel, e ainda assim a concorrência é baixa ou fraca em muitos aspectos. Apesar da recente recessão econômica verificou-se que, comparativamente com outros países, o Brasil apresenta uma dívida de financiamento imobiliário ainda baixa em relação ao Produto Interno Bruto, havendo espaço para crescimento na contratação deste tipo de crédito.

No que tange ao serviço de correspondente de investimentos, é possível perceber que existe forte concorrência e um mercado muito disputado por vários tipos de empresas. Entretanto, o fato do investidor ainda possuir boa parte de seus recursos em aplicações financeiras de renda fixa, que não necessariamente são as melhores considerando a rentabilidade, mostra que existe uma demanda não atendida neste segmento.

Cabe ao Grupo Faro, através de seu setor de crédito FaroCred, saber aproveitar a oportunidade através de um modelo de negócios que gere uma proposta de valor diferenciada e de crescimento sustentável. A proposta apresentada para o serviço de crédito imobiliário busca fortalecer e usar os pontos fortes da empresa para expandir sua marca e seu alcance comercial, aumentando assim o reconhecimento no segmento de crédito imobiliário, que nitidamente não possui uma referência. O principal valor do modelo proposto consiste em formar pessoas, o que num primeiro momento pode parecer distanciar a empresa de seu foco principal, mas que no entanto pode agregar um valor muito apreciado pelos Diretores do Grupo Faro, que é a questão da cultura organizacional, lealdade e qualidade.

Referente ao serviço de captação de investimentos a ser executado pela FaroInvest como correspondente de uma instituição financeira, o modelo propõe uma mudança radical no canal de comunicação com o segmento de cliente. Com o intuito de facilitar o processo decisório de investimento e levando em consideração a cultura de marketing de serviços atual, tangibilizada na relação do cliente com seu *smartphone* e softwares de autoatendimento, o autor acredita que existe grande potencial para o desenvolvimento e sucesso da Proposta de Valor idealizada.

Após a etapa de Desenvolvimento (Seção 4) o presente estudo foi enviado para o Diretor Geral da empresa Grupo Faro, que analisou as propostas sugeridas e apresentou as

mesmas para o quadro de sócios e funcionários. Conforme visualiza-se no Anexo A, a organização mostrou-se satisfeita com os modelos propostos, ressaltando a aplicabilidade e a importância dos dados levantados na rotina da empresa. Evidentemente, os modelos apresentados carecem de maior detalhamento e estudo. No serviço de correspondente imobiliário, é necessário aprofundar a forma e o conteúdo do treinamento a ser gerido pela empresa, bem como realizar uma pesquisa de mercado junto a potenciais profissionais que tenham interesse em trabalhar no setor de crédito imobiliário. Já no que se refere ao modelo de intermediação via aplicativo, é importante revisar a questão regulatória, verificar a viabilidade junto a instituições financeiras e detalhar melhor a viabilidade econômico-financeira do projeto. De certa forma, algum dos itens assinalados estão abordados nos respectivos Planos de Ação (Subseção 4.5.1 e 4.5.2). É interessante pontuar que em ambos modelos apresentados foi observada a questão orçamentária limitada da empresa que, por ser uma *start-up*, ainda não possui estrutura financeira suficiente para investimentos pesados em novos processos, capacidade física, tecnologia e marketing.

Considerando a meta estabelecida na etapa de descrição dos objetivos (Subseção 1.3), pode-se concluir que o resultado apresentado é satisfatório. Ainda no contexto dos objetivos, o autor do estudo pôde agregar conhecimento nas áreas de modelagem de negócios, marketing de serviços, estudo de mercado e inovação, contribuindo em sua formação acadêmica e profissional. Em relação à área de pesquisa em administração, o estudo apresentou um *case* de aplicação do Modelo Canvas de Negócios em uma empresa em fase inicial (*start-up*) e com serviços analisados em estágios distintos, o que acarretou em maior complexidade no desenvolvimento, porém com maior riqueza de conteúdo. Foi possível verificar que o Modelo Canvas de Negócio traz de fato uma proposta que induz ao pensamento inovador de gestão, bem como apresenta um método de análise empresarial através de uma ótica generalista e com foco no valor. Novos estudos envolvendo o Modelo Canvas são importantes para a disseminação do uso desta ferramenta, em especial no setor de serviços financeiros, haja visto tratar-se de um setor tradicionalmente rígido em seus canais de comunicação e relacionamento com clientes, que cada vez mais demandam propostas customizadas e inovadoras de atendimento.

