

VICTOR HUGO MACHADO SILVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO *E-COMMERCE* NO COMÉRCIO BRASILEIRO E A
ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA COMO ADQUIRENTE NO MUNDO DIGITAL

São Paulo
2018

VICTOR HUGO MACHADO SILVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO *E-COMMERCE* NO COMÉRCIO BRASILEIRO E A
ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA COMO ADQUIRENTE NO MUNDO DIGITAL

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

São Paulo
2018

VICTOR HUGO MACHADO SILVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO *E-COMMERCE* NO COMÉRCIO BRASILEIRO E A
ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA COMO ADQUIRENTE NO MUNDO DIGITAL

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

Orientador: Professor Doutor Fernando
José Barbin Laurindo

São Paulo
2018

Catálogo-na-publicação

Silveira, Victor Hugo Machado

A importância do e-commerce no comércio brasileiro e a estratégia de uma empresa como adquirente no mundo digital / V. H. M. Silveira -- São Paulo, 2018.

152 p.

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

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

*À Laura, ao Samuel e ao Arthur,
para que este trabalho deixe claro que
os nossos limites são apenas aqueles
impostos por nós mesmos.*

AGRADECIMENTOS

Nenhum objetivo depois de uma longa caminhada é alcançado sozinho. O objetivo alcançado com este trabalho não é fruto de uma jornada de apenas cinco anos de vivência politécnica, mas sim de muito antes disso.

Primeiramente, quero agradecer àqueles que estão comigo desde antes desta empreitada ter começado.

À minha mãe Rogéria e ao meu pai José Antônio, só tenho a agradecer todo o amor e toda a confiança que sempre depositaram em mim, em todos os momentos da minha vida. A oportunidade de ter estudado nessa faculdade que tanto amo só aconteceu graças ao enorme esforço que vocês sempre dedicaram a mim. Agradeço também por terem tomado a decisão de apoiar meu futuro e acreditar nele - muitas vezes mais do que eu mesmo acreditava - mesmo que isso tenha significado nossas saudades diárias por estarmos longe. Por isso e por tudo que sempre fizeram, meu mais profundo amor e minha mais profunda gratidão.

À minha dinda Daniele e ao meu tio Maurício, o meu mais profundo agradecimento por terem me acolhido dentro da casa de vocês durante bom tempo da minha caminhada. Ter vocês por perto tornou essa experiência muito menos difícil. À minha dinda Daniele ainda agradeço ao amor dado por toda a minha vida, em especial agora por podermos compartilhar dele estando perto um do outro.

Às minhas irmãs Priscila e Bruna, que me acompanham e me amam desde sempre mesmo estando longe um do outro. O companheirismo e a lealdade que nós temos uns com os outros me tornam uma pessoa melhor.

Ainda, quero agradecer àqueles que compartilharam comigo essa jornada a partir do momento que ela começou.

Ao CAEP, lugar que me acolheu e me teve por tanto tempo, feito de pessoas incríveis que me fizeram questionar muitas convicções que eu tinha anteriormente e sem dúvida me fizeram uma pessoa melhor, meu mais sincero agradecimento. O amor que sinto por essa instituição é imensurável.

À Cris e ao Osni, que sempre estiveram ali diariamente para dar apoio e amor para todos os inúmeros filhos de coração que têm. Obrigado por permitir que eu fosse um deles, eu sou muito grato por isso.

À Alice, amiga cuja parceria, apesar de um início esquisito, esteve comigo sempre desde então, passando por todos os pesares do Biênio, brigas intensas de

gestão, dor no coração de ver amigos indo pra longe, angústias sobre este trabalho até que cheguemos ao momento de terminarmos essa caminhada juntos. Que possamos compartilhar de muitas outras ainda.

À Flavia, cuja amizade intensa e verdadeira me fez questionar muitas coisas da minha vida, além de me incentivar a ser quem eu sou. Só tenho muita gratidão por você ter me mostrado diversas problematizações e continuar me mostrando, me torno uma pessoa melhor todo dia com você ao meu lado. A saudade que senti no nosso ano longe só me fez crer que a nossa conexão é de alma, e conexões de alma são para sempre.

Ao Joel, amigo-irmão que aceitou compartilhar comigo uma das maiores intimidades existentes que estão envolvidas ao compartilhar uma casa. Com você em casa e na minha vida eu me sinto seguro e acolhido. Nunca pensei que ao dividir um lar, eu ganharia um irmão.

Ao Lucas, amigo cujas principais angústias sempre compartilhamos por estarmos vivenciando momentos similares na vida. Me enche de orgulho ver quem somos hoje e saber que chegamos aqui juntos. A saudade que eu tenho de ter você por perto é abafada pelo orgulho que eu sinto por você.

À Lina, Luiza e ao André, Pedro, Rodrigo e Victor, meu mais sincero obrigado por terem compartilhado comigo o nosso ano de gestão; mas além da saudade que vivenciamos por um tempo, agradeço por me mostrarem a força de amizades verdadeiras, que sabem superar distâncias.

À Isabella e ao André, Lucas e Rafael, obrigado por terem entrado na minha vida e por serem pessoas tão especiais e queridas pra mim.

Um muito obrigado também para todas as pessoas incríveis de outros anos que conheci durante minha jornada por aqui e que entraram pra minha vida. Esta caminhada foi, sem dúvidas, mais divertida e com momentos que vou carregar para toda a vida por causa de vocês.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores que espalham o conhecimento para que nós possamos nos tornar engenheiros. Um agradecimento especial ao professor Fernando Laurindo, por ter compartilhado durante este ano toda a jornada e todo o empenho e dedicação que estão envolvidos na realização deste trabalho.

*“Nós nos recusamos a ser
o que você queria que nós fôssemos.
Somos o que somos,
e é assim que vai ser.”*

Bob Marley

RESUMO

O constante desenvolvimento de novas tecnologias tem alterado significativamente os hábitos e padrões de consumo da população, bem como a maneira com que os pagamentos deste consumo são realizados. O advento do cartão de crédito e de débito é o principal indicador desta mudança, e tem cada vez mais relevância no mercado.

Ainda, a ascensão da *internet* possibilitou que mercadorias e serviços passassem a ser vendidos em suas plataformas *online*, também revolucionando a maneira de negociar e vender.

Diversas empresas surgem ligadas a estes mercados para conseguirem se beneficiar destas novas tendências. Com a rápida mudança deste meio, novas ideias e adequação ao mercado são necessárias dentro das empresas, bem como fortes estruturas organizacionais.

O trabalho realizado analisa a situação estratégica atual de uma adquirente ligada diretamente ao mercado de meios de pagamento que vem, recentemente, enfrentando dificuldades para se estruturar depois de um complexo processo de incorporação de outras empresas.

A fim de auxiliar na estruturação da estratégia da empresa, diversas análises organizacionais foram realizadas, baseadas em teorias elaboradas por Porter, Slack, entre outros teóricos, bem como também foi entendida a situação atual da empresa e suas limitações.

Com base nessas análises e nas restrições, foram levantados problemas, para que fossem posteriormente priorizados e para que propostas de solução fossem levantadas, a fim de selecioná-las e elaborar planos para sua implementação.

Todos esses aspectos visam impactar positivamente a operação da empresa, buscando um alinhamento que leve ela a um resultado melhor do que encontrado atualmente.

Palavras Chave: Estratégia. Análise Estratégica. Meios de Pagamento. Adquirência. E-commerce.

ABSTRACT

The constant development of new technologies has significantly changed populations' habits and consumption patterns, just as the way the payments for this consumption are made. Credit and debit cards' advent is the main indicator of this change, gaining more market relevance each day.

As a matter of fact, the internet's rise made possible that goods and services could be sold online, in platforms and websites, revolutionizing too the way to make business and to sell, with the e-commerce.

Innumerable companies were created attached to these markets, in the perspective to benefit from these new tendencies. Given the fast changes that happen in this environment, new ideas and market fit are also needed inside the companies, as well as Strong organizational structures.

This essay analyzes the current strategic situation of an acquirer directly connected to the payment methods' market that has, recently, been facing difficulties to structure itself after a complex processo of merging with another companies.

In order to help the company's strategic structuring, various organizational analyses were made, based on theories formulated by Porter, Slack, amongst other theorists, just as it was analyzed too the company's current situation and its limitations.

Based on these analyses and restrictions, problems were brought up, so they could be prioritized after and that solutions could be created, so they could be selected and implementations plans could be made.

All these aspects aim to positively impact the company's operation, reaching na alignment that leads it to a better result than it shows nowadays.

Key Words: Strategy. Strategic Analysis. Payment Methods. Acquirer. E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Curva de ciclo de vida.	27
Figura 2: <i>Business Model Canvas</i>	40
Figura 3: Matriz SWOT.	42
Figura 4: Modelo de Lacunas.	43
Figura 5: Matriz BCG.	45
Figura 6: Matriz de Crescimento Mercado/Produto.	47
Figura 7: Valor e preço percebidos pelo usuário.	50
Figura 8: Modelo para BSC.	52
Figura 9: Matriz de Priorização de Critérios.	54
Figura 10: Matriz de Priorização de Alternativas.	54
Figura 11: Exemplo de diagrama de descentralização.	58
Figura 12: Fluxo do dinheiro em transações no mundo físico.	60
Figura 13: Fluxo do dinheiro em transações do mundo <i>online</i>	61
Figura 14: <i>Business Model Canvas</i> aplicado à empresa.	95
Figura 15: Matriz BCG para o portfólio do grupo.	96
Figura 16: Diagrama do <i>Mix de Marketing</i> Integrado aplicado para a Júpiter.	101
Figura 17: Matriz de lacunas (importância x desempenho) para a Netuno.	107
Figura 18: Matriz de lacunas (importância x desempenho) para a Mercúrio.	107
Figura 19: Diagramas de descentralização para a Júpiter.	109
Figura 20: Proposta de segmentação de clientes.	132
Figura 21: Cronograma de implementação de estruturação estratégica das empresas.	140
Figura 22: Cronograma de implementação de criação de KPIs.	141
Figura 23: Cronograma de implementação de estruturação da área de TI.	142
Figura 24: Cronograma de implementação de integração com plataformas.	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Penetração do <i>e-commerce</i> na rede varejista.	62
Gráfico 2: Usuários de <i>internet</i>	63
Gráfico 3: Evolução do <i>e-commerce</i>	64
Gráfico 4: Prognóstico de crescimento do <i>e-commerce</i>	64
Gráfico 5: Participação de meios de pagamento no <i>e-commerce</i> no Brasil.	65
Gráfico 6: Evolução do volume transacionado em cartão no Brasil.	66
Gráfico 7: Evolução dos principais meios de pagamento no Brasil.	67
Gráfico 8: VPUs para subadquirentes.	104
Gráfico 9: VPUs para <i>gateways</i>	104
Gráfico 10: Notas de NPS da Netuno.	105
Gráfico 11: Notas de NPS da Mercúrio.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Penetração do <i>e-commerce</i> por segmento por país.....	63
Tabela 2: Participação de cada produto dentro da operação do mundo digital.....	96
Tabela 3: Resultados de VPU para subadquirentes.....	103
Tabela 4: Resultados de VPUs para <i>gateways</i>	104
Tabela 5: Notas de desempenho e importância para cada aspecto da Netuno.	106
Tabela 6: Notas de desempenho e importância para cada aspecto da Mercúrio....	107
Tabela 7: Fatores da Júpiter para análise de grau de descentralização.	108
Tabela 8: Notas para comparação de critérios.....	125
Tabela 9: Aplicação do Método AHP.....	126
Tabela 10: Escala de Pontuação dos Critérios.....	126
Tabela 11: Matriz de Decisão.....	129
Tabela 12: Divisão da base de clientes das empresas do conglomerado.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores Importantes da SWOT.....	42
Quadro 2: Classificação dos critérios competitivos em importância e desempenho.	44
Quadro 3: Fatores para análise do grau de descentralização de uma empresa.	57
Quadro 4: Análise dos riscos do poder de negociação dos clientes.	79
Quadro 5: Síntese da Análise das Cinco Forças de Porter.	80
Quadro 6: Análise SWOT.....	90
Quadro 7: Posicionamento da Júpiter de acordo com a Matriz de Crescimento.	98
Quadro 8: Escala de notas para análise de VPU.	102
Quadro 9: Resumo das Propostas de Solução.	127
Quadro 10: Proposta de Implementação de KPIs.	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
MEI	Microempreendedor Individual
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PSP	Provedor de Serviços de Pagamento
RBV	<i>Resource Base View</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
VPU	Valor Percebido pelo Usuário

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Histórico da Empresa	19
1.2	Contexto Atual da Empresa.....	20
1.3	Motivação	22
1.4	Objetivos.....	23
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2.1	Análise Clássica da Estratégia	24
2.1.1	Indústria	24
2.1.2	Evolução da Indústria.....	25
2.1.3	Ambiente Competitivo	28
2.1.4	Cinco Forças de Porter	29
2.1.5	Dimensões da Estratégia	32
2.1.6	Grupos Estratégicos.....	33
2.1.7	Missão e Visão	33
2.1.8	Competências Essenciais	34
2.1.9	Estratégias Competitivas Genéricas	35
2.1.10	<i>Business Model Canvas</i>	37
2.1.11	Análise SWOT	41
2.1.12	Modelo de Lacunas	43
2.1.13	Matriz BCG.....	44
2.1.14	Matriz de Crescimento Mercado/Produto	46
2.1.15	<i>Mix de Marketing</i> Integrado.....	48
2.1.16	NPS – <i>Net Promoter Score</i>	48
2.1.17	VPU – Valor Percebido pelo Usuário	49
2.2	Implementação da Estratégia	50

2.2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	50
2.2.2	Método de Priorização de Soluções	53
2.2.3	Gestão de Mudanças.....	54
2.3	Tecnologia	56
2.3.1	Análise da Centralização e Descentralização da TI.....	56
2.3.2	Comércio e Mercados Eletrônicos	58
2.3.3	Meios de Pagamento <i>Online</i>	59
3	APRESENTAÇÃO DO MERCADO E DA EMPRESA.....	62
3.1	Apresentação do Mercado	62
3.2	Apresentação da Empresa.....	67
4	DIAGNÓSTICO	72
4.1	Posicionamento Estratégico Atual	72
4.1.1	Estratégia Competitiva Genérica	72
4.1.2	Ambiente Competitivo.....	73
4.1.3	Cinco Forças de Porter	74
4.1.4	Grupos Estratégicos	80
4.1.5	Missão, Visão e Valores	82
4.1.6	Competências Essenciais.....	83
4.1.7	Análise SWOT	85
4.1.8	<i>Business Model Canvas</i>	90
4.1.9	Matriz BCG	95
4.1.10	Matriz de Crescimento Mercado/Produto.....	97
4.1.11	<i>Mix de Marketing</i> Integrado	98
4.1.12	VPU	101
4.1.13	NPS	105
4.1.14	Modelo de Lacunas	106
4.1.15	Gestão da Área de TI.....	108

4.2	Problemas Levantados e Proposta de Soluções	109
4.2.1	Descentralização da TI.....	110
4.2.2	Falta de KPIs.....	111
4.2.3	Falta de segmentação de clientes entre as empresas	112
4.2.4	Fraco posicionamento de marca	114
4.2.5	Canibalização das empresas	115
4.2.6	Grau de conhecimento dos funcionários	116
4.2.7	Dificuldade de resolução de problemas	118
4.2.8	Alinhamento entre TI e estratégia da empresa.....	120
4.2.9	Integração com mais plataformas de desenvolvimento.....	121
4.2.10	Falta de alinhamento de valores com os funcionários.....	123
4.3	Escolha e Priorização das Soluções	124
4.3.1	Determinação de Critérios e Matriz AHP.....	125
4.3.2	Matriz de Decisão.....	128
5	PLANO DE AÇÃO.....	130
5.1	Considerações Iniciais.....	130
5.2	Estruturação das Estratégias das Empresas.....	131
5.3	Criação de KPIs.....	134
5.4	Reestruturação da Área de TI	137
5.5	Integração com Plataformas de Desenvolvimento	138
5.6	Cronogramas de Implementação	139
6	CONCLUSÃO	146
6.1	Objetivos Propostos	146
6.2	Próximos Passos.....	147
6.3	Aprendizados.....	147
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150

1 INTRODUÇÃO

A troca de bens entre seres humanos é uma prática que remete a milhares de anos, ainda na Pré-História, época em que o único modelo praticado era o escambo. Quando um indivíduo possuía um bem desejado por outro e vice-versa, chegava-se a um acordo para que estes bens fossem trocados. Este modelo, contudo, limitava o desenvolvimento e as trocas de bens entre os indivíduos de uma sociedade.

Com a necessidade de avançar nas relações comerciais, tanto entre indivíduos, como também já entre sociedades, era preciso desenvolver outro modelo de troca. Foi a partir dessa necessidade que surgiram as moedas. Vieram como moeda-mercadorias, evoluindo para moedas metálicas, chegando às tão utilizadas cédulas na Idade Média.

No Brasil, a partir do momento da chegada dos colonizadores portugueses e de invasores espanhóis e holandeses, o escambo praticado pela população indígena seria rapidamente substituído pela utilização de moedas. Somente em 1810, o Banco do Brasil emitiu os primeiros bilhetes de bancos, precursores das cédulas atuais.

Assim como toda ferramenta produzida pelo ser humano, a troca de mercadorias permanece em evolução, se adequando às novas tecnologias desenvolvidas. Nos primórdios do século XX, nos Estados Unidos, esta troca também evoluiu. Foram desenvolvidos, em 1920, os primeiros cartões de crédito, tendo essa modalidade se disseminado apenas nos anos 1950. No Brasil, não demorou muito para que os cartões chegassem, ainda na década de 50, mas com acesso bastante restrito.

O avanço da tecnologia no sistema bancário dos países possibilitou que a utilização dos cartões fosse disseminada através da população bancarizada, facilitando o processo de compra de mercadorias e de serviços.

Avançando ainda mais, a troca de mercadorias deixou de existir apenas no mundo físico, passando a existir também no mundo *online*, com a ascensão da *internet* e o surgimento das lojas virtuais, os *e-commerces*. Este movimento começou a acontecer na última década do século XX.

Para acompanhar todas essas mudanças no que tange a troca de mercadorias e a venda de serviços entre indivíduos, diversos *players* dentro do mercado surgiram a fim de tornar esse fluxo de dinheiro, informação e mercadorias possíveis; bem como fazer uma releitura desse novo comportamento da sociedade e gerar lucros em cima dele.

O surgimento dos cartões fez com que surgissem as bandeiras emissoras, responsáveis por emitir o “dinheiro plástico”, sempre em parceria com os bancos, estes já presentes no mercado há muito tempo. Também com o surgimento dos cartões, foi necessário o surgimento das adquirentes: empresas responsáveis por intermediar a troca de dinheiro e informação entre os bancos, as bandeiras, o indivíduo que vende e o indivíduo que compra.

Estes *players* foram surgindo nas localidades em que os cartões iam se estabelecendo e isto não seria diferente no Brasil. Com a presença de cartões tornando-se menos seleta em meados dos anos 1970, algumas empresas ligadas a bancos conseguiram deter o processamento através desta modalidade de pagamento, criando um duopólio no mercado de adquirência. O crescimento da relevância dos cartões, contudo, fez o Banco Central, somente em 2010, a regulamentar o mercado, possibilitando que novos *players* entrassem neste jogo.

Foi apenas com a abertura do mercado que a adquirência no Brasil pôde se tornar competitiva e gerar uma competição entre vários *players*, beneficiando assim os clientes deste mercado.

Assim, o desenvolvimento das trocas de bens entre duas partes, desde o escambo, passando pelas moedas, chegando às cédulas, evoluindo para os cartões, até chegarem ao meio virtual, nunca para. E justamente por não parar, é preciso que as empresas que estão inseridas neste mercado estejam sempre se desenvolvendo e se organizando, para que não virem história e possam ser parte do futuro.

1.1 Histórico da Empresa

A empresa foco deste trabalho, que será chamada ao longo deste de “Júpiter”, atua no mercado de meios de pagamentos do Brasil, no papel de uma adquirente. Este mercado surge com a ascensão de meios de pagamentos alternativos ao dinheiro e ao cheque, sendo estes os cartões de crédito e de débito.

Com o grande crescimento do volume transacionado através do uso de cartões e o então duopólio existente até 2010, o Banco Central do Brasil decide regulamentar o mercado de adquirência e abri-lo para novos *players*, possibilitando assim a entrada de novas empresas para competir neste ramo.

Foi neste momento, em 2012, que a Júpiter, na época ainda sem nome, surge no mercado para fazer concorrência às duas principais empresas existentes. Entrar num mercado dominado por duas empresas há tanto tempo, como era o caso do mercado de adquirência, não era uma tarefa fácil. O processo ainda era mais difícil para uma empresa nascida do zero correndo contra o tempo, tendo que desenvolver suas próprias tecnologias, além de ter que angariar fundos para conseguir se manter num mercado tão concentrado.

Desde a sua criação até a realização da primeira transação, algum tempo se passou para que a empresa conseguisse se regulamentar e desenvolver toda a tecnologia necessária para conseguir, de fato, atuar no mercado de adquirência.

Nascida como uma *start-up*, um sonho de empreendedores brasileiros, um dos principais propósitos dos fundadores, que se tornou um objetivo central da empresa, é facilitar a vida do empreendedor e empresário brasileiro. Por se tratar de um duopólio até pouco tempo, os comerciantes se viam reféns de empresas que não precisavam manter níveis de serviços que atendessem às expectativas dos seus clientes, tornando toda a experiência dentro do mercado de adquirência pouco agradável. Assim, um dos propósitos da Júpiter desde a sua fundação é se diferenciar em relação aos concorrentes em seu atendimento com seu cliente, que também é um empreendedor muitas vezes.

Concomitantemente ao desenvolvimento de tecnologias para a atuação no mundo físico, a Júpiter também se desenvolvia para a atuação como adquirente no mundo digital, firmando parcerias com outras empresas e aproveitando o *know-how* dos seus sócios, que já possuíam experiências em empresas do mercado de meios de pagamento do mundo *online*.

1.2 Contexto Atual da Empresa

Atualmente, a Júpiter é uma empresa que já se firmou no mercado de adquirência brasileiro, tanto no mundo físico quanto no mundo digital. Tendo ultrapassado as barreiras de entrada para o mercado com algumas dificuldades, a empresa consegue se destacar no mercado de meio de pagamentos, que era concentrado até pouco tempo.

Dentro da sua operação no mundo físico, a empresa busca expandir sua atuação por todo o território nacional, acreditando que o mercado de adquirência ainda é muito

falho nas cidades longínquas aos grandes centros estaduais. Um dos principais motivos para essa expansão é o fato da empresa acreditar no empreendedorismo do brasileiro, independentemente de onde ele se encontra. Este processo de expansão tem se mostrado eficiente, dado o crescente número de cidades em que a empresa possui clientes, alcançando cada vez mais áreas distantes, até então não desbravadas pelo mercado de aquisição.

Já na operação do mundo digital, a empresa tem se posicionado de maneira muito forte e concisa, buscando ganhar participação cada vez maior, num mercado que cresce aceleradamente no Brasil. Desta maneira, a empresa desenvolveu suas próprias tecnologias a fim de se tornar independente ao máximo dentro deste mercado. Com a diversificação das ferramentas de vendas *online* no Brasil, a empresa vem buscando se adequar e sair na frente de seus concorrentes nos processos de inovação.

Dada esta etapa de adequação em processos de inovação, para sempre se manter à frente, a empresa está passando por um momento conturbado dentro da sua operação. Recentemente, a Júpiter incorporou quatro outras empresas menores ligadas ao mercado de meios de pagamento, sendo duas destas *players* já ativos do meio *online*. Assim, a Júpiter passa a ser um conglomerado de empresas que engloba diversas funcionalidades do mercado de meios de pagamento, conseguindo fornecer uma experiência mais completa para seus clientes, bem como concentrar os lucros em uma única operação, possibilitando também reduzir custos.

Deve-se elucidar, contudo, que este processo de incorporação das outras empresas foi realizado de maneira muito rápida e é ainda muito recente. A rapidez e a proximidade com a incorporação têm trazido muitos problemas para a operação da empresa, já que grande parte dos acontecimentos envolvidos com estes processos foram feitos sem estruturação.

Desta maneira, é muito importante que o conglomerado como um todo consiga se estruturar firmemente com a sua nova realidade, a fim de manter a sua posição forte no mercado de meios de pagamento, tanto no mundo físico quanto no mundo digital, de modo a evitar que a incorporação, que tinha como objetivo melhorar a experiência do cliente e das empresas, venha a ser um empecilho para o crescimento e expansão da operação.

1.3 Motivação

Existem algumas razões por trás da motivação da realização deste trabalho. A Júpiter é hoje a empresa na qual o autor deste documento realiza o seu período de estágio, há mais de um ano. Dentro deste período, muitos aspectos dentro do ambiente da empresa mudaram, dado o crescimento rápido que vem acontecendo.

Desta maneira, percebe-se que existe um grande potencial para mudanças que podem acrescentar e melhorar ainda mais o desempenho da empresa dentro dos mercados nos quais está inserida.

Com uma estrutura organizacional flexível e bastante aberta, o autor percebeu desde o início do seu período de estágio uma grande empatia para com as pessoas e sempre obteve abertura para propor novas ideias e sugestões que fossem melhorar algum aspecto dentro da empresa, desde os menores detalhes até grandes decisões. Ainda, dentro da empresa, todas as pessoas sempre se mostraram muito solícitas, o que incentiva ainda mais a sugestão de mudanças.

Dentro do período de estágio e da experiência já vivida, foi possível perceber a aplicação de diversos conceitos da Engenharia de Produção no ambiente, nas operações e nos processos da empresa, desde o que tange a organização das pessoas, quanto a organização dos recursos e dos fluxos operacionais. Assim sendo, o autor tem vontade de aplicar ainda mais conceitos aprendidos durante o curso dentro da companhia, podendo agregar ao desenvolvimento dela, além do que já é feito durante o tempo dedicado ao trabalho diário.

Por estar diariamente ligado à rotina da empresa e inserido há bastante tempo na operação do comércio virtual da empresa, é notável que muito ainda pode ser feito para evoluir e a abertura para isso existe.

Assim, dada toda a experiência vivida dentro da Júpiter, tanto pessoal como profissional, o autor tem como principal motivação melhorar o ambiente da empresa e sua atuação, aplicando conceitos aprendidos durante o curso para contribuir com o desenvolvimento da companhia, retribuindo a contribuição com o desenvolvimento do autor da qual a companhia e suas pessoas são responsáveis.

1.4 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo analisar a estratégia atualmente utilizada pela Júpiter e as empresas do conglomerado na sua operação como *players* do mercado de aquisição do mundo digital. Mediante análise detalhada de toda a operação que acontece atualmente, utilizando os conceitos aprendidos de estratégia ao longo do curso de Engenharia de Produção, pretende-se avaliar a maneira como a estratégia está sendo desenvolvida, se ela está condizente com a estratégia teórica adotada pela empresa, perceber eventuais falhas ao longo do processo, verificar se está alinhada com o objetivo central da empresa e também observar se as pessoas que compõem a empresa também estão alinhadas com a estratégia.

Assim, identificados todos esses fatores, será possível analisar e entender onde estão focados os problemas, analisar estratégias para resolvê-los, propor soluções que façam sentido para a realidade vivenciada diariamente dentro da operação da empresa e que também estejam alinhadas com os valores propostos pela empresa, bem como estejam focadas para o atingimento dos objetivos da companhia, tanto no curto, quanto no médio e longo prazo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Análise Clássica da Estratégia

O conceito de estratégia nasce na guerra, através das campanhas militares, onde os resultados, tendo sido eles positivos ou negativos, são consequências das decisões de bons ou maus estrategistas. Alexandre da Macedônia e Júlio César de Roma são comandantes militares celebrados até hoje devido a suas grandes façanhas naquela época (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Com origem do termo grego *stratego*, que significa “general”, surge a palavra estratégia. Dentro das três divisões dos aspectos da guerra (operacional, tático e estratégico), o aspecto estratégico se relaciona ao planejamento, ao âmbito mais geral e de horizonte de tempo no longo prazo. Apesar de ter seu significado alterado ao longo do tempo, desde os tempos de Napoleão Bonaparte da França, a palavra “estratégia” se relaciona a aspectos militares, políticos e econômicos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Antes mesmo do surgimento da palavra e de sua formulação, textos que retratam o significado moderno da palavra já eram publicados há muito tempo. O texto mais claro que retrata esse comportamento é do chinês Sun Tzu, o famoso *A Arte da Guerra*, que foi escrito por volta do século IV a.C. Além do livro do escritor chinês, deve ser destacado também a obra de Nicolau Maquiavel, *O Príncipe*, sendo tido atualmente como uma espécie de manual de política (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Saindo do âmbito da guerra e adentrando o mundo dos negócios, a estratégia começa a surgir nos anos 1950, florescendo somente nas décadas seguintes. Contudo, assim como na guerra, a estratégia no mundo executivo também suporta diversas abordagens, evoluindo constantemente (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.1 Indústria

Pode-se dizer que dentro da realidade de uma indústria, a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que contribuem para seu desempenho, que vão desde inovações, passando por culturas coesas até boas implementações (PORTER, 1989).

Desta maneira, define-se a estratégia competitiva como uma busca de uma posição competitiva que seja favorável dentro de uma indústria, buscando o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989).

A escolha da estratégia competitiva é baseada em duas questões: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. As duas questões são complementares, não sendo suficiente apenas uma delas para a escolha da estratégia. Indústrias muito atrativas podem não obter lucros atrativos caso tenha uma má posição competitiva, do mesmo jeito que um bom posicionamento em uma indústria não favorável também não gera lucros (PORTER, 1989).

A atratividade da indústria e a posição competitiva são aspectos que podem ser modelados por uma empresa. A estratégia competitiva de uma empresa tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa, mesmo não sendo tão trivial. Ao mesmo tempo em que uma empresa pode melhorar ou piorar sua posição dentro de uma indústria através da sua escolha de estratégia. Desta maneira, a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta moldá-lo em favor de uma empresa (PORTER, 1989).

A atratividade da indústria é o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa. A estratégia deve surgir da compreensão das regras de concorrência que determinam essa tal atratividade. Toda empresa tem como principal meta lidar com essas regras e tentar modificá-las a seu favor. Em toda e qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989).

2.1.2 Evolução da Indústria

A competição dentro dos mercados é um processo dinâmico ao longo do tempo. Além de serem influenciadas por fatores externos econômicos e sociais, bem como de outras indústrias, também acontecem grandes mudanças internas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Dentro de cada indústria, deve-se destacar que as ações de uma empresa não são independentes das ações das demais. As influências de um setor podem mudar completamente o que ocorre em outro. Desta maneira, as empresas devem permanecer atentas e alertas para acompanhar não só o movimento de empresas de outras indústrias, bem como dos seus concorrentes e também a evolução da indústria na qual atuam como um todo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Tendo ciência da dependência das ações, as empresas precisam medir as consequências de suas ações. É necessário que seja feita uma avaliação entre realizar um movimento mais colaborativo para com sua indústria ou agir de forma deliberadamente benéfica para si própria, sabendo que ambas as escolhas possuem consequências diretas. A tomada de decisão de qual movimento seguir deve ser influenciada pela capacidade de compreensão da empresa sobre qual rumo a competição dentro da indústria está seguindo. Para atingir tal nível de compreensão, é essencial que a empresa seja capaz de interpretar os sinais de mercado que seus concorrentes emitem (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

É necessário entender que existem diferenças entre movimentos competitivos e sinais de mercado. Os movimentos correspondem a ações que de fato ocorreram, enquanto os sinais podem ser tanto mensagens que se deseja passar como algo insinuado para a indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os sinais de mercado, para Porter, são “qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. Eles podem ser tanto indicações reais de motivações, quanto blefes com a intenção de iludir deliberadamente outras empresas buscando benefício próprio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A evolução da indústria é de grande importância para a formulação estratégica de qualquer empresa. Ajuda a compreender o porquê da tomada de algumas decisões, analisando também fatores que atuam como barreiras de entrada de novos concorrentes. Ainda, pode exercer papel essencial na previsão dos rumos que serão tomados pela indústria, tanto em questão financeira quanto de movimento da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

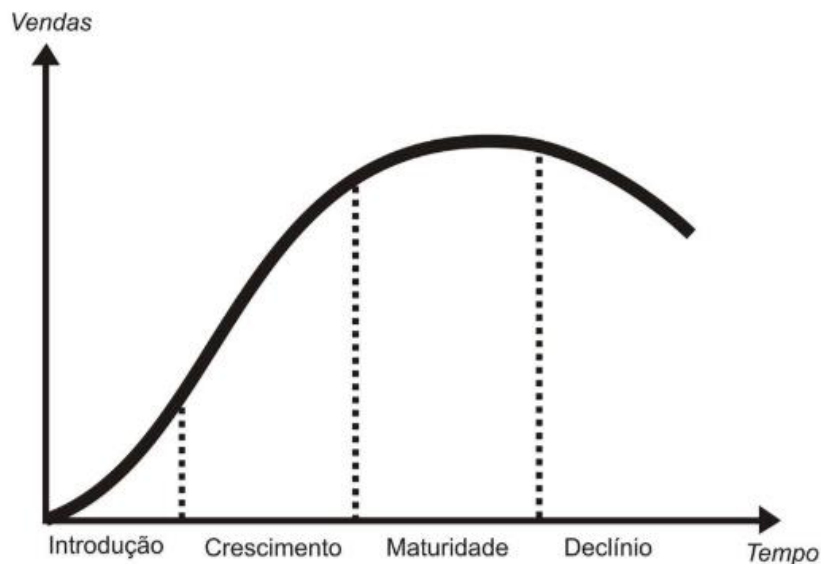
O ponto de partida para a compreensão da evolução da indústria é através da análise estrutura, dado que as mudanças somente seriam consideradas significativas quando afetarem as fontes básicas das forças competitivas. Desta maneira, mostra-

se necessário o monitoramento de possíveis mudanças que podem vir a afetar cada elemento da estrutura (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para realizar esta análise, Porter sugere algumas técnicas, sendo as mais conhecidas: ciclo de vida dos produtos e processos evolutivos.

O ciclo de vida tem como principal objetivo medir e prever o curso da evolução da indústria. Para realizar esta análise, supõe-se que a evolução de uma indústria passaria por uma cronologia de quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 1: Curva de ciclo de vida.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de PORTER, 1996.

Assim como qualquer modelo, algumas ressalvas devem ser feitas ao modelo de ciclo de vida. A duração dos estágios não é fixo entre as indústrias, sendo difícil categorizar o estágio vivenciado por uma indústria em dado momento. Ainda, o formato de “S” não é padrão, visto que pode acontecer revitalização de indústrias, bem como a passagem direta do crescimento para o declínio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Complementar à análise estrutural, é proposta uma metodologia para prever a evolução da indústria. A metodologia é baseada no acompanhamento das forças em movimento que criam incentivos ou pressões para mudanças, sendo chamadas de processos evolutivos. Estes processos conduzem a indústria de sua estrutura inicial até sua estrutura potencial. Existem diversos processos evolutivos, sendo alguns

deles: mudanças a longo prazo no crescimento, mudanças nos segmentos de compradores atendidos, acúmulo de experiência, expansão na escala, inovação do produto, mudança estrutural nas indústrias adjacentes, mudanças na política governamental, entre outros (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

As modificações que acontecem dentro de uma indústria não são gradativas, já que a indústria é um sistema inter-relacionado. As mudanças da indústria podem ser influenciadas pelo comportamento das empresas, já que estas, ao compreender a indústria e ter conhecimento do seu próprio potencial, podem influenciar mudanças que lhe sejam favoráveis. Assim, a evolução da indústria deve ser vista como uma maneira de oportunidade para que as empresas tirem proveito partido dela (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.3 Ambiente Competitivo

Porter (1979) elaborou uma análise do ambiente competitivo das empresas, realizando um mapeamento de cinco forças competitivas, permitindo que a empresa se posicione de maneira mais clara. De acordo com ele, estas cinco forças são: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. Todas essas forças influenciam a estrutura da competição e a lucratividade de uma indústria.

A estrutura de toda e qualquer indústria ou mercado depende da intensidade de cada uma dessas forças aplicadas dentro de cada realidade. Em indústrias com forças competitivas intensas, o potencial de retorno é menor. A análise proposta por Porter permite identificar a força de cada um dos cinco pontos dentro de uma indústria. Identificada a intensidade de cada uma destas, é possível que a empresa foque sua estratégia considerando as forças mais intensas. Desta maneira, é possível influenciar o ambiente competitivo com a finalidade de assumir um posicionamento estratégico que possibilite neutralizar as forças mais relevantes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Logo, é importante detalhar a percepção e a análise acerca de cada uma destas forças determinadas por Porter.

2.1.4 Cinco Forças de Porter

2.1.4.1 Poder de Negociação dos Clientes

Assim como empresas buscam minimizar os seus custos, o mesmo pode ser dito acerca dos clientes. Todo e qualquer cliente busca comprar produtos pelo menor preço possível, sendo que este é o ponto onde a empresa recebe o menor lucro sobre o seu investimento. Os clientes buscam sempre melhor qualidade, níveis de serviço elevados e preços baixos, e estes resultados são alcançados ao incentivar a competitividade entre empresas do mesmo mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O poder de negociação dos clientes é elevado quando: representam uma grande parcela de compra da produção total; conseguem trocar de onde estão comprando a um preço muito baixo ou sem nenhum custo; o produto sendo comprado não apresenta diferenciação; representam ameaça de voltar a interagir com outros *players* do mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

A ascensão da *internet* aumentou o poder de negociação dos clientes, uma vez que a quantidade de informações fornecidas *online* empoderou o cliente, dando-lhe o poder de pesquisar custos de produção, bem como de pesquisar preços de concorrentes de maneira remota. Outra questão que fez com que a *internet* empoderasse o consumidor é a questão de poder trocar de fornecedor praticamente sem custos através do comércio digital (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

2.1.4.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores consegue ser exercido, muitas vezes, através do aumento dos preços e a redução da qualidade dos produtos. Caso o cliente seja incapaz de se recuperar sobre o aumento nos custos pelos seus fornecedores através de políticas de preço, a sua lucratividade é diminuída (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O poder de negociação dos fornecedores é alto quando: o mercado é dominado por uma quantidade pequena de companhias, sendo mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não existem produtos substitutos satisfatórios; as

empresas que compram não são relevantes para os fornecedores; os bens produzidos pelos fornecedores são essenciais para os compradores; o custo de mudança de fornecedor é elevado para o comprador (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O poder de fornecedores pode ser direto dentro de um mercado. Isso pode acontecer quando o cliente está comprometido com um fornecedor por causa de investimentos específicos de relacionamento. Fornecedores com esse poder podem aumentar preços quando o mercado de seus clientes está performando bem, bem como podem baixar preços quando o mercado alvo está indo mal. A aplicação dessas duas estratégias permite que o fornecedor extraia lucros dos seus clientes, sem destruir o seu mercado alvo (BESANKO; et. al, 2012).

2.1.4.3 Concorrentes Diretos

Empresas concorrentes são aquelas cujas escolhas estratégicas afetam diretamente uma à outra. As empresas competem indiretamente quando suas escolhas estratégicas afetam o desempenho da outra, através das escolhas de uma terceira empresa (BESANKO; et. al, 2012).

É evidente que concorrentes existem em praticamente todos os mercados, contudo é interessante o desenvolvimento de metodologias para a identificação destes. Tais métodos permitem que análises profundas sejam realizadas acerca do mercado, possibilitando a identificação de questões até então ignoradas em análises preliminares e superficiais. (BESANKO; et. al, 2012).

Diversos fatores são considerados quando se compara a rivalidade entre empresas. O preço é um dos principais, contudo não é o único. Deve-se levar em consideração também os atributos dos produtos, como desempenho e durabilidade. Assim como a concorrência em preço, a concorrência nesses outros aspectos também pode acontecer de maneira bruta. Em um mercado competitivo, ou todos os bens são idênticos ou exibem diferenciação vertical. As empresas com os melhores produtos são as que cobram preços mais altos. Contudo, o mercado faz com que toda empresa cobre o mesmo preço por unidade de qualidade (BESANKO; et. al, 2012).

2.1.4.4 Ameaça de Novos Entrantes

Todo novo entrante em todo setor traz novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e, normalmente, recursos substanciais. O impacto da entrada de um novo *player* no mercado é proporcional à expectativa deste em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes envolvidos. Caso as barreiras sejam elevadas e os concorrentes apresentem medidas bruscas contra os entrantes, a entrada destes não deve representar forte ameaça (PORTER, 1999).