APÊNDICE A – Roteiro para Etapa de Mobilização

GRUPO FARO – MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS – FASE: MOBILIZAÇÃO

IDEAÇÃO COM BASE EM DIFERENTES EPICENTROS DE INOVAÇÃO E NO QUESTIONAMENTO

OBJETIVO 1) AUMENTAR O VOLUME DE VENDAS NO SERVIÇO “CORRESPONDENTE EM CRÉDITO IMOBILIÁRIO”

OBJETIVO 2) CRIAR DEMANDA E EXPANDIR O VOLUME DE CAPTAÇÃO NO SERVIÇO “CORRESPONDENTE EM CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS”

TOMANDO COMO BASE AS FRASES ABAIXO, ELABORE SUGESTÕES E IDEIAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS PROPOSTOS:

a) Recursos atuais (financeiros, humanos, processos, estrutura) da empresa são suficientes para atingir o objetivo. A diretoria sabe como e aumentar os recursos.

b) Busca de novos parceiros e fornecedores.

c) Desejo dos clientes deste serviços. Clientes estão atendidos nestes serviços na concorrência. A empresa está atingindo corretamente o público-alvo. Existem consumidores em potencial não atingidos pela empresa.

d) A empresa oferece um diferencial em relação a concorrência. Importância da marca.

e) Potencial de receita destes serviços.

f) Mudanças radicais são necessárias. Muitos processos estão errados ou com baixa eficiência.

g) E se a empresa tivesse recursos infinitos, como atingiriam os objetivos propostos?

h) E se os parceiros rompessem ou alterassem significativamente contratos, a empresa estaria preparada mesmo assim para atingir seus objetivos?

i) E se a empresa não pudesse investir novos recursos, como atingiria os objetivos?

APÊNDICE B – Questionários Qualitativos Etapa de Compreensão

a) Questionário Clientes

DADOS DO RESPONDENTE:

Idade:

Sexo:

Profissão:

Faixa de renda mensal:

1- Até R\$5.000,00/mês

2- Entre R\$5.000,00 e R\$ 15.000,00

3- Acima de R\$ 15.000,00

PARTE 1: CRÉDITO IMOBILIÁRIO

- 1) Descreva o quanto você conhece sobre o processo de financiamento para imóveis e sobre a atuação de um correspondente imobiliário neste processo.
- 2) Você já comprou imóvel financiado? Como foi a experiência, pontos positivos e negativos do processo? Qual instituição procurou e por qual motivo?
- 3) Pensa em financiar um (outro) imóvel? Se sim, qual sua opinião sobre o custo e o benefício de ter uma empresa específica para organizar a documentação e ficar responsável por todo o processo de contratação? Se não, por qual motivo não pensa em fazer financiamento?

PARTE 2: CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS

- 4) Descreva seu conhecimento sobre investimentos no mercado financeiro, em especial o que você conhece sobre Letra de Câmbio e FGC (Fundo Garantidor de Crédito).
- 5) Você investe parte de seus recursos no mercado financeiro? Em qual modalidade de aplicação e qual o valor/percentual investido em cada modalidade? Investe em Poupança? Se sim, por qual razão?
- 6) Você faria um investimento indicado por uma empresa que não possui "tradição" no ramo de investimentos? Justifique sua resposta.
- 7) Comente sobre a importância do planejamento financeiro pessoal e a influência dos principais bancos comerciais na sua vida financeira, como por exemplo, decisões de investimento.

b) Questionário Agências Bancárias

DADOS DO RESPONDENTE:

Banco:

Agência/Departamento:

Cargo:

Tempo que está no atual cargo:

QUESTÕES:

- 1) Descreva o processo de contratação de financiamento imobiliário de um cliente de seu banco, através de um Correspondente. Incluir dados como remuneração do Correspondente e tempo estimado para finalizar o processo, incluindo pagamento da remuneração.
- 2) Quais os requisitos, técnicos e de gestão, para firmar convênio com um Correspondente? Normalmente o Correspondente busca o convênio ou o banco que realiza a procura?
- 3) Em termos de volume e percentual, quanto da carteira de crédito imobiliário de seu banco/agência passa pela atuação de um Correspondente? Você acredita ser possível crescer nesta modalidade sem a atuação do Correspondente? Justifique.
- 4) Quais os principais erros cometidos pelo Correspondente na relação com o seu banco? Por outro lado, qual seria um diferencial, não observado atualmente, a ser oferecido pelo Correspondente para melhorar a relação e potencializar as operações?
- 5) Qual sua expectativa para os próximos 5 anos sobre a importância da relação entre banco e Correspondente? Tende ao crescimento, retração ou estabilização? Justifique.

c) Questionário Imobiliárias

DADOS DO RESPONDENTE:

Corretora/Imobiliária em que trabalha:

Cargo:

Tempo que está no cargo:

QUESTÕES:

- 1) A sua empresa possui correspondentes parceiros para os quais indicam clientes que queiram financiar um imóvel?
- 2a) Se a resposta da questão 1 for sim; quais os critérios de avaliação que sua empresa utiliza na formação destas parcerias? Quais os requisitos exigidos? Exigem algum tipo de remuneração?
- 2b) Se a resposta da questão 1 for não; quando um cliente quer financiar um imóvel, quem fica responsável pelo contato junto ao banco? Quem fica responsável pelo acompanhamento da documentação exigida? A empresa já avaliou a hipótese de estabelecer parceria com correspondentes?
- 3) Na sua avaliação qual seria o diferencial a ser apresentado por um correspondente imobiliário, numa possível parceria com a sua empresa?
- 4) Qual sua opinião sobre a atuação dos correspondentes imobiliários no mercado de imóveis?

d) Questionário Instituições Financeiras

DADOS DO RESPONDENTE:

Empresa em que trabalha:

Cargo:

Tempo no cargo:

QUESTÕES:

- 1) Descreva os produtos de captação/investimento de renda fixa que a sua empresa oferece. Quais são protegidos pelo FGC (Fundo Garantidor de Crédito)?
- 2) Além da equipe própria de vendas, a sua empresa dispõe de algum Correspondente para comercializar seus produtos de investimento?
- 3a) Se a resposta da questão 2 for sim; Qual o percentual dos recursos captados que são feitos através dos correspondentes? Quais requisitos, técnicos e de gestão, são exigidos na formação da parceria? Descreva o processo de captação através do correspondente, incluindo remuneração e prazos de pagamento.
- 3b) Se a resposta da questão 2 for não; Por quais motivos a empresa não possui parceria com correspondente? A empresa estaria disposta a considerar a formação de parcerias?
- 4) Independentemente da resposta na questão 2, você entende que os Correspondentes podem ter liberdade para divulgar a marca e usar o nome da sua empresa na captação de novos investimentos? Na sua opinião, qual seria um diferencial a ser oferecido por um Correspondente numa possível parceria?
- 5) Como você avalia o mercado de renda fixa no Brasil e por que razão acredita que 85% dos investimentos nesta modalidade são realizados em poupança?