No que tange as barreiras de entrada em um mercado, podem ser destacados seis pontos: economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental (PORTER, 1999).

As economias de escala bloqueiam a entrada dos novos entrantes quando os força a ingressar em grande escala ou aceitar um posicionamento de desvantagem em custo. As principais economias de escala que atuam como barreira são na produção, pesquisa, *marketing* e serviços (PORTER, 1999).

A questão da diferenciação do produto é uma barreira uma vez que o reconhecimento e a identificação com marcas cria barreiras que, muito provavelmente, só serão superadas com grandes investimentos em propagandas, com a finalidade de tornar o novo produto reconhecido (PORTER, 1999).

A exigência de capital como requisito para a competição é uma barreira substancial, principalmente quando este capital é investido em despesas que não podem ser recuperadas, como propagandas de lançamento e P&D. Ainda existem as exigências para instalações físicas, bem como pelo crédito dos clientes, estoques e absorção de prejuízos iniciais (PORTER, 1999).

Os entrantes não possuem algumas vantagens de custo já estabelecidas pelas empresas mais antigas, como de curva de aprendizagem, tecnologia exclusivo, acesso à matéria-prima, aditivos adquiridos, subsídios governamentais (PORTER, 1999).

O acesso a canais de distribuição também é uma barreira, dado que os entrantes precisam garantir que os seus produtos ou os seus serviços sejam entregues ao seu consumidor. Em algumas ocasiões, esta barreira é tão elevada que o novo entrante precisa desenvolver seus próprios canais (PORTER, 1999).

As ações governamentais também são empecilhos de entrada já que o governo pode limitar ou inclusive bloquear a entrada de empresas em determinados mercados, exigindo licenças prévias e limitando o acesso à matéria-prima (PORTER, 1999).

Por fim, deve-se elucidar que as reações dos concorrentes acerca da entrada de um novo *player* também são essenciais para a decisão sobre entrada ou não. O histórico da reação, podendo ir desde a expulsão de outros *players* que tentaram anteriormente, como a diminuição de preços dada a escala já obtida são pontos relevantes (PORTER, 1999).

2.1.4.5 Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor, dado que impõem um teto aos preços. O crescimento e a lucratividade de um setor são afetados caso não se alcance uma melhoria na qualidade do produto ou seja estabelecida uma diferenciação (PORTER, 1999).

À medida que a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos seja mais atrativa, mais rígidos serão os limites do potencial de lucro. Além de limitar a rentabilidade em tempos normais, os produtos substitutos podem comprometer os altos lucros em épocas de prosperidade (PORTER, 1999).

2.1.5 Dimensões da Estratégia

A natureza de uma indústria influencia a amplitude das diferenças estratégicas aplicadas nela. A escolha da estratégia repercute nas dimensões estratégicas adotadas, que costumam exigir *trade-offs* (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Identificam-se treze dimensões estratégicas: especialização; identificação de marcas; política de canal; seleção do canal; qualidade do produto; liderança tecnológica; integração vertical; posição de custo; atendimento; política de preço; alavancagem; relacionamento com a matriz; relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.6 Grupos Estratégicos

Apesar de cada empresa ter o seu próprio posicionamento, dentro de uma indústria são identificáveis grupos estratégicos que seguem uma estratégia idêntica ou similar ao longo das dimensões estratégicas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O conceito de grupo estratégico não se equivale a segmentos de mercado ou estratégias de segmentação, possibilitando que a configuração da análise estrutural dentro da indústria seja alterada. Estes grupos afetam barreiras de mobilidade, poder de negociação na cadeia, ameaça de substituições e a rivalidade dentro da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A existência de diversos grupos quase sempre afeta o nível de rivalidade dentro de uma indústria, já que pode existir interdependência no mercado entre os grupos ou o grau de sobreposição dos clientes visados. A rivalidade da indústria também pode ser impactada pela diferenciação do produto alcançada pelos grupos, pelo número de grupos e seus tamanhos relativos, bem como pelo distanciamento estratégico entre eles (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.7 Missão e Visão

A missão de qualquer empresa define a razão de ser da organização, qual é a sua finalidade, o porquê dela existir na sociedade, qual é a sua função social na prática. Não existem maneiras teóricas para estabelecer e definir a missão ou a visão. A única questão que tange esses dois aspectos é a necessidade de fazer sentido para o público interno, mantendo aderência com ações e estratégias já adotadas pela organização para que possa continuar sendo legitimada pelo público externo (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A visão da empresa é um objetivo macro, não podendo ser quantificável e no longo prazo, definindo onde e como a organização pretende estar no futuro. Esta visão precisa ser socializado para que sirva de linha mestra, sendo o ponto de convergência da energia de todas as partes que compõem uma empresa (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Nas organizações já estabelecidas, além de formatar frases de impacto que são espalhadas pelos corredores da empresa, é essencial entender que os processos de

disseminação da visão são ferramentas vitais para que as ações possam ser implementadas, de modo que as pessoas sejam mobilizadas a realizar mudanças, obedecendo alguns princípios (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Portanto, para definição de visão ou missão, exige-se: visão imaginativa do futuro; retrato realista do presente; descrição seletiva do passado; emoções; identidade pessoal; flexibilidade e risco (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Visão imaginativa é essencial porque é mais fácil convencer pessoas a irem atrás de um projeto mais otimista ante um pessimista. O retrato realista é importante para que a visão do futuro não seja influenciada por minimizações ou maximizações das dificuldades do presente. É necessária uma descrição seletiva do passado que sirva como contraste e/ou alavanca para o futuro. As emoções também são parte importante, dado o processo de elaboração de missão e visão não pode ser apenas racional e burocrático, é necessário o envolvimento de emoções, provocando a idealização de um futuro melhor do que o presente. É preciso também que as pessoas se identifiquem com o que for estabelecido, reforçando a necessidade de identidade pessoal. A flexibilidade é essencial para que a empresa consiga se adaptar às mudanças ambientais, deixando claro os seus valores, sem deixar espaço para ambiguidades (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

2.1.8 Competências Essenciais

Toda empresa precisa ter claro dentro de sua operação quais competências e características precisam ser construídas a fim de obter vantagem competitiva no mercado. A capacidade de conhecer suas forças e conseguir desenvolvê-las consistentemente pode ser um fator decisivo para que a empresa obtenha um posicionamento de sucesso dentro do mercado em que está inserido (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Prahalad e Hamel (1990) associam o sucesso competitivo de uma empresa às suas habilidades de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais. No espectro do longo prazo, a competitividade é fruto da habilidade das empresas conseguirem desenvolver e construir suas competências de maneira mais rápida e mais barata que a concorrência. Essa construção depende de uma rede de habilidades, tanto produtivas quanto tecnológicas, com o intuito de capacitar negócios

individuais a se adaptar rapidamente a novas oportunidades, o que vem a gerar vantagem competitiva.

Qualquer empresa diversificada contém produtos finais, unidades de negócio, produtos essenciais e competências essenciais. No que diz respeito às competências, para que a liderança seja mantida nessa área, é essencial que se maximize a participação de mercado nos produtos essenciais, alcançando uma maior quantidade de clientes, sejam eles internos ou externos, além de afastar iniciativas, de qualquer gênero, dos concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Cada um dos elementos citados possui um espectro diferente de competição, sendo que a briga por participação no mercado acontece em cada um deles. As competências essenciais precisam ser aprimoradas e melhoradas à medida que são utilizadas, sendo necessário que elas sejam bem construídas, uma vez que caso não o sejam, elas podem ser perdidas e deterioradas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para Prahalad e Hamel (1990), é difícil construir uma liderança baseada em mais de cinco ou seis competências essenciais. A identificação destas competências pela empresa pode ser feita através da aplicação dos seguintes testes: fornecer acesso a uma grande variedade de mercados; trazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor; ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Ainda, de acordo com Carvalho e Laurindo (2012), a harmonização de tecnologias individuais e habilidades necessárias para a construção das competências são fatores dificilmente adquiridos e replicados por concorrentes. As tecnologias podem, eventualmente, ser adquiridas, mas a coordenação interna e o aprendizado adquirido não são duplicados corriqueiramente.

Por fim, a identificação das estratégias genéricas é importante para o autoconhecimento da empresa, possibilitando que seja elaborado um posicionamento mais alinhado e adequado, assim construindo vantagens competitivas sustentáveis (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.9 Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (1979), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Ainda, a definição de um escopo estratégico de

atuação é importante, escolhendo entre ter como alvo um mercado mais amplo ou um segmento específico.

A definição dessa estratégia genérica tem como objetivo o estabelecimento de posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável. A ausência de um posicionamento estratégico claro pode acarretar em desempenhos inferiores da empresa, desta maneira apresentando risco de tornar-se meio-termo nas diferentes estratégias. A falta de um posicionamento claro, a dubiedade entre custo e diferenciação, não é benéfica à empresa, visto que pode confundir o cliente sobre a sua imagem, vindo a perder credibilidade e reputação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para Porter (1996), é necessário que todas as atividades da empresa estejam alinhadas com uma estratégia genérica, facilitando assim a sua implementação e sua comunicação com clientes, empregados e acionistas. Quando o posicionamento estratégico não está claro e os *trade-offs* não são explícitos, isso gera uma dificuldade de construção dos recursos necessários, o que cria problemas internos de coordenação.

Anteriormente à definição da estratégia genérica, a verificação do posicionamento dos concorrentes é importante, possibilitando analisar estruturalmente a realidade da indústria, podendo visualizar os grupos estratégicos presentes e as suas dimensões (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.9.1 Liderança em Custo

A liderança em custo é uma estratégia competitiva genérica adotada por diversas empresas. O atingimento deste objetivo deve estar alinhado com toda a companhia através de alguns aspectos, como uma cultura de baixos custos, o trabalho visando a redução de desperdícios, bem como o monitoramento das posições da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A empresa que tem como posicionamento esta estratégia necessita criar um *gap* de desempenho em custo frente aos seus concorrentes, permitindo o crescimento das margens de lucro. O objetivo de empresas que buscam a liderança em custo é conseguir trabalhar com os custos abaixo da média indústria, mas praticando preços um pouco inferiores aos da concorrência, já que o estabelecimento de uma guerra de preços reduz as margens obtidas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A concorrência dentro desta estratégia é abalada quando as lacunas estabelecidas são superadas pela concorrência, bem como quando a tecnologia da indústria muda, o que pode vir a eliminar as vantagens de escala (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.9.2 Diferenciação

Assim como a estratégia de liderança em custos, a lógica da diferenciação também visa o aumento da margem da empresa, contudo, ela o faz através do preço e não do custo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A diferenciação se dá quando uma empresa identifica as necessidades do cliente, tentando satisfazê-las através dos requisitos pelos quais este está disposto a pagar um *premium price*. É importante ressaltar que as empresas que buscam diferenciação não podem negligenciar o preço final, tendo uma gestão cuidadosa dos seus custos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A vantagem competitiva trazida pela diferenciação normalmente conduz empresas a investirem em inovação e tecnologia, tendo sempre em foco as necessidades específicas dos clientes que agregam valor (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A concorrência dentro desta estratégia pode ser abalada em algumas situações. A primeira dela é quando a concorrência consegue reproduzir os itens que são alvos de diferenciação no produto ou no serviço, oferecendo valores muito parecidos. A segunda situação é quando o objeto de diferenciação perde importância dentro do ambiente em que está inserido, o que força as empresas que buscam por uma estratégia de diferenciação a estar sempre incrementando o desempenho de seus produtos e serviços, buscando inovar de maneira mais rápida do que a concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.10 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que tem como finalidade a descrição de um modelo de negócio de maneira visual, facilitando a descrição e manipulação de um modelo para incentivar a criação de novas estratégias. Esta

ferramenta permite desafiar sistematicamente suposições sobre modelos de negócio e facilita os processos de inovação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Todo modelo de negócio pode ser descrito aberto em nove componentes tido como básicos, que visam evidenciar a lógica de como uma organização pretende gerar valor para seus clientes no mercado. Estes componentes juntos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os nove componentes são:

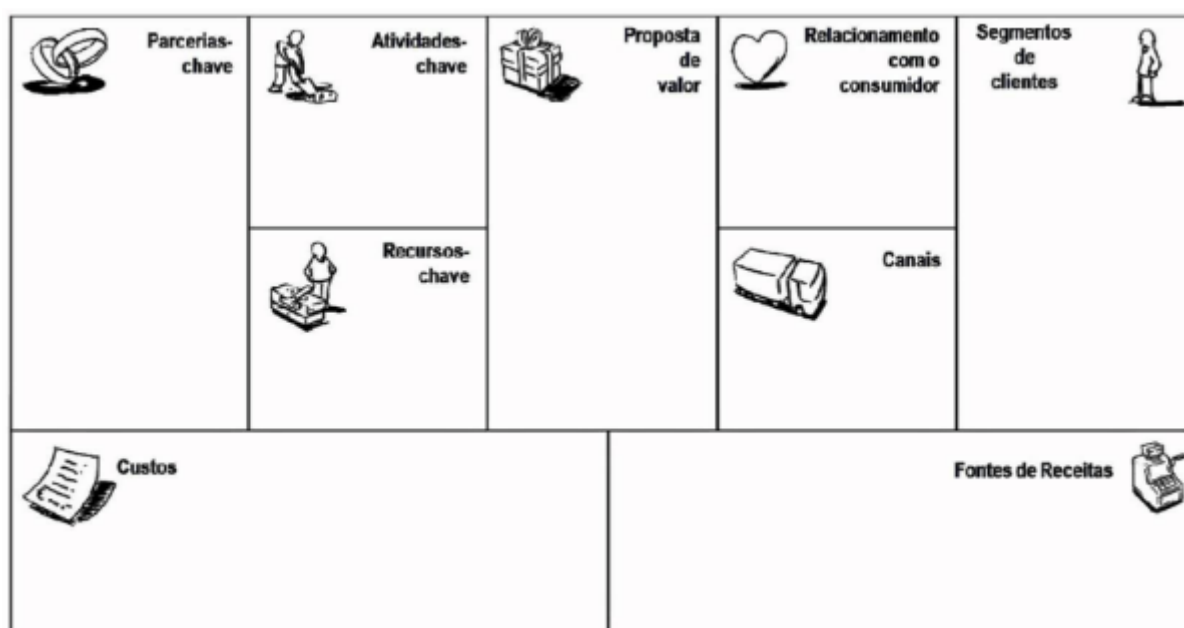
- **Segmentos de Clientes**: diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca servir. A fim de satisfazer tais segmentos, é essencial que a empresa os agrupe em segmentos distintos com características em comum, como necessidades e comportamentos. Tão importante quanto definir quais são os segmentos foco é a definição de quais segmentos devem ser ignorados. Alguns grupos de clientes podem representar segmentos distintos caso: tenham necessidades diferentes; sejam alcançados por canais diferentes; exijam diferenças de relacionamento; tenham lucratividade diferente. Existem, ainda, diferentes tipos de segmentos de clientes: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Proposta de Valor**: pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, se tornando o motivo de escolha de uma empresa em detrimento de outra. Cada pacote de proposta de valor é específico para um segmento de clientes, suprimindo as exigências destes. Os valores podem ser tanto quantitativos, como o preço, quanto qualitativos, como o *design* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Canais**: maneira como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Os canais, que podem ser de comunicação, distribuição e venda, compõem a interface da empresa com os seus clientes, por isso desempenham um papel importante na experiência final destes. Pode-se dizer que os canais possuem algumas fases e desempenham funções distintas no relacionamento com o cliente: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

- **Relacionamento com Clientes**: tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. É necessário que a empresa esclareça qual relação deve ser estabelecida com cada segmento de cliente, sendo que estas podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento pode ter diversas motivações, como a conquista do cliente ou a sua retenção, e influencia profundamente a experiência final de seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Fontes de Receita**: representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes, analisando quanto cada um destes está disposto a pagar. Existem dois tipos de fonte de receita: transações de renda resultantes de pagamento único ou uma renda recorrente. As fontes de receita podem ser geradas através de vários meios: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Recursos Principais**: são os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. É através deles que uma empresa pode criar e oferecer sua proposta de valor, alcançar seus mercados, manter relacionamentos com os seus segmentos de clientes e obter receita. Estes recursos podem ser tanto físicos, quanto financeiros, intelectuais ou humanos, podendo também ser possuídos ou alugados pela empresa, bem como adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Atividades-Chave**: são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócios funcione. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os segmentos de clientes e gerar renda. Elas podem ser categorizadas em: produção, resolução de problemas, plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

- **Parcerias Principais**: rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar. Estas parcerias pode ser distinguidas em quatro tipos: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre concorrentes, *joint ventures* para desenvolver novos negócios, relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Ainda, a motivação para a realização de parcerias pode ser dividida em três categorias: otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas, aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Estrutura de Custo**: reflete todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. A estrutura é calculada com facilidade depois da definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais do modelo de negócios. Em todo modelo, busca-se minimizar os custos. Contudo, estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns modelos do que em outros, sendo possível definir duas classes de estruturas de custo: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os nove componentes de um modelo podem ser distribuídos conforme se vê na Figura 2, que ilustra um *Business Model Canvas*.

Figura 2: *Business Model Canvas*.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011.

2.1.11 Análise SWOT

Dentro do todo ambiente competitivo podem ser encontradas tanto ameaças quanto oportunidades às empresas. Dentro da operação de cada empresa existem pontos fortes e pontos fracos. A partir daí, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) tem como objetivo o reconhecimento das limitações de cada empresa, buscando maximizar os pontos fortes enquanto monitora as oportunidades e as ameaças do ambiente (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Uma força de uma empresa é algo positivo, uma característica que torna a empresa mais competitiva dentro do seu ambiente, quanto uma fraqueza é algo que falta na empresa, que a faça ficar em desvantagem. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos, a empresa torna-se competitiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Uma oportunidade é uma força do ambiente que não pode ser controlada pela empresa, podendo vir a sua ação estratégica, desde que seja conhecida e aproveitada de maneira satisfatória. Já uma ameaça também é uma força ambiental que não pode ser controlada pela empresa, que cria barreiras à sua ação, podendo ou não ser evitada desde que seja reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2007).

A elaboração de uma análise SWOT passa pela identificação e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa no que tange as oportunidades e ameaças, analisando sua capacidade real e potencial de tirar vantagens daquelas e se defender destas. O executivo da empresa, mediante análise SWOT, deve tornar explícito os objetivos e as metas a serem alcançados pela empresa, incluindo formas de desenvolvimento de estratégias e ações necessárias para que este processo seja concretizado (OLIVEIRA, 2007).

Figura 3: Matriz SWOT.

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Interna (organização)	(S) Forças	(W) Fraquezas
	Externa (ambiente)	(O) Oportunidades	(T) Ameaças

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 1: Fatores Importantes da SWOT.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
recursos financeiros abundantes nome de marca bem conhecido #1 do setor economias de escala tecnologia própria processos patenteados custos mais altos imagem da companhia respeitada talento gerencial elevado melhor habilidade de marketing produto de qualidade superior alianças com outras empresas boa capacidade de distribuição empregados comprometidos	falta de organização estratégica recursos financeiros limitados pouco investimento em P&D linha de produtos muito limitada distribuição limitada custos mais baixos produtos ou tecnologia desatualizados problemas operacionais internos problemas políticos internos imagem de mercado fraca pouca habilidade de marketing alianças com empresas fracas habilidades gerenciais limitadas empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
rápido crescimento de mercado empresas rivais são complacentes mudança nas necessidades/gostos do consumidor abertura de mercados externos revés de empresa rival novas descobertas de produtos boom econômico desregulamentação governamental nova tecnologia mudanças demográficas outras empresas buscam alianças grande alteração de marca queda nas vendas de produto substituto mudança nos métodos de distribuição	entrada de concorrentes estrangeiros introdução de novos produtos substitutos ciclo de vida do produto em declínio mudança nas necessidades/gostos do consumidor declínio da confiança do consumidor empresas rivais adotam novas estratégias maior regulamentação governamental queda na atividade econômica mudança na política econômica nova tecnologia mudanças demográficas barreiras no comércio exterior fraco desempenho de empresa aliada tumulto na política internacional enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1.12 Modelo de Lacunas

Slack (1999) afirma que muitos aspectos são importantes para os consumidores em relação a um produto ou um serviço. Contudo, alguns destes aspectos se mostram mais relevantes do que outros, o que acaba gerando os critérios competitivos.