APÊNDICE C – Listagem das Instituições Financeiras para Investimento

MODALIDADE	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS				
CDB	Banco Sofisa	Banco BMG	Banco Indusval	Banco Paulista	Banco do Espírito Santo
Rentabilidade (%DI)	105	108	107	106	115
Data da consulta	30/03/15	30/03/15	30/03/15	30/03/15	30/03/15
Origem da Consulta	Sítio oficial	Plataforma XP**	Plataforma XP	Plataforma XP	Plataforma XP
LC	Brickell S/A	Dacasa	Barigui	Finamax	EasyInvest (D*)
Rentabilidade (%DI)	109	123	115	100	118
Data da consulta	30/03/15	20/04/15	20/04/15	20/04/15	20/04/15
Origem da Consulta	Plataforma XP	Sítio oficial	Sítio oficial	Sítio oficial	Sítio oficial
LCA	Banco ABC	Banco Original	Banco Fibra	Bndes	Banco Sofisa
Rentabilidade (%DI)	92	95	101	94	90
Data da consulta	30/03/15	30/03/15	20/04/15	20/04/15	20/04/15
Origem da Consulta	Plataforma XP	Plataforma XP	Site Infomoney***	Plataforma XP	Sítio oficial
LCI	Rodobens	Barigui	Brazil Mortgages	Banco BMG	Banco Intermedium
Rentabilidade (%DI)	93	93	95	90,5	98
Data da consulta	30/03/15	20/04/14	20/04/15	20/04/15	20/04/15
Origem da Consulta	Plataforma Xp	Sítio oficial	Sítio Órama****	Site Infomoney	Consulta por email*****

*D – Distribuidor: comercializa, porém não emite. Na fonte não constava o emissor.

**Plataforma de comercialização de investimentos em renda fixa disponibilizada no sítio oficial da XP

Investimentos: <www.portalxpi.com.br>

***<www.infomoney.com.br>

****<www.orama.com.br>

*****E-mail respondido após solicitação para o endereço: investimento@intermedium.com.br

APÊNDICE D – Média dos índices financeiros nos últimos 10 anos

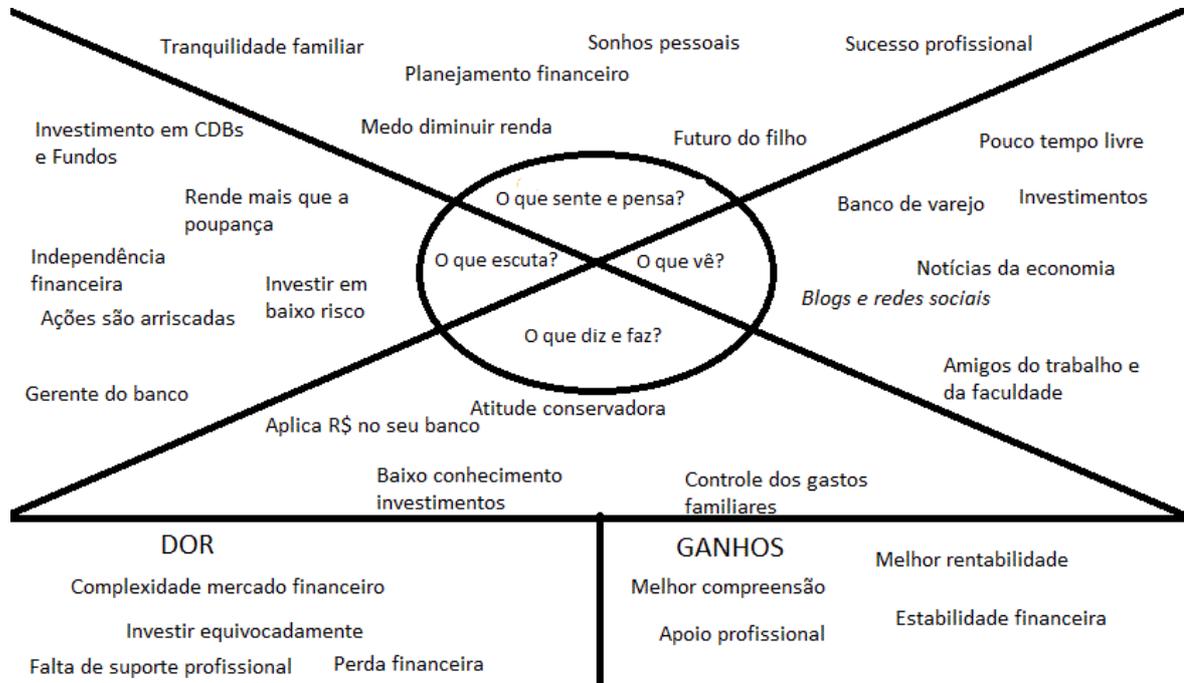
ANO	SELIC (%12m)	CDI (%12m)	% / SELIC	TR (% 12m)	% / SELIC
DEZ/2005	19,13	18,99	99,27%	2,83	14,81%
DEZ/2006	14,91	15,03	100,80%	2,04	13,68%
DEZ/2007	12,04	11,81	98,09%	1,45	12,00%
DEZ/2008	12,45	12,38	99,42%	1,63	13,13%
DEZ/2009	10,13	9,88	97,49%	0,71	7,00%
DEZ/2010	9,9	9,75	98,49%	0,69	6,96%
DEZ/2011	11,76	11,59	98,59%	1,21	10,27%
DEZ/2012	8,62	8,4	97,41%	0,29	3,36%
DEZ/2013	8,29	8,06	97,27%	0,19	2,30%
DEZ/2014	10,96	10,81	98,66%	0,86	7,84%
MÉDIA 10a			98,55%		9,14%