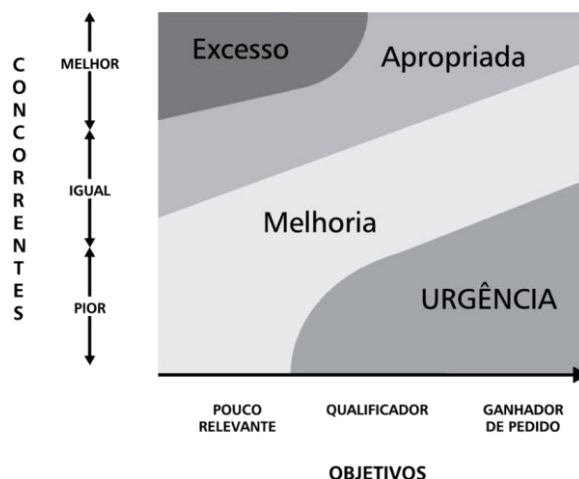
De acordo com Hill (1990), os critérios competitivos podem ser divididos em dois grupos: os ganhadores de pedido e os qualificadores. Os ganhadores de pedido são aqueles que influenciam diretamente a tomada de decisão de cliente, contribuindo para a realização de um negócio. Desta maneira, são os critérios mais importantes e acabam por definir a posição competitiva da empresa.

Já os critérios qualificadores são aqueles que acabam por definir um patamar mínimo de qualidade, considerando que produtos ou serviços que se encontram abaixo deste nível não são nem considerados pelo cliente na hora da escolha (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para viabilizar a identificação dos critérios competitivos mais importantes e sua avaliação face aos concorrentes, Slack (1993) apresenta o modelo das lacunas (*gaps*).

O modelo pode ser consolidado em dois eixos: o grau de importância do critério competitivo e o desempenho obtido no critério em relação à concorrência. A consolidação do modelo é feita em zonas (urgência, melhoria, apropriada, excesso), que determinam a urgência de um plano de ação estratégico e o horizonte de tempo para sua implementação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 4: Modelo de Lacunas.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de: CARVALHO; LAURINDO, 2012.

Para a elaboração de um modelo de lacunas, é necessário o seguimento de alguns passos. Primeiramente, deve-se desenvolver uma visão de pontos que são importantes para que se possa concorrer de maneira eficaz no mercado, definindo quais são os objetivos, conseguindo atingir o que é importante para o cliente. Após a definição destes pontos, é necessário realizar uma avaliação do desempenho real atingido nestes critérios, tanto em relação a concorrência, quanto o que envolve a importância do critério para o cliente. Posteriormente, é necessário identificar as lacunas entre o que é esperado pelo cliente e o que é de fato desempenhado, podendo definir assim implementações de planos de melhorias (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para que seja possível classificar os critérios levantados, tanto em relação à importância dada pelo cliente quanto em relação ao desempenho frente à concorrência, é recomendável o uso da classificação exibida no Quadro 2, que, apesar de ser qualitativa, tenta padronizar e deixar a análise menos enviesada.

Quadro 2: Classificação dos critérios competitivos em importância e desempenho.

Escala de Importância para os clientes			Escala de Desempenho frente aos concorrentes		
Nota	Descrição	#	Nota	Descrição	#
1	Fornecer vantagem crucial	Ganhadores de pedido	1	Consideravelmente melhor que a concorrência	Melhor que os concorrentes
2	Fornecer vantagem importante	Ganhadores de pedido	2	Claramente melhor	Melhor que os concorrentes
3	Fornecer vantagem útil	Ganhadores de pedido	3	Marginalmente melhor	Melhor que os concorrentes
4	Necessita estar acima de bons padrões industriais	Qualificador de pedido	4	Algumas vezes marginalmente melhor	Igual aos concorrentes
5	Necessita estar de acordo com padrões industriais	Qualificador de pedido	5	Mais ou menos igual à maior parte dos concorrentes	Igual aos concorrentes
6	Necessita estar pouca distância atrás do resto da indústria	Qualificador de pedido	6	Ligeiramente pior que a média da maior parte dos concorrentes	Igual aos concorrentes
7	Geralmente não importante, mas pode vir a ser	Menos importante	7	Algumas vezes marginalmente pior	Pior que os concorrentes
8	Muito raramente considerado pelos clientes	Menos importante	8	Geralmente pior que a concorrência	Pior que os concorrentes
9	Nunca considerado	Menos importante	9	Consistentemente pior que a concorrência	Pior que os concorrentes

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1.13 Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta bastante útil para análise de portfólio. A análise é feita através de duas dimensões, podendo ser colocada posteriormente em uma matriz com quatro quadrantes. No eixo horizontal, encontra-se a dimensão da posição

competitiva do negócio avaliada por sua parcela de mercado, o *market share*. Já o eixo vertical tem como dimensão o crescimento da indústria analisada. Desta maneira, formam-se os quatro quadrantes: vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação e abacaxi (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Uma representação da Matriz BCG pode ser vista na Figura 5.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de CARVALHO; LAURINDO, 2012.

A vaca leiteira representa os negócios mais competitivos do portfólio, por estarem em indústrias de baixo crescimento, mas com grande participação de mercado. Assim, é provável a geração de bom fluxo de caixa, já que a indústria não demanda altos investimentos, permitindo o aporte de caixa para o financiamento de outros negócios da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A estrela também ilustra negócios competitivos. Sua principal diferença das vacas leiteiras é a necessidade de investimento, dado que o negócio encontra-se em uma indústria de alto crescimento, necessitando assim de caixa para acompanhar este ritmo. Contudo, sua grande participação costuma fazer com que este negócio renda altos lucros (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Tanto os pontos de interrogação quanto os abacaxis representam os negócios menos competitivos da empresa, já que possuem baixa participação de mercado nas indústrias que estão inseridos. Os pontos de interrogação, por estarem em um mercado com alta taxa de crescimento, tendem a demandar níveis altos de investimento para acompanhar o ritmo da indústria, o que não é realidade para os abacaxis, que tendem a demandar pouco do caixa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A análise através da Matriz BCG não é estática. Toda empresa deve desenvolver uma lógica de composição de portfólio equilibrado. Para que os pontos de interrogação possam vir a se tornar estrelas, normalmente são usados recursos obtidos através dos negócios classificados como vacas leiteiras. Estrelas, por ventura, podem virar vacas leiteiras quando suas indústrias começam a ter crescimentos mais modestos. Pontos de interrogação que não conseguirem se desenvolver para estrelas, devem ser colhidos até se tornarem abacaxis. Estes últimos são os mais vulneráveis do portfólio, necessitando serem administrados para gerar caixa ou, eventualmente, saírem do portfólio da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Como todo modelo, a Matriz BCG possui suas limitações. Os principais são as necessidades de realizar uma definição apropriada da indústria, bem como do crescimento desta. Ainda, para uma análise mais dados a fim de gerar movimentos competitivos que gerem resultados satisfatórios, é interessante realizar o estudo do portfólio dos concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.14 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

O portfólio é uma característica dos negócios que precisa ser constantemente desenvolvido, implicando na necessidade de encontrar novos negócios e novos produtos que precisam ser levados em consideração pela empresa no futuro. É necessário que as empresas cresçam caso queiram competir de maneira mais eficiente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O *marketing* dentro de uma empresa tem como principal tarefa fazer alcançá-las um crescimento lucrativo. Isto é feito através da identificação, avaliação e seleção de oportunidades de mercado e formulação de estratégias para exploração. Uma ferramenta eficaz para identificar oportunidades de crescimento é a matriz de crescimento/mercado produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Figura 6: Matriz de Crescimento Mercado/Produto.

	Produtos existentes	Novos produtos
Mercados existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007.

A matriz está dividida em quatro quadrantes, sendo que cada um deles reflete um posicionamento diferente que pode ser adotado pelas empresas. A maior penetração de mercado pode ser alcançada com um aumento do número de vendas para os clientes atuais, sem necessidade de alteração dos produtos. Este objetivo pode ser alcançado através de mudanças em propaganda, preços e serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O desenvolvimento de mercado visa identificar e desenvolver novos mercados para produtos que a empresa já produz. Estes novos mercados podem ser tanto regionais (localidades em que o produto ainda não está presente) quanto sociais (nichos da população que ainda não compram o produto vendido) (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O desenvolvimento do produto visa que os que já são produzidos sofram alterações mas continuem a ser vendidos dentro dos mercados atuais. Isso pode acontecer através da atualização de alguma funcionalidade, seja melhorando-a ou retirando-a (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Por fim, a empresa pode adotar a diversificação, abrindo ou comprando negócios que não têm a ver com seus produtos e mercados atuais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ainda, as empresas devem desenvolver empresas para *downsizing*. Existem várias razões para que empresas queira abandonar produtos ou mercados: mudanças do ambiente competitivo, crescimento muito rápido da empresa em áreas em que não tem experiência, envelhecimento e morte natural de alguns produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.1.15 Mix de Marketing Integrado

O *mix de marketing* é um conjunto de ferramentas, táticas e controláveis que a empresa combina para produzir respostas desejáveis em seu mercado-alvo. Essas possibilidades são agrupadas em quatro grupos de variáveis: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O produto é a combinação de bens e serviços que a empresa pode oferecer para o seu mercado-alvo, consistindo basicamente do seu portfólio. O preço envolve toda quantia de dinheiro que os clientes precisam pagar para obter o produto, bem como de que maneira esse pagamento é realizado. A praça envolve as atividades da empresa que são responsáveis por disponibilizar o produto aos seus mercados-alvos. Por fim, a promoção envolve as atividades que são responsáveis por comunicar os pontos fortes do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Pode-se dizer que um programa de *marketing* eficaz combina todos os elementos elencados no *mix*, possibilitando assim que os objetivos sejam alcançados de maneira mais clara, entregando valor aos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.1.16 NPS – Net Promoter Score

O NPS é uma ferramenta que tem como principal perspectiva dividir os clientes de uma empresa em três categorias: promotores, passivos e detratores. Os promotores são aqueles consumidores leais, que consomem frequentemente os produtos ou serviços e ainda incentivam para que outras pessoas também o façam. Os passivos são clientes que estão satisfeitos com o que é oferecido pela empresa, mas podem ser atraídos pela concorrência. Já os detratores não são satisfeitos com o que é oferecido pela empresa, possuindo um relacionamento ruim com esta (REICHHELD, 2006).

Para que seja feita a divisão dos clientes dentro dessas categorias, basta realizar uma única pergunta a eles, cuja resposta varia numa escala de 0 a 10. A pergunta é: “*Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa a um amigo ou colega?*”. Baseadas nas respostas, as empresas podem rapidamente mensurar os sentimentos e atitudes dos clientes (REICHHELD, 2006).

Os promotores são os clientes que dão nota de 9 a 10, representando o sucesso da empresa e o bom relacionamento criado. As empresas devem desenvolver estratégias de como aumentar a quantidade de promotores, oferecendo reconhecimento e recompensas àqueles que trabalham nessa direção (REICHHELD, 2006).

Os passivos são os clientes que dão nota de 7 a 8, representando pessoas passivamente satisfeitas, que podem trocar de empresa rapidamente, não podendo ser contabilizados como ativos a longo prazo. Em clientes passivos, a empresa precisa melhorar seus serviços, seus produtos e seus processos a fim de torná-los promotores (REICHHELD, 2006).

Os detratores são os clientes que dão nota 6 ou inferior, representando as pessoas insatisfeitas com a empresa. É necessário que a empresa investigue as causas dessas insatisfações, tentando apresentar soluções para os problemas. Caso venha a ser identificado que não há solução viável, a empresa deve se reposicionar a fim de não atrair mais esse tipo de cliente (REICHHELD, 2006).

Para se obter o NPS, a empresa precisa medir o percentual de clientes promotores, subtraindo do percentual de clientes detratores, obtendo o percentual líquido de promotores (REICHHELD, 2006).

2.1.17 VPU – Valor Percebido pelo Usuário

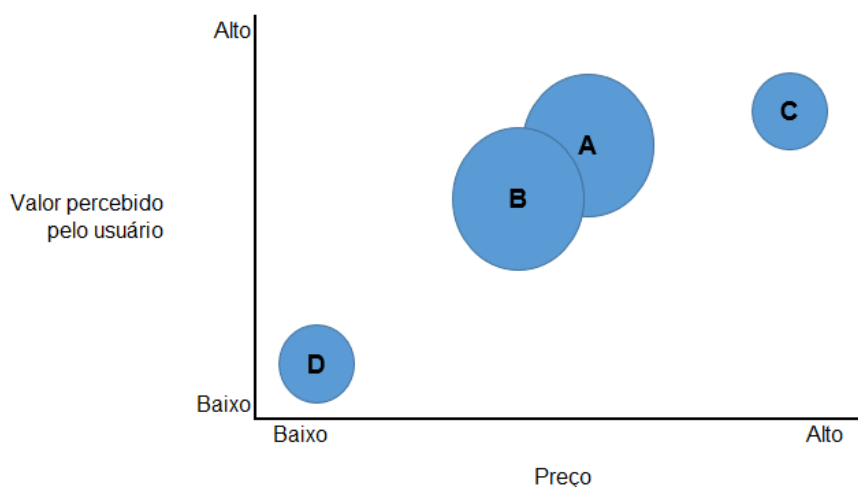
Os Valores Percebidos pelo Usuário (VPUs) são os critérios considerados importantes pelos clientes, e por meio deles basearão sua avaliação da organização e de seus serviços (CLARK; JOHNSTON, 2002).

Cada critério levado em consideração recebe um peso relativo que é atribuído pelos clientes. Essa análise dos VPUs permite que sejam determinadas ações prioritárias (CLARK; JOHNSTON, 2002).

O preço é um aspecto que precisa ser analisado separadamente. Quando se separa o preço dos outros VPUs, tem-se um modelo útil para a identificação e avaliação das estratégias atuais e das futuras (BOWMAN, 1998).

Desta maneira, torna-se viável a possibilidade de competição, extrapolando a dualidade de ser mais barato ou diferenciado. Assim, é possível competir de ambas as formas (CLARK; JOHNSTON, 2002).

Figura 7: Valor e preço percebidos pelo usuário.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de CLARK; JOHNSTON, 2002.

A análise da Figura 7, representando um cenário hipotético, indica que a empresa A é de tamanho (identificado pelo tamanho do círculo) e posicionamento estratégico (ponderado pelo VPU médio) similar à empresa B. Há um concorrente menor, a empresa C, que é percebida como de alta qualidade, mas muito caro. Similarmente, a empresa D é de baixo custo e levemente menor do que as empresas A e B (CLARK; JOHNSTON, 2002).

Mediante a análise, é preciso entender que direção estratégica deve ser adotada. Se, no caso hipotético da Figura 7, a empresa A queira manter sua posição de preço e aumentar o seu VPU, uma inspeção dos seus critérios de VPU deve ser proposta. Entretanto, se a empresa A quiser aumentar o VPU e reduzir o preço, além da inspeção, todas as operações têm importante tarefa, caso a diminuição dos preços não seja atingida somente com redução de margens. Assim, pode-se dizer que muitas análises podem ser feitas posteriormente a uma análise de VPU (CLARK; JOHNSTON, 2002).

2.2 Implementação da Estratégia

2.2.1 Balanced Scorecard

Para a implementação de uma estratégia de sucesso, deve-se definir quais fatores são relevantes e como, de fato, executá-los, além de como atingir níveis e

resultados satisfatórios. Estes resultados precisam ser acompanhados periodicamente dentro de cada esfera a que pertencem, indicando o quão eficaz a implementação está sendo. Esses fatores, muitas vezes conhecidos como indicadores, podem ser chamados de *Key Performance Indicators*, indicados pela sigla KPIs.

A existência dos KPIs permite acompanhar e medir o desempenho de cada nível hierárquico, baseado nos indicadores determinados. É possível também acompanhar processos de identificação de falhas, com o intuito de corrigi-las o mais rápido possível. O estabelecimento destes KPIs, contudo, não é eficaz caso eles não sejam comunicados às pessoas diretamente influenciadas por eles de maneira clara e simples, gerando um alinhamento de expectativas (NEELY, 2002).

Uma das principais ferramentas para a geração de KPIs que façam sentido para o funcionamento de uma empresa e para que ela atinja os resultados almejados é o *Balanced Scorecard*, comumente conhecido como BSC.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 com o intuito de apreender toda a complexidade existente na avaliação de desempenho organizacional (EPSTEIN; MANZONI, 1997).

Tradicionalmente, os métodos de medição levavam em consideração apenas medidas financeiro-contábeis, desconsiderando assim os ativos intangíveis. O relacionamento com clientes, habilidade e conhecimento dos empregados, tecnologia da informação e tantos outros aspectos são considerados ativos intangíveis e é notável a sua importância dentro de uma empresa para perpetuar sua atuação dentro de um ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O BSC tem como vantagem nos métodos de criação de indicadores a possibilidade de resumir o desempenho da organização em quatro perspectivas: financeira, cliente, aprendizado e crescimento e processos internos, formando assim um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho (CARVALHO; LAURINDO, 2002).

Dentro do desenvolvimento do BSC, são levadas em consideração todas as perspectivas de todos os *stakeholders*, proporcionando um alinhamento da organização e suas unidades de negócio, promovendo uma visão do negócio sintética e abrangente (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 8: Modelo para BSC.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1992.

O principal diferencial do BSC é a sua tradução da visão e da estratégia em conhecimento, habilidades e sistemas que precisam ser desenvolvidos pelos empregados (aprendizado e conhecimento), para que possam inovar e construir capacidades eficientes (processos internos) que vão entregar valor ao mercado (clientes), podendo, assim, aumentar o valor ao acionista (financeiro) (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A perspectiva financeira define os objetivos de longo prazo da unidade de negócio, porém não se limita aos objetivos de lucro. É comum, entretanto, que as empresas tenham três temas financeiros principais, que são: crescimento da receita, redução de custos/melhoria da produtividade, utilização dos ativos/estratégia de investimento (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A perspectiva do cliente tem como objetivo gerar uma visão clara dos segmentos de mercado e de clientes nos quais a empresa atua, bem como o desempenho nestes segmentos. É usual que sejam adotadas medidas genéricas, como satisfação dos clientes, retenção, prospecção, lucratividade do cliente, entre outras. As métricas desta perspectiva costumam estar ligadas às outras do modelo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A perspectiva dos processos internos permite que sejam identificados os processos críticos dentro da empresa, evidenciando em quais deles as unidades de negócio precisam se superar. Estes processos têm como objetivo fazer com que a

empresa entregue seu valor ao seu mercado-alvo, bem como dê retorno aos acionistas. Dito isso, os indicadores devem estar focados nos processos internos que terão maior impacto nestes quesitos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é responsável por identificar a infraestrutura que a empresa precisa possuir a fim de desenvolver os seus membros, facilitando o alcance dos objetivos de outras perspectivas. Assim sendo, o investimento nesta perspectiva é essencial para a sobrevivência e para o desenvolvimento da organização (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Dadas todas as perspectivas, é importante levantar que a implementação do BSC é um processo que requer tempo, já que não consta somente do desenvolvimento dos indicadores. Para que ele seja efetivo, é necessário engajamento, envolvimento, conhecimento dos processos internos e um bom sistema de informações (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.2.2 Método de Priorização de Soluções

Geralmente, a tomada de decisões envolve os seguintes aspectos: planejamento; criação de uma série de alternativas; estabelecimento de prioridades; escolha de uma política coesa depois de determinadas as alternativas; alocação de recursos; determinação de requisitos; previsão de resultados; desenho de sistemas; mensuração de resultado; assegurar a estabilidade do sistema; otimizar e resolver o conflito existente (SAATY, 1980).

Para que seja determinada a alternativa que vai ser levada adiante em qualquer tipo de projeto, é necessário que seja feita uma priorização das alternativas que foram levantadas a fim de escolher qual faz mais sentido para cada realidade. Para que se chegue à melhor alternativa, é necessário, primeiramente, a elaboração de critérios que são importantes para resolver o problema em questão.

Com a existência dos critérios, faz-se uma comparação um a um entre eles, para que seja determinada a prioridade de cada um, sendo o mais importante deles, conseqüentemente, o que será considerado mais relevante na hora da tomada de decisão.

Para realizar esta comparação, são aplicadas notas de 1/9 a 9 entre os critérios. Quando um critério é mais importante que o outro, dá-se uma nota de 2 a 9, sendo

que a nota 2 indica que o critério é muito pouco mais importante, enquanto que a nota 9 significa que o critério é indiscutivelmente mais importante. Uma vez dada a nota N de 2 a 9, a posição transposta da matriz receberá a nota $1/N$. A nota 1 indica que os dois critérios têm igual importância na avaliação.

Esta comparação é feita entre todos os critérios. Após realizada, deve-se dividir a soma de cada critério (na linha) pela soma total dos critérios para se chegar em um peso relativo entre cada um, podendo assim visualizar a hierarquia entre eles. Uma visualização desta matriz de comparação pode ser vista na Figura 9.

Figura 9: Matriz de Priorização de Critérios.

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	...	Critério n	Peso Relativo
Critério 1	1					P_1
Critério 2		1				P_2
Critério 3			1			P_3
...			
Critério n					1	P_n

Fonte: elaborado pelo autor.

Determinados os pesos relativos de cada critério, deve-se então avaliar cada proposta de alternativa baseada em cada critério levantando anteriormente, dando notas para cada uma destas avaliações. Finalmente, as notas devem ser multiplicadas pelos pesos relativos de cada critério e assim chegar a um resultado final de qual é a solução a ser priorizada. A Figura 10 ilustra a matriz para escolha da melhor solução.

Figura 10: Matriz de Priorização de Alternativas.

Critérios	Pesos	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	...	Alternativa n
Critério 1	P_1	x	a
Critério 2	P_2	y	b
Critério 3	P_3	w	c
...
Critério n	P_n	z	d
Peso Final		$xP_1 + yP_2 + wP_3 + zP_n$	$aP_1 + bP_2 + cP_3 + dP_n$

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2.3 Gestão de Mudanças

Cada vez mais, os mercados nos quais as empresas estão inseridas vêm mudando de forma mais rápida e inesperada, exigindo assim que empresas que não

querem deixar de existir realizem processos de mudanças, tanto internos quanto externos, para sobreviver à concorrência existente e às mudanças que estão sendo implementadas pelos seus concorrentes.

Contudo, deve-se evidenciar que toda e qualquer empresa é feita de colaboradores, sendo estes seres humanos que podem estar propensos ou não aos possíveis processos de mudança. Desta maneira, a preparação e capacitação de gerentes de diversos níveis hierárquicos para lidar com essas situações mostra-se necessária. Caso a mudança que está por acontecer seja transmitida e comunicada de maneira errônea, confusa e dúbia, os colaboradores não irão aderir a ela, apenas aprenderão a conviver com ela (DUCK, 1999).

Um processo para a implementação de mudanças é proposto por Kotter (2007) e contém oito pontos que devem ser levados bastante em consideração.

- **Estabelecimento de Senso de Urgência**: analisar constantemente o ambiente e suas eventuais alterações, criando a possibilidade de analisar as principais oportunidades a fim de aproveitá-las, assim como a possibilidade de analisar os principais riscos, a fim de diminuí-los ou evitá-los;
- **Coalizão da Liderança**: organizar um grupo com autonomia e legitimidade para coordenar o processo de mudança;
- **Desenvolvimento de Visão e Estratégia**: criar uma visão que guie as etapas necessárias da mudança e uma estratégia que consiga alinhar as ações ao objetivo final da mudança;
- **Comunicação da Visão da Mudança**: comunicar internamente à organização a visão da mudança e os direcionamentos das ações necessárias para concretizá-la;
- **Poder aos Funcionários**: estimular o envolvimento no processo de mudança e a tomada de decisões pontuais por parte dos funcionários para se atingir o objetivo;

- **Vitórias de Curto Prazo**: criação de um sistema de medições que seja capaz de acompanhar as etapas concretizadas e as vitórias alcançadas, podendo recompensar as pessoas responsáveis;
- **Consolidação de Ganhos e Produção de Mudanças**: aproveitar-se do momento de mudança atual para fomentar um ambiente mais favorável a mudanças futuras, através da valorização dos agentes que estiveram envolvidos na mudança;
- **Incorporação das Mudanças à Cultura Organizacional**: consolidar as mudanças conquistadas e garantir que se transformem em melhorias conectadas a um melhor desempenho organizacional.

2.3 Tecnologia

2.3.1 Análise da Centralização e Descentralização da TI

Dentro de empresas, a descentralização da área de TI pode acontecer por três motivos principais: pressões por diferenciação, desejo de controle direto e ligação do suporte à informática ao poder (LAURINDO, 2008).

Para que seja feita uma análise quanto ao grau de descentralização adequado dentro de uma empresa, são propostas algumas ferramentas: espectro de atividades, tabela de participação, padrão de descentralização e tabela de distribuição de processamento de dados (LAURINDO, 2008).

Os conceitos destes instrumentos podem ser analisados em formato de tabela, onde são indicados os fatores a serem avaliados, dando nota de 1 a 5, sendo que a nota 1 (um) representa maior centralização, enquanto a nota 5 (cinco) representa maior descentralização. Os fatores podem ser analisados no Quadro 3.

Quadro 3: Fatores para análise do grau de descentralização de uma empresa.

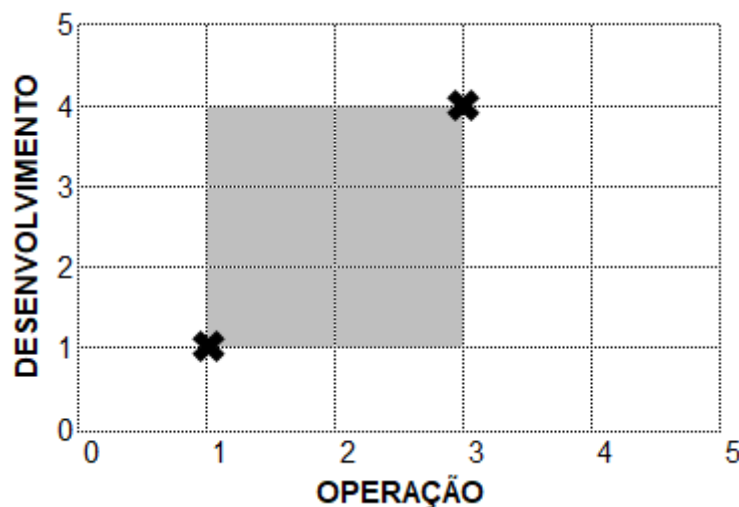
ITEM DE ANÁLISE	NOTAS	ITEM DE ANÁLISE	NOTAS
CONTROLE - OPERAÇÃO		CONTROLE - DESENVOLVIMENTO	
Provimento de Segurança		Padronização de tarefas	
Programação de tarefas		Programação de tarefas	
Padronização de tarefas		Planejamento de pessoal	
Orçamento		Orçamento	
Estabelecimento de prioridades		Provimento de Segurança	
Acesso a dados		Avaliação de produtos	
Planejamento de pessoal		Acesso a dados	
Avaliação de produtos		Estabelecimento de prioridades	
EXECUÇÃO - OPERAÇÃO		EXECUÇÃO - DESENVOLVIMENTO	
Telecomunicações		Documentação de Sistemas	
Manutenção de Sistemas aplicativos		Programação de aplicações	
Operação de <i>hardware</i>		Administração de banco de dados	
Programação de Sistemas		Treinamento do usuário	
		Análise de Sistemas	

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de LAURINDO, 2008.

Com a análise baseada nas notas dadas para os fatores, é possível visualizar graficamente o grau de descentralização da TI através de dois diagramas: um diagrama de descentralização da execução da TI e um diagrama de descentralização do controle da TI. Com o esboço dos diagramas, fica visível o espectro da descentralização (LAURINDO, 2008).

Para a realização do diagrama, deve-se escolher a nota mais alta e a nota mais baixa de cada quesito (Controle e Execução), colocando-as nos eixos de Operação e Desenvolvimento. A área que fica entre os extremos representa o espectro da descentralização da empresa. Um exemplo do diagrama hipotético pode ser visto na Figura 11, onde a nota mais baixa de operação foi 1 (um) e a mais alta foi 3 (três), enquanto a nota mais alta para desenvolvimento foi 4 (quatro) e a mais baixa foi 1 (um).

Figura 11: Exemplo de diagrama de descentralização.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de LAURINDO, 2008.

2.3.2 Comércio e Mercados Eletrônicos

Para Turban et. al (2000), a data de origem do *e-commerce* volta aos anos 1970, com o crescimento da transferência eletrônica de informações. Apesar de grande parte da tecnologia desenvolvida no ramo de telecomunicações já estar pronta, apenas com o surgimento da *internet* nos anos 1990 foi possível que o comércio eletrônico começasse a ganhar espaço.

O comércio eletrônico pode ser definido como qualquer transação econômica entre vendedores e compradores que seja realizada através de mídias eletrônicas. Estes dois agentes firmam um acordo contratual, estabelecendo preços e condições de entrega de bens ou serviços, consolidando a transação por meio de pagamento e de posterior entrega do item ou serviço adquirido (TURBAN; KING, 2004).

Dentro deste comércio eletrônico, é natural que existam diversas formas para se realizar negócios, atingindo nichos de mercados diferentes e atendendo demandas específicas. Os negócios da *internet*, mais conhecidos também como *e-business*, pode ser classificados em várias categorias.

- **B2C (Business-to-Consumer)**: são os negócios entre empresas e consumidores. É a forma mais conhecida de compra pela *internet*,

- **B2B (Business-to-Business)**: são os negócios entre empresas. Esta modalidade de negócios eletrônicos representa as transações comerciais entre empresas;
- **C2C (Consumer-to-Consumer)**: nesta modalidade, uma organização comercial faz a intermediação entre consumidores, geralmente pessoas físicas, que desejam comprar, vender ou trocar produtos ou serviços na *internet*, cobrando uma taxa ou percentual de comissão pela intermediação;
- **B2G (Business-to-Government)**: nesta modalidade, a finalidade são as transações comerciais entre empresas particulares e organizações governamentais;
- **Marketplaces**: espaço disponibilizado por grandes redes varejistas *online* para venda de produtos por lojas parceiras (terceiros ou *sellers*), em troca de pagamento de comissão, muito similar ao modelo C2C.

Para Amor (2000), as tecnologias da *internet* estão avançando para sustentar as transações comerciais. As empresas precisam mover-se rapidamente nesta nova economia; mas velocidade não é o único fator importante para ter sucesso nos negócios eletrônicos. Isto exige a combinação de uma variedade de habilidades e disciplinas, muitas das quais são novas para a organização.

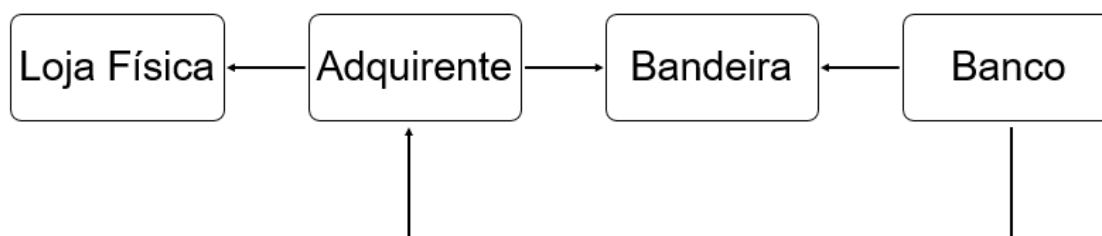
2.3.3 Meios de Pagamento Online

Fazer compras com cartão de crédito tem se tornado uma realidade cada vez mais presente no Brasil. Só em 2017, o mercado de adquirência nacional movimentou R\$1,36 trilhão, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços.

Pouco se sabe como funciona a liquidação do dinheiro de transações feitas utilizando cartões, sejam eles de débito ou de crédito, mesmo essas modalidades estando ganhando cada vez mais relevância no mercado nacional. Para que as transações aconteçam e o dinheiro saia do portador do cartão até o lojista que está realizando a venda, alguns *players* estão envolvidos neste processo.

- **Adquirente**: quando o portador do cartão insere suas informações na máquina que está processando a venda, a adquirente é a responsável por enviar informações até as bandeiras e aos bancos emissores. Caso a transação seja aprovada, elas recebem o dinheiro do consumidor através dos bancos e repassam ao comerciante no prazo acordado;
- **Bandeira**: responsável por conectar os sistemas de adquirentes e bancos emissores, sendo conhecida como instituição de arranjo, pois regulamenta as transações realizadas entre as duas partes;
- **Banco Emissor**: é o responsável pela emissão de cartões de crédito e cartão de débito, bem como pela cessão de crédito ao portador do cartão. Ao receber os dados de uma compra, o banco faz uma autorização (reserva o valor na conta do comprador final) e captura (realiza a cobrança) a transação.

Figura 12: Fluxo do dinheiro em transações no mundo físico.



Fonte: elaborado pelo autor.

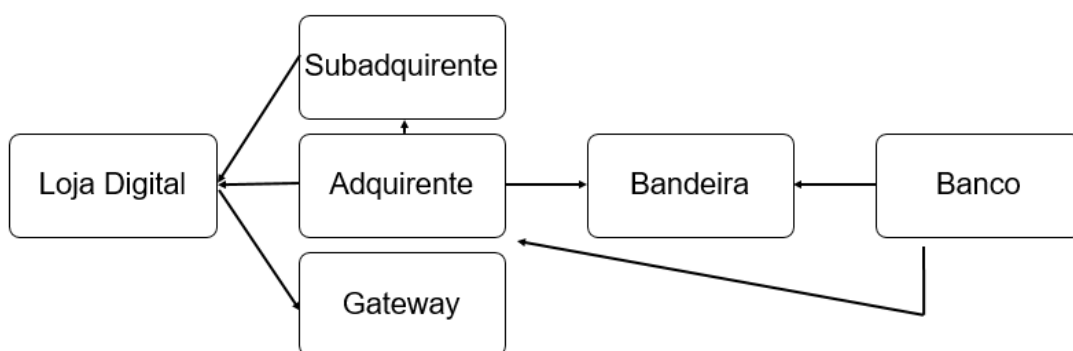
Contudo, existem algumas diferenças entre como as transações são processadas no mundo físico e no mundo *online* – os *players* envolvidos, citados acima, também estão presentes no mundo *online*, mas dividem o processo de troca de informação e de dinheiro com outros *players*.

- **Subadquirente**: é responsável por intermediar os pagamentos entre todos os *players* envolvidos. Atuando como um serviço terceirizado, é a subadquirente que opera os fluxos de informação e dinheiro, ficando responsável por transportar os dados da transação ao adquirente e liquidar os recebíveis junto aos varejistas. Muito utilizadas por pequenos lojistas, pois além de ter o cadastro feito com as

adquirentes, o que garante várias opções de pagamento aos clientes, também contam com serviços de antifraude próprio;

- **Gateway de Pagamento**: interface que transporta informações da transação para o adquirente – por ser apenas um canal de comunicação, consegue transmitir de forma transparente os dados dos varejistas. Neste caso, o adquirente ainda é responsável pelo fluxo do dinheiro. É o método que possui maior custo de implementação, pois ainda requer a contratação de antifraude e conciliador de recebíveis;
- **PSP (Provedor de Serviços de Pagamento)**: solução completa de pagamento que reúne os pontos positivos dos *gateways* e das subadquirentes;
- **Antifraude**: durante uma transação no mundo *online*, não se tem a confirmação das informações do portador do cartão, nem a segurança da utilização do *chip* de segurança, tornando a possibilidade de fraudes maior. Desta maneira, é recomendável que lojistas utilizem serviços de antifraude, que analisam as transações utilizando diversas variáveis para determinar quais são saudáveis e quais não são, tentando assim evitar prejuízos para o lojista.

Figura 13: Fluxo do dinheiro em transações do mundo *online*.



Fonte: elaborado pelo autor.

3 APRESENTAÇÃO DO MERCADO E DA EMPRESA

3.1 Apresentação do Mercado

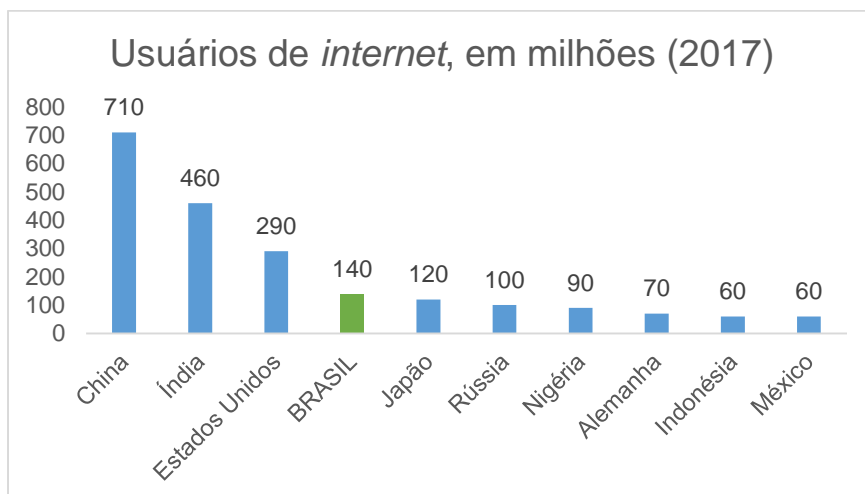
Com a ascensão da *internet* e a crescente conectividade das pessoas, o modo no qual o consumidor realiza suas compras está mudando de maneira constante através de todo o mundo. Se aproveitando de novas tecnologias e novas oportunidades existentes, empreendedores e grandes varejistas têm investido no comércio virtual para conseguir chegar da maior quantidade de maneiras possíveis no seu consumidor final, o chamado *e-commerce*.

A relevância das vendas no varejo *online* quando comparadas às vendas totais varejistas nos países do mundo evidenciam o potencial de crescimento e a crescente relevância do *e-commerce*, incluindo no Brasil. O Gráfico 1 e o Gráfico 2 ilustram, respectivamente, a penetração do *e-commerce* nas vendas de varejo nos países e o número de usuários de *internet*.

Gráfico 1: Penetração do *e-commerce* na rede varejista.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de BTG Pactual, 2018.

Gráfico 2: Usuários de *internet*.

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de KPMG e BTG Pactual, 2018.

Apesar da baixa penetração no Brasil, ainda abaixo dos 5%, quando se comparada à China e ao Reino Unido, a população brasileira está cada vez mais conectada à *internet*. De acordo com estudo da BTG Pactual, 77% da população brasileira já possui um celular; 55% pesquisam *online* antes de realizarem compras *offline*. Já 46% afirmaram ter realizado pelo menos uma compra *online* nos últimos três meses anteriores à pesquisa.

Ainda comparando o Brasil a grandes países do mundo, mostra-se evidente o caminho de crescimento que o país deve enfrentar nos próximos anos referente ao *e-commerce*. A Tabela 1 ilustra a penetração do *e-commerce* em alguns setores em alguns países.

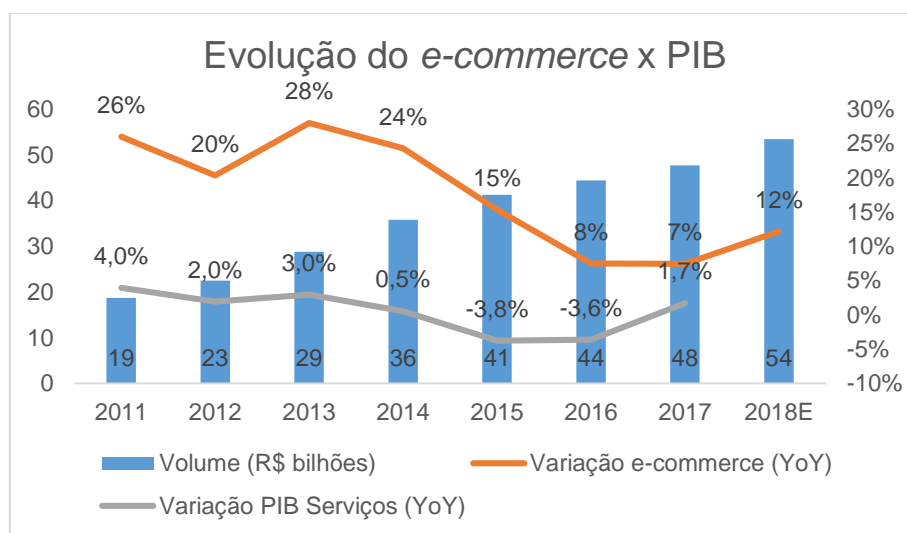
Tabela 1: Penetração do *e-commerce* por segmento por país.