*Os dados referente à Taxa Selic, CDI e TR foram retirados do site <<http://www.portalbrasil.net/>>, Acesso em 20. abr. 2015.

APÊNDICE E – Análise Concorrência: Correspondentes Contatados

EMPRESA	BAIRRO (PORTO ALEGRE/RS)
DOMICILE	CENTRO
ABSOLUTO	TRISTEZA
AGILIZA	CENTRO
HELP	JARIDM EUROPA
DEFINE	INDEPENDÊNCIA
GCR	TRISTEZA
I9	CENTRO
CORRESPONDENTE BANRISUL	FARROUPILHA
MANDUCA E WOLFF	TRISTEZA
G3 NEGÓCIOS	CENTRO

APÊNDICE F – Mapa da Empatia – Cliente Investimentos



REFERÊNCIAS

ABECIP – Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. **Revista do SFI**. São Paulo, Nº 41, Ano 18, 2015.

ANEPS – Associação Nacional das Promotoras de Crédito e Correspondentes. **Revista Corresponde**. São Paulo, Nº 34, Ano 5, 2015.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 12 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G. **Curso de Administração Financeira – Resumo**. Disponível em <www.editoraatlas.com.br>. Acesso em: 01º mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Composição do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>>. Acesso em: 01º mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Operadores do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>>. Acesso em: 01º mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do Dinheiro**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?HISTDIN>>. Acesso em 4 nov. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Nº 3.954** de 24 de fevereiro de 2011. Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2011/pdf/res_3954_v9_L.pdf>. Acesso em: 01º mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Nº 3.932** de 16 de dezembro de 2010. Altera e consolida as normas sobre direcionamento dos recursos captados em depósitos de poupança pelas entidades integrantes do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE). Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3932>>. Acesso em: 01º mar. 2015.

BRASIL. **Lei Nº 10.303** de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BRASIL. **Lei N° 13.097** de 19 de janeiro de 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13097.htm>. Acesso em: 05 mar. 2015.

BUENO, Laury A. **Administração Mercadológica – Marketing. Gestão de Produtos e Gestão de Linha de Produtos Parte I**. Lâminas de apresentação. Disponível em <slideplayer.com.br/slide/1835625/>. Acesso em: 04 nov. 2014.

CEF – CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Crédito Imobiliário (% do PIB) de diversos países**. Disponível em <<http://brasildebate.com.br/credito-imobiliario-em-relacao-ao-pib>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM N° 497** de 3 de junho de 2011. Dispões sobre a atividade de agente autônomo de investimentos. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst.html>>. Acesso em: 02. abr 2015.

CHAN KIM, W. ; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 18° Reimpressão

CHURCHILL, Gilbert A. ; PETER, Paul J. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo, SP: Cobra, 2000.