	BRASIL	Estados Unidos	Reino Unido	China	Índia
Eleto-eletrônicos	20%	28%	29%	44%	19%
Roupas e Vestuário	4%	20%	20%	29%	9%
Beleza e Cosméticos	3%	10%	12%	23%	1%
Alimentação e Bebidas	1%	4%	14%	12%	0%

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de McKinsey e BTG Pactual, 2018.

Desta maneira, percebe-se que o Brasil é um país com um grande potencial de crescimento dentro do seu *e-commerce*. A relevância deste mercado hoje já é significativa, ao movimentar aproximadamente R\$48 bilhões em 2017, tendo crescido a valores consideráveis, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

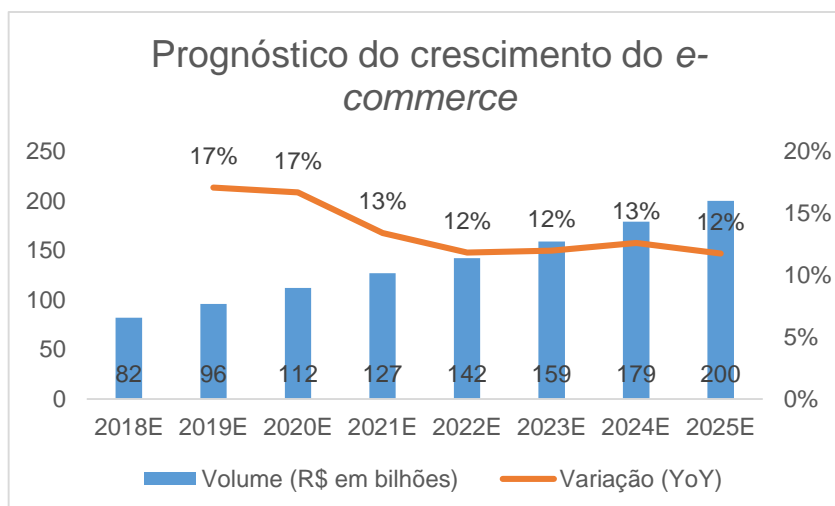
Gráfico 3: Evolução do *e-commerce*.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de 37º Relatório Webshoppers e IBGE.

O desempenho do *e-commerce* na realidade brasileira se mostra bastante promissora dada toda a realidade econômica e política vivida no país e o prognóstico futuro, mas mesmo assim, conforme pode ser visto no Gráfico 4, as vendas *online* no país possuem uma boa perspectiva.

Gráfico 4: Prognóstico de crescimento do *e-commerce*.



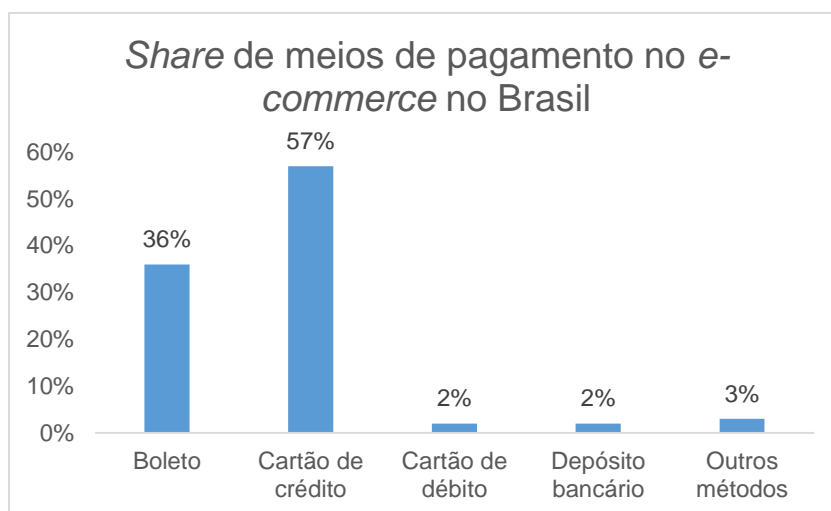
Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de BTG Pactual, 2018.

Baseado nestes números, é possível inferir que praticamente qualquer produto e qualquer serviço pode ser encontrado sendo vendido *online* no Brasil, desde as mais pequenas lojas até grandes varejistas, que vendem desde pequenos acessórios até passagens aéreas, eletroeletrônicos e alimentos, produtos importados de alto valor agregado e artesanatos nacionais confeccionados nos quatro cantos do país, fornecendo também uma enormidade de serviços.

A tendência é que o comércio realizado por métodos *online*, seja pela *internet* ou através de dispositivos *mobile*, só cresça. Assim sendo, espera-se que cada vez mais novos produtos estejam disponíveis para os comerciantes *online*, tornando tanto a experiência de venda quanto de compra mais fácil e eficaz.

O Gráfico 5 ilustra o *share* de diferentes métodos de pagamento no *e-commerce* brasileiro.

Gráfico 5: Participação de meios de pagamento no *e-commerce* no Brasil.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Neo Atlas e BTG Pactual, 2018.

Para que o crescimento das vendas no *e-commerce* seja possível, é necessário que o mercado de adquirência seja forte. O mercado de adquirência é responsável por processar todas as vendas que são realizadas no Brasil através da utilização de cartões de crédito e cartão de débito.

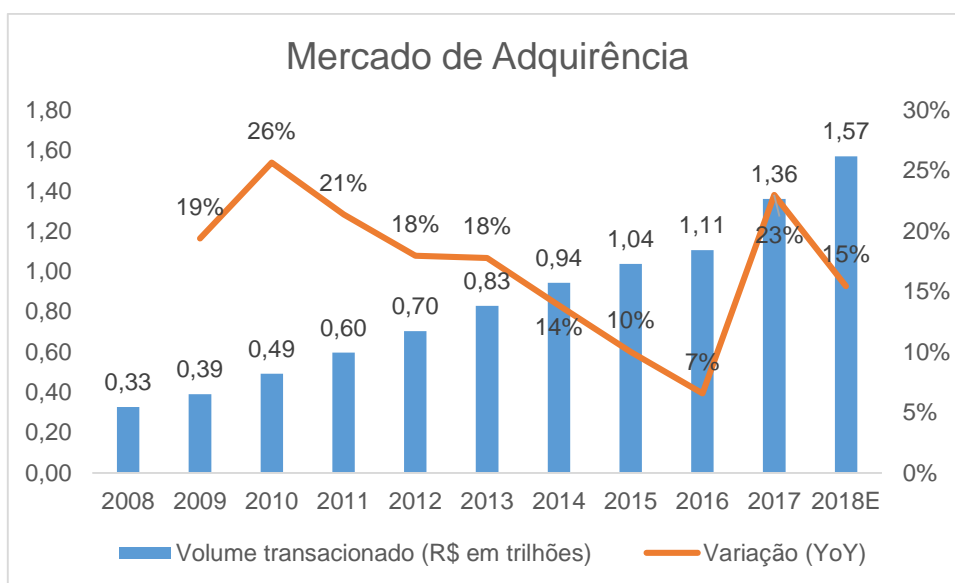
A concretização de uma transação financeira realizada com cartão de crédito ou de débito, seja ela realizada no meio *online* ou no meio *offline*, precisa de uma adquirente para ter sucesso. É ela quem recebe as informações do comprador e as

envia até o banco, para que este diga se o portador do cartão tem crédito para realizar aquela compra, passando pelas bandeiras emissoras.

À medida que o mercado de meios de pagamento vem se desenvolvendo, a utilização de cartões vem ganhando relevância frente o dinheiro em cédula.

O mercado de aquisição no Brasil só vem crescendo e é bastante relevante no meio *online*, conforme mostra o Gráfico 6, que evidencia o volume transacionado com a utilização de cartões, tanto de crédito quanto de débito, desde 2008. Este volume mais que triplicou em menos de 10 anos.

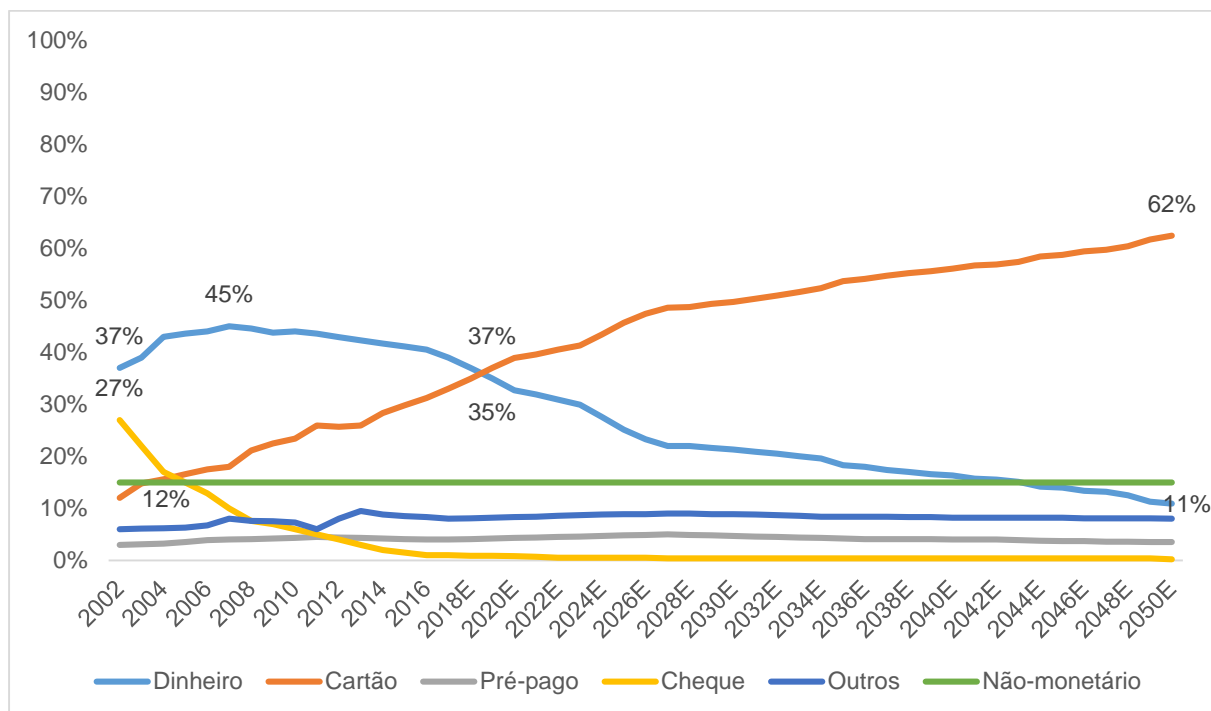
Gráfico 6: Evolução do volume transacionado em cartão no Brasil.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Abecs e BACEN, 2018.

Outro ponto que é bastante relevante e precisa ser levado em consideração é a participação das transações feitas em cartões dentro da realidade de consumo privado das famílias brasileiras, se comparando com outros métodos de pagamento, conforme pode ser visto no Gráfico 7.

Gráfico 7: Evolução dos principais meios de pagamento no Brasil.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Boanerges & Cia, 2018.

Levando em consideração os seguintes métodos: dinheiro, cartão (débito, crédito, loja), pré-pagos (uso restrito, uso amplo), cheque, outros (débito automático, carnê, boletos, transferências eletrônicas) e não-monetário (aluguel não-monetário, plantio, pesca e caça, fornecimento de cesta básica, programas de governo que provêm bens); entende-se que já em 2019 os cartões superarão o dinheiro e se tornarão o meio de pagamentos mais comum no Brasil. Olhando para uma perspectiva mais longa do tempo, em 2050, o Brasil deve atingir o patamar de participação dos cartões que será alcançada pelos Estados Unidos em 2025.

Assim, é notável a importância da participação das adquirentes no mercado de consumo do brasileiro, tendência que pode ser expandida tanto para a realidade do mundo digital quanto do mundo físico.

3.2 Apresentação da Empresa

O mercado de meios de pagamento brasileiro, também chamado de mercado de aquisição, por muito tempo fora dominado por um duopólio, que perdurou até a abertura do mercado determinada pelo BACEN.

Com um mercado efervescente e com enorme potencial para crescimento, diversas empresas tentaram entrar para a competição, a fim de melhorar a experiência dos consumidores, que cada vez mais usam cartões em suas transações financeiras.

Dentro desta realidade, é fundada a Júpiter, empresa que busca competir dentro do mercado de aquisição diferenciando-se das suas concorrentes em seu nível de serviço, tratando o cliente da melhor maneira possível.

Com um forte desenvolvimento do mercado de aquisição, a Júpiter vivenciou um rápido crescimento interno. Sua principal atuação se dá no mundo físico, com as maquininhas de cartão espalhadas por estabelecimentos comerciais de todo o país, desde lojas pequenas até grandes redes varejistas.

Contudo, a operação da empresa não se dá somente em operações do mundo físico, mas também em operações realizadas no mundo digital, as operações *online*. Assim como nas transações utilizando cartão de maneira presencial, o processamento de transações realizadas através da *internet* também necessita de uma adquirente para que possa ser concluída com sucesso.

Tendo conhecimento do potencial do mercado eletrônico brasileiro, a Júpiter se lança também a este mercado, processando transações online através de outros *players*, como subadquirentes e *gateways*.

A empresa passou por diversas tentativas de desenvolver internamente soluções de subadquirentes e *gateway* para não precisar intermediar as transações e dividir os lucros com outros *players* do mercado, porém nenhuma dessas tentativas se mostrou muito eficaz.

Porém, a vontade de ter empresas de outros elos da cadeia de meios de pagamento dentro da sua operação fez com que a Júpiter, na virada de 2016 para 2017, incorporasse quatro empresas já consolidadas no mercado, o que viria se tornar o atual conglomerado de empresas que envolvem a operação da Júpiter.

Quanto a essas quatro empresas incorporadas, devem ser destacadas duas delas que estão diretamente ligadas aos meios de pagamento *online* no Brasil. Uma é uma subadquirente, chamada neste documento de “Netuno”, e a outra é um *gateway*, chamada neste documento de “Mercúrio”.

A primeira delas atua como uma subadquirente. Ela foi fundada não muito depois da Júpiter e conseguiu ganhar relevância dentro do mercado em que atua ao desenvolver ferramentas até então inexistentes, como o *split* de pagamentos, ferramenta essencial para clientes com modelo de negócio de *marketplace*. A

operação da empresa também mostrou-se muito segura e confiável pelos seus clientes, o que fez com que o nome da marca se disseminasse. Contudo, a principal alavanca que a marca teve foi com a incorporação em sua base ativa de clientes de alguns clientes altamente relevantes dentro do mercado varejista *online* brasileiro.

Criada inicialmente para ser uma solução de pagamentos para pequenos comerciantes, a incorporação de clientes grandes na sua base fez com que a Netuno tenha se tornado uma empresa bastante versátil em relação ao seu público, tirando o foco principal definido no início de sua operação.

Por se tratar de uma subadquirente, era necessário ter sempre uma adquirente dentro da operação para que conseguisse processar todas as transações que eram requisitadas. Desta maneira, a Netuno, desde a sua criação, já mantinha relações com a Júpiter, já que era de interesse de ambas firmar parcerias. Antes da incorporação da Netuno pela Júpiter, cerca de 75% das transações de cartão de crédito processadas pela subadquirente já eram feitas através da Júpiter, sendo os outros 25% processados pelas empresas concorrentes.

Já a segunda das empresas, a Mercúrio, atua como um *gateway* no mercado de meios de pagamento. Também contemporânea à fundação da Júpiter, a empresa antes da incorporação já possuía grandes clientes dentro da sua base de clientes, sendo este um dos seus principais focos desde sua criação. Assim como a Netuno, a Mercúrio também conseguiu desenvolver um produto que se destacava no mercado, a recorrência, essencial para clientes que vendem através de planos e assinaturas.

Também como as subadquirentes, os *gateways* também precisam de adquirentes como parceiros para que consigam processar suas transações. Desta maneira, a relação entre Mercúrio e Júpiter já existe desde antes da incorporação. Antes deste momento, o transacional da Mercúrio que era processado pela Júpiter beirava os 30%.

A incorporação destas empresas para dentro da operação da Júpiter, que passa a ser um conglomerado, tem como principal objetivo tornar a experiência do cliente mais completa dentro de um mesmo ambiente, visto que todas essas empresas possuem sinergias entre si, bem como conseguir rentabilizar as transações que eram processadas pela Júpiter, concentrando os lucros em um único lugar e não os dividindo por toda a cadeia. Assim, a união busca conseguir otimizar custos dentro da operação de clientes que vendem pela *internet*, bem como a realização de *cross-sell*,

ou seja, a venda de produtos das empresas do conglomerado que façam sentido para o modelo de negócio do cliente. Desta maneira, praticamente todas as *features* existentes para um cliente demandar no comércio eletrônico estão presentes em algumas das empresas do conglomerado.

A união destas empresas, apesar de benéfica para a operação do grupo como um todo, e a fim de melhorar a experiência dos clientes, também teve seus reveses. Por ter acontecido de uma maneira muito rápida, enormes dificuldades se mostraram presentes. A união das informações de empresas diferentes, a união de pessoas com *mindsets* e culturas de trabalho diferentes, a presença de clientes em comum entre empresas e o conflito de interesse, a dificuldade em discernir quais clientes são alvos de quais empresas, entre tantos outros problemas de alinhamento.

Assim, por ser muito recente, todas as pessoas e todos os clientes de todas as empresas envolvidas no grupo Júpiter estão sofrendo com a mudança que foi realizada rapidamente e de maneira não muito bem pensada, precisando de uma reformulação e um foco para que todos sigam juntos sem canibalizar ninguém.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 Posicionamento Estratégico Atual

Para que seja possível realizar a análise do posicionamento estratégico adotado pela Júpiter, englobando todas as empresas que compõem o grupo e como elas interagem entre si no modelo de negócios, é essencial adotar algumas metodologias já citadas.

Baseado no que for analisado, será possível encontrar erros de posicionamento estratégico que a empresa segue atualmente e propor sugestões de melhorias, a fim de tornar a operação da empresa mais condizente com seus objetivos reais.

4.1.1 Estratégia Competitiva Genérica

Dentro do mercado de meios de pagamento no mundo virtual, o grupo da Júpiter apresenta atualmente uma estratégia competitiva de diferenciação, tentando se destacar frente às concorrentes em alguns aspectos.

Primeiramente, deve-se destacar a impossibilidade da empresa de assumir uma posição de liderança em preço uma vez que, dentro das empresas deste mercado, ela é a única das grandes que não possui nenhum aporte bancário, limitando e dificultando a competição neste aspecto.

Assim sendo, o grupo tenta se diferenciar em aspectos que são importantes dentro deste mercado. O principal ponto de diferenciação que a empresa preza é o atendimento, já que este aspecto é muito falho nas gigantes do mercado da época do duopólio. Desta maneira, por ser um aspecto que é bastante relevante, a empresa busca se diferenciar fortemente.

Ainda, baseado na experiência do consumidor final e na tentativa de se diferenciar das concorrentes, a empresa busca ser a líder em conversão de vendas, sendo este um fator decisório para os clientes na hora de decidir qual empresa utilizar para processar suas transações.

Portanto, pode-se afirmar que a estratégia competitiva genérica adotada pela Júpiter e pelas empresas do conglomerado é de clara diferenciação em alguns aspectos que tangem a operação dentro do mercado de meios de pagamento.

4.1.2 Ambiente Competitivo

Dentro do mercado de adquirência, existem algumas variações que as empresas concorrentes podem adotar como posicionamento, mas de qualquer maneira isto não torna este mercado muito amplo no sentido de produtos de portfólio.

No mundo físico, as variações de portfólio são ainda menores. As empresas atuam, basicamente, com a presença de suas máquinas nas operações de seus clientes, muitas vezes tendo que dividir essa operação com seus concorrentes, já que muitos dos clientes possuem mais de uma máquina. São poucas as iniciativas, hoje em dia, para tentar variar os produtos, ou até para tentar se especificar no atendimento a alguns nichos específicos do mercado.

Após o mercado ter sido regulado pelo BACEN e, conseqüentemente, acabado com o duopólio existente, a concorrência se tornou muito mais competitiva já que todas as adquirentes poderiam passar a operar com todas as bandeiras disponíveis no mercado, sem nenhuma trava imposta.

Assim, pode-se afirmar que após a regulamentação vigente, o mercado de adquirência no mundo físico tornou-se muito mais competitivo e justo para todos os *players* participantes, porém ainda com pouca variação de portfólio.

Os mercados de subadquirência e de *gateway*, por outro lado, possuem mais variações de portfólio do que as adquirentes.

As subadquirentes atuam tanto no mundo digital quanto no mundo físico. No primeiro caso, elas costumam focar em clientes menores e que desejam facilidade para a integração e para a realização de transações. Aqui, é possível se destacar no mercado tendo integrações mais fáceis, portais mais visuais, maior segurança contra fraudes na operação, entre alguns outros pontos. Ainda, algumas subadquirentes acabam focando em alguns modelos de negócios diferentes, como *marketplaces*, vendas recorrentes, etc. Já no mundo físico, elas estão bastante presentes no cotidiano de microempreendedores e prestadores de serviços autônomos. Este mercado, assim como das adquirentes, apresenta pouca variação de portfólio e é bastante competitivo.

Os *gateways*, por atuarem somente no mundo digital, têm uma atuação similar a dos subadquirentes neste mercado. Conseguem focar em clientes de tamanhos

específicos, normalmente com porte maior, e em alguns mercados ou modelos de negócios específicos também.

Desta maneira, através da aplicação das metodologias explicadas durante a revisão bibliográfica, o ambiente competitivo no qual a Júpiter opera será caracterizado.

4.1.3 Cinco Forças de Porter

4.1.3.1 Poder de Negociação dos Fornecedores

Dentro de um mercado de adquirência para o mundo digital, pode-se considerar que o poder de negociação dos fornecedores é baixo, uma vez que não existem muitos e os que existem, em sua grande maioria, não são tão relevantes nem apresentam grande poder de negociação para com as adquirentes.

Neste mercado, os fornecedores mais relevantes podem ser considerados os de armazenamento de banco de dados e de *softwares*, bem como outros que fornecem insumos tecnológicos para um melhor funcionamento da operação dos clientes finais, como os antifraudes, que tentam garantir a segurança de compras feito remotamente via computadores.

Este último fornecedor, por mais importante que ele seja para o consumidor final, acaba não tendo um poder de negociação muito grande porque sua tecnologia pode ser replicada pelos seus clientes, no caso, as adquirentes, caso estas achem que isso venha a se tornar vantajoso para sua operação.

4.1.3.2 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Para que seja feita a análise da entrada de novos concorrentes, é essencial determinar as barreiras de entrada para este tipo de negócio. Dentro do mercado da adquirência, existem algumas barreiras que são bastante complexas para serem superadas.

Para se tornar uma adquirente, é necessário seguir diversas normas exigidas pelo Banco Central. Por se tratar de um mercado que era dominado por um duopólio e que foi recentemente regulado em 2013 pelo BACEN através das Resoluções nº

4.282 e nº 4.283, as questões legais ainda são muito complexas e burocráticas de serem seguidas e estabelecidas.

A barreira tecnológica é uma das mais importantes e uma das mais difíceis de serem superadas para adentrar o mercado de adquirência no Brasil. Por se tratar de um mercado que lida diariamente com quantidades enormes de informação, repassando-a por diversos *players*, e, ainda mais sensível, lida diariamente com o dinheiro de milhões de brasileiros, em volumes muito altos, seja na pessoa física ou na pessoa jurídica, o possível entrante precisa ter um sistema tecnológico repleto de integrações que seja muito robusto e sólido, uma vez que não há espaços para falhas nem perdas.

O mercado de adquirência brasileiro, indiretamente, demanda que todos os *players* tenham um aporte financeiro muito grande para conseguir atuar de maneira expressiva. Por se tratar de um mercado que lida com o dinheiro das pessoas, é muito importante que a adquirente tenha um respaldo financeiro suficientemente expressivo para assegurar a operação da empresa e também oferecer e demonstrar segurança aos clientes finais. Não é à toa os três maiores *players* do mercado de adquirência brasileiro são ligados diretamente aos três maiores bancos privados que atuam no país.

Desta maneira, pode-se inferir que o mercado de adquirência é um mercado fortemente dominado por poucos *players*, mesmo com a abertura do duopólio pelo BACEN. O fato de existirem tão poucas empresas com um domínio quase completo do mercado limita a entrada de novos competidores, que podem ser facilmente superados pela operação das dominantes, que conseguem facilmente se sobrepor aos pequenos.

Assim, fica claro que dentro do mercado de adquirência, a ameaça da entrada de novos competidores é pequena. Contudo, as barreiras diminuem muito para a entrada quando o assunto é o mercado de subadquirentes e de *gateways*.

Dentro destes mercados, pode-se dizer que quase todos os fatores citados como barreiras no mercado de adquirência também existem, mas em escala consideravelmente menor. Como o subadquirentes e o *gateway* precisam estar ligados aos adquirentes para realizarem suas operações, grande parte das questões legais, tecnológicas e financeiras são ligadas diretamente a eles, facilitando a operação nesse mercado.

Por mais que não atuem como adquirentes, subadquirentes e *gateways* também precisam cumprir com algumas questões legais para terem seu funcionamento de acordo com as determinações do BACEN. Ainda, precisam ter o *know-how* para desenvolver tecnologias que integrem com as das adquirentes, única maneira de viabilizar a operação. Em relação à questão financeira, a barreira é bem menor porque subadquirentes e *gateways* vão precisar das adquirentes para movimentar dinheiro, fazendo com que a preocupação financeira maior também caia sobre estas.

Por outro lado, o mercado é muito mais aberto para os competidores, o que possibilita a entrada de vários *players* de maneira rápida e fácil. Não é à toa que o número de subadquirentes, principalmente, vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Cada vez mais é possível perceber a presença de competidores neste ramo.

Assim, pode-se concluir que a ameaça de entrada de novos concorrentes é alta para o mercado dos subadquirentes e dos *gateways*.

4.1.3.3 Ameaça de Produtos Substitutos

O mercado de adquirência no Brasil é um mercado bastante novo, comparado a outros existentes há muitos anos. Apenas recentemente a movimentação financeira no país feita através de cartões se igualou à quantidade movimentada em papel. Pode-se dizer assim, que é um mercado novo. Quando se fala de transações e movimentações financeiras realizadas de maneira virtual, pode-se afirmar que este mercado é muito novo.

Hoje, no Brasil, toda e qualquer movimentação financeira realizada através de um cartão, seja ele de crédito ou de débito, precisa seguir alguns passos e passar por alguns *players* do mercado, conforme estabelecido pelo BACEN. Essa configuração, que funciona de maneira consolidada através de quase todo o território nacional, já é sólida e é muito difícil de ser alterada, tanto por parte do seu porte adquirido como por parte da legislação vigente. Assim sendo, a ameaça de produtos substitutos no mercado de adquirência é muito baixa. É inimaginável, hoje, a realização de uma transação via cartão no mundo físico que não envolva uma máquina de cartão que sempre tem por trás uma adquirente.

Já no mundo digital, o funcionamento das transações, que também envolve as adquirentes, é um pouco diferente já que não conta com a presença da máquina física. Atualmente, existem dois modelos mais consolidados para se realizar transações

online, que são justamente através de subadquirentes ou *gateways*. O mercado é consolidado nestes dois tipos de produtos, sendo que existem algumas poucas variantes entre competidores, mas que não chegam a se distinguir tão fortemente a ponto de considera-las como outro produto completamente diferente e de outro mercado.

No entanto, como atualmente tudo que acontece na *internet* é rapidamente mutável, por mais que ainda não se vislumbre algum meio alternativo ao pagamento *online*, é provável que em um futuro próximo alguma nova tecnologia surja para fazer frente às tecnologias existentes atualmente. Assim sendo, hoje a ameaça de produtos substitutos para subadquirentes e *gateways* também é baixa.

4.1.3.4 Rivalidade entre os Concorrentes

A análise da rivalidade entre os concorrentes precisa ser realizada separadamente para cada um dos três mercados analisados: adquirentes, subadquirentes e *gateways*.

O mercado de adquirência caracteriza-se por realizar transações financeiras para clientes de pessoa física que possuem estabelecimentos comerciais e que vendem produtos ou serviços. Estes clientes pessoa física abrangem todo segmento de comércio e serviços do país. Padarias, lavanderias, hotéis, supermercados, postos de gasolina, lanchonetes, hospitais, restaurantes, bancas de revistas, concessionárias de automóveis. Caso, no Brasil, algum estabelecimento comercial tenha a necessidade de realizar vendas através de cartões de crédito ou débito, será necessário contratar uma adquirente para intermediar este fluxo. Desta maneira, afirma-se que as adquirentes atuam em um mercado enorme no Brasil. Este mercado, contudo, ainda não possui muitas diferenciações e nem muitos concorrentes, entretanto os que existem são muito sólidos na sua atuação neste mercado. Nenhuma das adquirentes que existem hoje no Brasil estão direcionadas para algum tipo de clientela específica, fazendo com que todas compitam entre si em todos os nichos existentes. Desta maneira, é plausível afirmar que a rivalidade entre concorrentes no mercado de adquirência é muito alto.

O mercado de subadquirentes é um mercado focado em dois públicos diferentes: os clientes de médio e pequeno porte que realizam vendas virtualmente através da

internet e clientes MEI, caracterizados atualmente por taxistas, prestadores de serviços autônomos e pequenos comerciantes. Dentro destes dois mercados, a Netuno, atua mais fortemente nos clientes que realizam vendas pela *internet*, apesar de ter entrado no mercado de clientes MEI recentemente. No mundo *online*, assim como acontece com as adquirentes no mundo físico, as empresas costumam prestar serviços de subadquirência para todo e qualquer tipo de cliente (desde que estes cumpram alguns quesitos relacionados aos riscos de operação), sem diferenciar ou focar em segmentos específicos. As empresas que eventualmente escolhem focar em algum nicho específico também são concorrentes da Netuno. Desta maneira, assim como no mercado de adquirentes, a rivalidade entre concorrentes no mercado de subadquirentes também é bem alta.

Por fim, no mercado de *gateways*, a lógica é bastante similar à aplicada ao mercado de subadquirentes, trocando, contudo, os clientes alvo deste mercado. Para o mercado de *gateway*, os clientes costumam ser varejistas de médio e grande porte e que realizam vendas de maneira *online*. Da mesma maneira, não existem nichos de mercados e todo tipo de segmento de cliente é atendido, também seguindo os modelos de risco estabelecidos pelas empresas. Assim, da mesma maneira que ocorre no mercado de adquirência e de subadquirência, a rivalidade entre competidores no mercado de *gateway* também pode ser considerada alta.

4.1.3.5 Poder de Negociação dos Compradores

Os clientes tanto de adquirentes, quanto de subadquirentes e de *gateways*, são pessoas jurídicas ou microempreendedores individuais (MEIs). Isto implica clientes dos mais variados portes possíveis, desde muito pequenos até clientes muito grandes, que transacionam muitos milhões de reais diariamente. Isto implica em poderes de negociação diferentes dado o porte do cliente e também em qual dos mercados ele está inserido diretamente.

Para o mercado de adquirência, as variáveis que devem ser analisadas de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), não variam muito de acordo com o tamanho do cliente. A análise foi feita no Quadro 4.

Quadro 4: Análise dos riscos do poder de negociação dos clientes.

Variável	Análise
Custo de mudança	Baixo. A facilidade de trocar uma maquininha por outra muitas vezes não possui nem custo, visto que o cliente possui mais de uma em seu estabelecimento. No mundo digital, ao possuir contrato com mais de uma adquirente, a mudança também acontece sem custo, através de uma virada de chave de integração eletrônica.
Nível de padronização dos serviços oferecidos	Alto. Não existe muita diferença nos serviços oferecidos por adquirentes, sendo, atualmente, difícil ainda de se alcançar alguma diferenciação significativa.
Risco de verticalização	Baixo. A realização de transações financeiras no Brasil é extremamente regulada e burocrática, além de demandar enormes custos.
Facilidade de comparação dos preços	Alta. Os preços de todos os competidores são facilmente encontrados em comerciais de televisão, panfletos, pelos próprios sites na internet.

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando ainda que o porte dos clientes varia muito, é interessante realizar uma análise para os dois extremos de clientes, sendo estes os que transacionam volumes gigantescos e os MEIs.

Os maiores clientes exercem grande influência sobre seus fornecedores, uma vez que seu volume transacionado é muito grande e sua importância para a operação das empresas é claramente conhecida. Desta maneira, eles conseguem barganhar em preços e condições especiais para sua operação. Por outro lado, é sempre muito arriscado trocar de fornecedor uma vez que uma falha durante o processo de troca pode acarretar em perdas gigantescas, fazendo com que esse cliente se torne fiel ao seu fornecedor. Essa situação é muito presente na operação dos *gateways*, uma vez que os seus clientes costumam ter portes maiores e é muito difícil que um cliente tenha dois *gateways* operando simultaneamente.

Por outro lado, o cliente MEI praticamente não possui poder de negociar preço justificando seu porte, mas o faz leiloando preços de concorrentes. De qualquer maneira, os valores não costumam chegar em quantias muito favoráveis. Diferentemente dos clientes grandes, é muito fácil para um cliente MEI trocar de fornecedor, uma vez que é praxe que estes tenham mais de um subadquirentes

funcionando simultaneamente e, caso aconteça algum problema durante a mudança, as perdas não atingem níveis catastróficos.

Pode-se dizer assim, que por mais que cada um dos dois tipos de clientes possua sua particularidade, ambos possuem um alto poder de negociação, tanto no mercado de *gateways* quanto no mercado de subadquirentes e no mercado de adquirência.

4.1.3.6 Análise Final

Desta maneira, com todos os pontos analisados nos itens anteriores, pode-se sintetizar a análise das cinco forças competitivas para os mercados de adquirentes, subadquirentes e *gateways* através do Quadro 5.

Quadro 5: Síntese da Análise das Cinco Forças de Porter.

Forças	Mercados		
	Adquirentes	Subadquirentes	Gateways
Poder de Negociação dos Fornecedores	Baixa	Baixa	Baixa
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	Baixa	Alta	Alta
Ameaça de Produtos Substitutos	Baixa	Baixa	Baixa
Rivalidade entre os Competidores	Alta	Alta	Alta
Poder de Negociação dos Compradores	Alta	Alta	Alta

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.4 Grupos Estratégicos

Dentro do mercado de meios de pagamentos no Brasil, o chamado mercado de adquirência, são identificados seis grupos estratégicos, conforme segue.

As adquirentes isoladas são as empresas que apenas operam com as máquinas de cartão no mundo físico e que se ligam às subadquirentes e aos *gateways* no mundo digital, realizando a troca de informações e de dinheiro entre os *players* da cadeia.

O conglomerado de empresas de meios de pagamento se trata de grupos que podem ser compostos por bancos, bandeiras, adquirentes, subadquirentes e

gateways, envolvendo diferentes *players* dentro do mercado de meios de pagamento, cada conglomerado com a sua especificidade.

As subadquirentes do mundo físico atuam, em sua grande maioria, com pequenos comerciantes, a maioria classificados como MEI, e prestadores de serviços autônomos. Para realizar a sua operação, é necessário que essas empresas tenham sempre uma adquirente parceira para operar seu negócio.

As subadquirentes do mundo digital seguem a mesma lógica das subadquirentes do mundo físico, atuando com clientes pequenos do comércio eletrônico e necessitando a integração com adquirentes para operacionalizar.

As subadquirentes dos dois cenários atuam tanto com clientes do mundo físico quanto com clientes do mundo digital. Estas empresas costumam estar focadas em clientes que também realizam vendas ou prestam serviços através dos dois modos, facilitando a operação do cliente ao possibilitar que ele use uma única empresa para processar os seus pagamentos.

Os *gateways*, por fim, podem ser considerados um grupo estratégico separado e único uma vez que seu modelo de negócio diverge do das subadquirentes. Por possuir integração para a realização de pagamentos mais complexa e também por demandar extensas negociações com adquirentes e outros elos da cadeia, eles costumam ter clientes com portes maiores e que tenham influência e capital (tanto financeiro quanto humano) para se adequar a este modelo de negócio.

Dentro do mercado de adquirência no Brasil, devem ser destacadas três dimensões estratégicas que são vitais para a operação das empresas e o seu sucesso, sendo estas: liderança tecnológica, política de preço e atendimento.

A liderança tecnológica é essencial para que falhas sejam evitadas, fazendo com que todo o processo transacional da informação e do dinheiro seja seguro e sólido. Ainda, inovações que surgem costumam destacar a empresa que a desenvolveu e chamar atenção de potenciais clientes, uma vez que o mercado não apresenta diferenciações gritantes. Neste aspecto, pode-se afirmar que a Júpiter é uma das melhores do mercado. Por ser uma empresa nova, ela possui um *mindset* voltado para a tecnologia e para sua melhoria.

A política de preço também é essencial, já que, em um mercado em que diferenciações não são tão presentes e os produtos são bastante similares, em muitos casos os clientes são convencidos a escolher uma empresa em detrimento da outra

baseado no preço final que terá que pagar. Dentro desta dimensão, pode-se afirmar que a Júpiter sai em desvantagem, por não possuir o porte das demais concorrentes, o que faz com que suas premissas para conseguir competir com preços e realizar negociações seja limitada.

Por fim, o atendimento é uma dimensão vital para o mercado de adquirentes, uma vez que os clientes querem que a sua relação com a empresa que lida diretamente com o seu dinheiro seja prestativa e eficaz, diferentemente do que se costuma ver com o atendimento ao cliente fornecido por grandes empresas do país. Nesta dimensão, pode-se destacar a Júpiter como a melhor do mercado baseado em avaliações de *websites* de direito do consumidor, já que o atendimento ao cliente é um de seus valores e ele consegue ser seguido de uma maneira bastante superior aos concorrentes.

4.1.5 Missão, Visão e Valores

O tripé do alinhamento estratégico de toda e qualquer empresa é baseado em sua missão, em sua visão e em seus valores. É essencial para alcançar qualquer objetivo que todos dentro da empresa estejam alinhados com os três conceitos, também, desta maneira, favorecendo que estes conceitos sejam repassados para os seus clientes, para que eles entendam quem a empresa é e possam se sentir conectados (ou não) a ela.

A missão e os valores de uma empresa não costumam se alterar bruscamente com o tempo, no máximo são realizadas algumas alterações para adequar às novas realidades vividas. As visões, contudo, precisam ser analisadas e definidas periodicamente, uma vez que costumam estar ligadas com espaços de tempo determinados.

Na fundação das empresas é que a missão e os valores costumam ser definidos por aqueles que participam deste momento e acreditam no que estão construindo a partir dali. Contudo, à medida que a construção vai avançando, se torna cada vez mais difícil se organizar a ponto da empresa inteira seguir os mesmos valores e a mesma missão estipulada nos primórdios da empresa. Nem todos que vão entrando depois conseguem compreendê-las, seja por alienação ou por falta de doutrinação.

Outro ponto que é bastante preocupante quando o assunto é missão, visão e valores é o momento de uniões de diferentes empresas, com missões, visões e

valores distintos, com pessoas que acreditam em conceitos diferentes e trabalham de maneiras diferentes para se alcançar objetivos distintos. A conexão de todas estas pessoas e de todos estes valores é vital para que uma união de empresas aconteça e flua de uma maneira que todos saibam para onde estão indo. É uma tarefa muito difícil.

Esse é exatamente o momento pelo qual está passando a Júpiter, no momento que adquiriu outras empresas, incluindo a Netuno e a Mercúrio. Nenhuma das empresas era minimamente próxima às suas crenças, o que dificultou muito a união. É notável a diferença das maneiras de trabalho das pessoas oriundas das diferentes empresas que hoje formam o grupo. Todas essas diferenças acabam trazendo mais desvantagens do que vantagens para a operação da empresa como um todo. Por se tratar de um grupo, é essencial que todos que o compõe estejam alinhados em todos os aspectos da companhia, e isso inclui missão, visão e valores.

Existe um claro distanciamento entre as pessoas que estão de fato na parte operacional do grupo com os sócios no que tange a cultura que o grupo precisa adotar. Enquanto para os sócios é tudo muito claro, essa mesma clareza não é percebida na base da operação. As pessoas não estão alinhadas, elas não sabem onde precisam chegar e muito menos o que precisam fazer e como precisam se comportar para chegar até lá. A formação do grupo, apesar de ter trazido enormes benefícios para todas as empresas pertencentes, trouxe um desalinhamento generalizado que é extremamente prejudicial e perigoso, necessitando de um alinhamento geral de missão, visão e valores.