INSTITUTO ASSAF. **Aumenta estoques de aplicações financeiras no Brasil**. Disponível em <<http://www.institutoassaf.com.br/2012/download.aspx>>. Acesso em 01° abr. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Rafael R. **Os 4p's do Marketing**. Disponível em <<http://www.cursomarketing.com.br/marketing/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>>. Acesso em 4 nov. 2014.

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5w2h e como ele é utilizado?** Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado>>. Acesso em: 01º mai. 2015.

PRIDE, William M ; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora, 2001.

RECEITA FEDERAL. **Tributação sobre Renda de Investimentos**. Disponível em <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 02 abr. 2015.

ROBINSON, Charles J. **Continuous Improvement in Operations: A Systematic Approach to Waste Reduction**. 1st ed. Cambridge, MA. Productivity Press, 1991.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **Relatório Mensal da Dívida Pública Federal**. Brasília, Fevereiro, 2015. Disponível em <www.tesouro.fazenda.gov.br>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SCHERER, Jéssica Regina. **Modelagem de Negócios: Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma Casa de Chás**. Porto Alegre, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração.

XP INVESTIMENTOS CCTVM S/A. **Títulos Plataforma XP**. Disponível em <www.xpi.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

LISTA DE SÍTIOS CONSULTADOS

<www.febraban.org.br>
<www.bcb.gov.br>
<www.cvm.gov.br>
<www.abecip.org.br>
<www.aneps.org.br>
<www.abbc.org.br>
<portal.anbima.com.br>
<www.ancord.org.br>
<www.cosif.com.br>
<www.portaldoinvestidor.gov.br>
<www.infomoney.com.br>
<www.valor.com.br>
<www.cetip.com.br>
<economia.uol.com.br>
<www.portalbrasil.net/indices>
<www.grupofaro.net>
<www.fgc.org.br>

Anexo A – Parecer da empresa Grupo Faro

Apos concluída a leitura completa do Trabalho de Conclusão de Curso onde foi apresentada uma proposta de Modelagem/Remodelagem de dois produtos oferecidos pelo Grupo Faro, conluo, com satisfação, que o material apresenta bons parâmetros e sugestões que poderão, sem dúvidas, ser implementadas.

O trabalho apresenta uma parte técnica e conceitual notadatamente no tópico de marketing de serviços – destaque da importância do “boca a boca” feito por clientes, por exemplo - que contribuiu para reflexões e para a implementação, desde logo, de uma pequena ação no posicionamento do Grupo Faro nas redes sociais.

Em relação a exploração do produto de credito imobiliário, a pesquisa veio muito alinhada à estratégia já adotada pela empresa, de qualquer sorte o trabalho apresentou uma pesquisa de campo importante para o alinhamento de ações com foco na satisfação dos *stakeholders* da operação. Afora isso, vale registrar, por oportuno, que o Grupo Faro já vem desenvolvendo uma figura de Correspondente Financeiro – Credito Imobiliário, algo que se aproxima das interessantes propostas da ImobExpress Faro e CT Faro. Acredito que poderemos aprimorar nossa atuação tendo por base o trabalho ora comentado.

No que tange a atividade de captação de investimentos, ainda que desenvolvida com vigor pelo Grupo Faro, penso que o trabalho muito colabora na estruturação de um plano de negócios para o desenvolvimento do produto, trazendo a tona dados mercadológicos que demonstram a real possibilidade de execução desta atividade pelo Grupo Faro. Traz, ainda, sugestões de aplicativo e um conceito de Leilão de Investimentos. O Grupo Faro, com certeza, irá colocar de maneira robusta e profissional em seu portfólio esta atividade de captação de investimentos e esse Trabalho de Conclusão de Curso muito contribuirá para o sucesso do produto.

Por fim, agradeço a oportunidade de ter sido o Grupo Faro objeto de um estudo de qualidade acadêmica e sobretudo visão pratica de negócios.

Leonardo Pinto
Diretor Geral
Grupo Faro