4.1.6 Competências Essenciais

Para que se alcance um nível competitivo elevado, o que é essencial num mercado tão competitivo quanto o da adquirência, é necessário que algumas competências essenciais sejam desenvolvidas e praticadas com excelência para que uma empresa se destaque.

Dentro da operação da Júpiter foram identificadas algumas competências essenciais que, se executadas em alto nível, tendem a elevar o serviço prestado aos clientes. Estas competências são: atendimento ao cliente, profundidade, alinhamento estratégico e *marketing*.

Conforme citado anteriormente, o atendimento ao cliente é uma competência vital dentro da empresa. Um bom atendimento é motivo de decisão entre os clientes acerca de qual adquirente utilizar. Esta competência é praticada diariamente, seja no contato presencial com os clientes ou pelo atendimento através de todo e qualquer meio de comunicação remoto. Esta competência, apesar de ser bem disseminada e executada dentro da operação da Júpiter, sempre pode ser melhorada. Cursos, contato mais próximo do que o executado com o cliente, recebimento de *feedbacks* são alternativas para que este serviço continue sendo prestado de uma maneira excelente e continue a angariar mais e mais clientes.

A competência da profundidade engloba diversos aspectos da operação de uma adquirente. Dentro da Júpiter, pode-se citar os principais pontos no qual a profundidade é importante. No primeiro momento, é vital que todos os vendedores estejam completamente inseridos no produto que estão vendendo, conhecendo cada especificidade do mesmo e sabendo diferenciá-lo dos concorrentes, agregando valor ao que está vendendo. Da mesma maneira, é necessário que eles também conheçam a fundo as necessidades dos clientes e de seus modelos de negócio, possibilitando que a melhor solução seja oferecida para suprir suas demandas com satisfação. Esse ponto também envolve, além dos vendedores e dos times estratégicos, os desenvolvedores. É essencial que todos eles saibam quais são as demandas dos clientes para conseguir trabalhar a fim de desenvolver soluções robustas e condizentes com essas demandas, possibilitando que o time comercial faça as vendas do melhor formato possível, sempre agradando e atendendo o cliente.

Esta última competência, apesar de ser essencial, sofre bastante para ser executada dentro da Júpiter. Desde o momento em que a operação do grupo se tornou conjunta, a atuação dos vendedores também foi unificada, com pessoas responsáveis por vender produtos de três marcas diferentes. Esse aspecto dificulta muito o aprofundamento nas soluções existentes, uma vez que a gama se torna muito grande. Ao mesmo tempo, com vendedores que não conseguem se especializar em nenhum produto, e podendo vender para todo e qualquer tipo de cliente, fica extremamente difícil para que eles se especializem em algum tipo de mercado ou nicho, o que consequentemente dificulta para que os desenvolvedores também consigam se especializar, uma vez que são os vendedores que fazem o *front-end* com os clientes e deveriam entender suas demandas para repassar para o *backoffice*.

Outro ponto que é extremamente importante dentro da operação da Júpiter como um todo é a existência de um alinhamento estratégico *top-down*, que reflita como as pessoas precisam agir em busca de determinados resultados que façam sentido para o sucesso da operação da empresa como um todo. Um sistema de indicadores que reflita quais números precisam ser alcançados em determinado horizonte de tempo é essencial para que todos da companhia estejam caminhando no mesmo sentido e saibam onde precisam chegar. Dentro da operação do grupo, desde a união das empresas, esse alinhamento deixou de ser claro, pois não se sabe ao certo onde é preciso chegar com determinada marca, tornando a operação muito confusa internamente.

Por fim, a última dimensão estratégica que é vital para a operação é a competência em *marketing* demandada por todo mercado. Sabe-se que estratégias de *marketing* são muito importantes para a operação de toda e qualquer empresa que tem a necessidade de atingir seu público-alvo com determinada frequência. É necessário entender com profundidade quem é o público-alvo, como atingi-lo de maneira eficaz ao menor investimento possível. Essa competência dentro da operação da Júpiter também tornou-se defeituosa com a criação do grupo. A união de equipes de *marketing* provenientes de empresas diferentes, atuando juntamente com vendedores que vendem todos os produtos para todos os tipos de clientes dificulta uma atuação eficaz, visto que não existe um foco em nenhuma das partes envolvidas.

Desta maneira, fica evidente que algumas das competências essenciais que são demandadas por este mercado e pela própria empresa não estão sendo executadas de maneira adequada e precisam ser reformuladas e repensadas para melhorar a operação da empresa.

4.1.7 Análise SWOT

A fim de entender um pouco mais a fundo a realidade interna da empresa em sua operação no mundo digital, utiliza-se a análise SWOT para que seja possível ter uma visão mais profunda das forças e das fraquezas da Júpiter dentro da sua operação e de sua atuação no mercado, bem como conseguir entender melhor quais são as oportunidades que ela pode aproveitar e as ameaças que ela pode vir a enfrentar.

4.1.7.1 Pontos Fortes

A Júpiter, dentro da sua operação como um conglomerado de empresas que atuam no mercado de aquisição digital no Brasil, possui algumas forças que a impulsionam no mercado.

O próprio fato de ser um conglomerado de empresas, com diferentes atuações dentro do mercado de meios de pagamento digital no país, é um ponto forte do grupo. Dentro da mesma operação, pessoas provenientes de diferentes empresas conseguem indicar clientes e produtos diferentes entre as empresas do grupo. Ainda, o fato de ser um conglomerado com empresas atuantes em setores diferentes e com produtos diferentes, faz com que o *gap* de produtos para o meio digital seja praticamente inexistente hoje, ou seja, a possibilidade do cliente demandar alguma solução que exista dentro do grupo é muito alta.

Outro ponto positivo sobre o conglomerado de empresas é a forte presença de vendedores indo pessoalmente em lojas físicas, em todas as regiões do país, com atuação bastante intensa no interior e nas grandes capitais. Esses vendedores conseguem indicar os serviços digitais para seus clientes do mundo físico que desejam iniciar sua operação no *e-commerce*. Essa presença física reforça a marca da Júpiter dentro do mercado do mundo físico, mas também acaba reforçando as marcas das empresas do conglomerado, principalmente Netuno e Mercúrio, no mundo digital.

O atendimento dado aos clientes é também um ponto forte do grupo. Com o propósito de se diferenciar neste mercado com um atendimento de excelência frente ao atendimento sucateado fornecido pelas enormes do mercado, a empresa consegue se destacar ao fidelizar o cliente, dando-lhe suporte sempre que necessário de maneira rápida e eficaz e atendendo suas demandas de maneira gentil e cortês.

Outro ponto da operação das empresas do grupo que é um ponto forte é a alta taxa de conversão de vendas. Por ter uma atuação muito forte dentro do mercado digital, as empresas conseguem fazer parcerias com produtos de outras empresas de maneira mais eficaz e rentável, melhorando a operação do cliente. Ainda, o amplo conhecimento que existe dentro da empresa por causa do grupo gera *know-how* para que os funcionários consigam enxergar *gaps* nos clientes que diminuem as conversões de venda e conseguir atuar sobre eles.

Por fim, recentemente, a empresa tornou-se uma instituição financeira regulada pelo BACEN, o que fortalece a sua marca e dá credibilidade à sua atuação dentro do mercado, conseguindo competir igualmente com as concorrentes.

4.1.7.2 Pontos Fracos

A empresa, assim como toda empresa com um porte considerável, apresenta alguns pontos fracos que a prejudicam na atuação no mercado e na competição com seus concorrentes diretos e indiretos.

O fato de ser um conglomerado trouxe diversos pontos positivos para a operação da empresa, mas também gerou algumas fraquezas. A criação do conglomerado das empresas é muito recente e aconteceu de maneira muito acelerada, o que tornou todo o processo muito confuso para todos que já estavam presentes nas operações das empresas enquanto elas eram separadas, bem como também é confuso para todos que entraram após essa união.

Uma fusão muito rápida e desenfreada não possibilitou um estudo aprofundado sobre a possibilidade de canibalização das empresas entre si, nem pôde determinar um foco de atuação de mercado para cada uma das empresas do grupo formado. Desta maneira, não existe um foco de mercado para cada empresa, com todos do time comercial atacando clientes de todos os mercados e portes possíveis.

Isto gera também um desalinhamento da estruturação atual da equipe comercial. Esta equipe não é dividida entre as empresas, ou seja, os vendedores atuam em todos os produtos de todas as empresas do grupo. Isto gera um leque de variedade de produtos enorme para que os vendedores se especializem, gerando uma possibilidade muito grande dessa especialização não acontecer, prejudicando a operação da empresa e do próprio cliente. Ainda, esta estruturação atual, com falta de foco deste time, não alinha o time para um objetivo geral e uma meta determinada.

Outro ponto fraco consequente da união das empresas é a falta de alinhamento entre o time de TI e desenvolvimento com a estratégia da empresa como um todo. Como as empresas já possuíam times de tecnologias distintos antes da união, estes times permaneceram após a união e não conversam entre si, bem como não conversam com a estratégia da empresa como um todo. Não existem reuniões periódicas entre os times de tecnologia, os times estratégicos e os times comerciais,

por exemplo, gerando assim um desalinhamento dentro da empresa, impossibilitando que o desenvolvimento dos produtos converse com as demandas dos clientes.

Por fim, um último ponto ainda consequente da união das empresas é a falta de posicionamento forte de marca das empresas do grupo. Desde o movimento de união, não aconteceram campanhas fortes de posicionamento, muito em detrimento do desalinhamento estratégico e da falta de foco de atuação em determinados mercados para as distintas empresas. Este ponto é bastante prejudicial, uma vez que o mercado de meios de pagamento *online* é bastante dinâmico, com muitas propagandas e disseminação de diversas marcas, então não se posicionar deixa as empresas do grupo para trás neste mercado.

O alto crescimento que a empresa vem enfrentando recentemente, tanto em nível de faturamento quanto em nível de pessoas, tem gerado um desalinhamento pois acontece de maneira não muito organizada, demandando muito tempo de treinamento entre as pessoas, bem como despende tempo de pessoas mais antigas da empresa para explicar a operação para os novatos. Ainda, esse alto crescimento impacta ainda mais negativamente na operação já que a empresa enfrenta um índice de *turnover* elevado, acarretando em custos financeiros e também em tempo útil dos funcionários.

Dentro deste mercado, a Júpiter é a única das grandes que não possui uma instituição financeira sólida por trás da sua operação, o que limita a atuação da empresa. Assim, a empresa tem um poder de competir em preço bastante limitado frente às concorrentes atuais.

4.1.7.3 Oportunidades

Dentro do mercado de meios de pagamentos *online*, existem algumas oportunidades que o grupo de empresas da Júpiter pode se aproveitar para alavancar sua atuação.

Atualmente, a presença do comércio eletrônico no Brasil, o *e-commerce*, tem crescido significativamente. Dentro desta perspectiva, já sendo uma empresa que atua fortemente neste mercado, é uma vantagem que pode ser aproveitada.

Outro ponto importante é o fato de, por ser um grupo de empresas com diversos produtos, conseguir atuar e atacar sobre praticamente todos os campos e meios de pagamento existentes hoje no mercado de meios de pagamento. Ainda, por ter um

time de tecnologia bastante completo, a empresa consegue desenvolver e aperfeiçoar os produtos já existentes. Assim, ela consegue atender praticamente todos os tipos de comércio eletrônico existentes hoje no Brasil.

Ainda no que tange o time de tecnologia, por ser um time bastante completo, é possível desenvolver produtos que hoje são fornecidos por terceiros, como antifraude, possibilitando fornecer aos clientes finais experiências cada vez mais completas dentro da operação da empresa e do grupo.

4.1.7.4 Ameaças

O potencial da empresa de crescimento é atrapalhado por alguns fatores externos que não dependem da atuação da mesma em maneira alguma.

Primeiramente, é um mercado com a presença de concorrentes enormes que são remanescentes ainda da época do duopólio. Estes conseguem assumir posicionamentos inviáveis para a Júpiter, tanto financeiramente quando de conhecimento de marca. Estes concorrentes, ainda, possuem instituições financeiras consolidadas que suportam a sua atuação, dando uma flexibilidade à elas e uma segurança de capital e risco que são inviáveis para uma operação minimamente segura que a Júpiter precisa ter.

Dentro do mercado de meios de pagamentos digitais, cada vez mais novos *players* têm surgido, com o mercado já contando com mais de 20 empresas, tanto no ramo de subadquirentes quanto de *gateway*. Esta diversificação constante, aliada ao fraco posicionamento de marca atualmente adotado pelas empresas do grupo da Júpiter, são uma ameaça clara à sua posição atual.

Por fim, a crise econômica que acomete o país atualmente reduz o poder de compra do brasileiro, diminuindo o ritmo de crescimento das movimentações financeiras, diminuindo o crédito da população, o que consequentemente reduz o consumo. Desta maneira, o crescimento do faturamento de todas as empresas do mercado, e não só da Júpiter, é prejudicado por esta situação socioeconômica.

Desta forma, é possível resumir a análise SWOT do grupo da Júpiter no Quadro 6, com todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças resumidas.

Quadro 6: Análise SWOT.

		Forças - Strengths (S)	Fraquezas - Weaknesses (W)
Origem do fator	Interna (organização)	Conglomerado de empresas <i>Cross-sell</i> Vendedores no mundo físico Atendimento Conversão de vendas Regulamentação do BACEN	Fusão muito recente Falta de foco na segmentação do mercado Estruturação atual da equipe comercial Falta de alinhamento entre TI e estratégia da empresa Falta de posicionamento forte de marca Crescimento muito rápido <i>Turnover</i> Pouco poder de competir em preço Falta de uma instituição financeira por trás
	Externa (ambiente)	Crescimento do <i>e-commerce</i> no Brasil Possibilidade de atuação em todo o segmento de <i>e-commerce</i> Novas tecnologias de meios de pagamento Desenvolvimento de produtos até então terceirizados	Concorrentes muito maiores Concorrentes com aporte de instituições financeiras Diversidade de empresas Crise econômica
		Ajuda	Atrapalha
		Na conquista do objetivo	

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.8 Business Model Canvas

Com a finalidade de entender melhor o modelo de negócios para o grupo de empresas da Júpiter, utiliza-se a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2011), onde se esboça o este modelo dividido em nove elementos essenciais para um bom funcionamento da empresa e um alinhamento estratégico coerente. O modelo completo pode ser visto na Figura 14.

4.1.8.1 Segmentos de Clientes

Dentro da operação digital da Júpiter e do conglomerado de empresas, não existe um segmento específico de clientes que seja priorizado. Justamente por ser um conglomerado, o grupo consegue desenvolver tecnologias que satisfazem a grande maioria de estabelecimentos comerciais que desejam vender virtualmente, os *e-commerces*. O grupo atende também os chamados *marketplaces*, que também

vendem virtualmente mas com um modelo de negócio um pouco distinto dos *e-commerces* tradicionais.

A principal restrição existente hoje no que tange os possíveis clientes está relacionado à questões tecnológicas, com plataformas de desenvolvimento de *websites* que ainda não possuem integração com o sistema do grupo, impossibilitando que estabelecimentos comerciais que tiveram suas ferramentas desenvolvidas por essas plataformas sejam clientes.

4.1.8.2 Proposta de Valor

Existe mais de uma proposta de valor do grupo que busca diferenciá-lo das outras empresas que estão presentes neste mercado. A principal proposta oferecida pelo grupo é a diferenciação no atendimento e no suporte dado aos seus clientes, buscando sempre ser superior aos concorrentes, uma vez que este é um dos grandes problemas deste mercado. Ligado ao atendimento está a profundidade do time de vendedores e de desenvolvedores, que buscam sempre se aprofundar nos modelos de negócio dos clientes, bem como nos produtos fornecidos pelo grupo, a fim de aperfeiçoar a experiência dos clientes dentro do grupo.

Adicionalmente ao atendimento, existem propostas que tangem diretamente a operação financeira dos clientes do grupo. O primeiro deles é a conversão de vendas, que envolve quantas delas são aprovadas baseado na quantidade total de vendas que foram tentadas. Este valor é importante, uma vez que ele representa de fato a vida financeira dos clientes, que precisam que suas vendas sejam aprovadas.

Ainda, o grande espectro de soluções e desenvolvimentos existentes hoje dentro do grupo permite que os clientes encontrem as ferramentas que demandam dentro de um mesmo conglomerado de empresas, melhorando a sua experiência dentro do mercado.

Por fim, uma das propostas também é tornar a operação dos clientes segura contra possíveis fraudes, que são comuns quando se fala do comércio eletrônico no Brasil. Esta segurança é proposta através de parcerias com antifraudes, mas também baseado no conhecimento do mercado e de requisitos de segurança que são básicos para diminuir as chances de fraude.

4.1.8.3 Canais

Existem alguns tipos de canais pelos quais as empresas do grupo da Júpiter chegam até seus clientes no mundo virtual. O principal deles são os *websites* da empresa do grupo, por onde os clientes finais conseguem entrar em contato com a empresa, bem como extrair informações e analisar a possibilidade de se tornar um cliente.

Outro canal existente hoje dentro da operação da empresa são os próprios vendedores, que se conectam aos clientes finais tanto de maneira ativa quanto de maneira passiva, seja para realizar uma venda de um produto novo, seja para resolver problemas que eventualmente surgem na operação do cliente. Vale ressaltar também a importância dos vendedores da empresa que atuam no mundo físico e que estão em contato fisicamente com os clientes, uma vez que estes vendedores recomendam aos seus clientes que vão abrir comércio virtual as empresas do grupo que atuam no mundo digital.

Outra maneira que funciona como canal de contato com os clientes finais é a presença das empresas do grupo em feiras e eventos que se relacionam aos aspectos do comércio virtual dentro do Brasil. Estes eventos são importantes pois concentram todos os grandes *players* do mercado em diversos setores.

4.1.8.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes acontece de maneiras diferentes dentro da operação das empresas do grupo. O primeiro contato ocorre quando o lojista quer virar cliente e entra em contato com a empresa para sê-lo, e é realizado de maneira manual, com a necessidade da utilização de um funcionário para entrar em contato com o lojista e iniciar a negociação. Ainda não existe uma interação automática neste nível da operação.

Quando acontecem problemas na operação das empresas do grupo que afetam diretamente a operação dos clientes, é necessário que se entre em contato com todos eles para que fiquem cientes da situação. Esta comunicação é feita de maneira automática para clientes considerados pequenos e de maneira humana, através de interações manuais, seja por telefone ou *e-mail*, com clientes maiores.

Quando o contato parte do cliente, o relacionamento é sempre humano, sendo este atendido por pessoas dos times de relacionamento, que buscam sanar os problemas apontados ou encaminhar para as pessoas responsáveis para que ele possa ser sanado, independentemente do tipo de problema, seja ele simples ou complexo.

4.1.8.5 Fontes de Receita

As fontes de receita que acontecem dentro da operação das empresas do grupo estão relacionadas com a operação dos clientes dentro do grupo. Existem duas formas principais de receita: a cobrança de taxa pelos valores transacionados pelos clientes, seja uma taxa fixa por transação ou um percentual do valor que foi transacionado; a cobrança de taxa para que o cliente possa antecipar os seus recebíveis, fugindo do fluxo normal do dinheiro imposto pelo mercado de meios de pagamento atualmente.

Outras maneiras de fonte de receita, que são menos significativas, são a cobrança pela utilização de outros produtos, como o antifraude e a utilização de boletos.

4.1.8.6 Recursos Principais

Os principais recursos que a empresa possui hoje é o seu desenvolvimento tecnológico adquirido com a união de todas as empresas, baseado em todas as integrações e todas as *features* que foram desenvolvidas para que os clientes possam realizar suas transações dentro do mercado de meios de pagamento brasileiro, agora regulado pelo BACEN.

Outro importante recurso que a empresa possui é o recurso de pessoal, com pessoas capacitadas, tanto na área comercial quanto na área de tecnologia com os desenvolvedores, sendo estes os principais responsáveis pela geração do recurso tecnológico que a empresa possui hoje.

Ainda, deve-se destacar o recurso da informação e do banco de dados que a empresa possui hoje dado a sua expressividade dentro do mercado.

4.1.8.7 Atividades-Chave

As principais atividades-chave dentro da operação das empresas do grupo da Júpiter estão ligadas à operação dos clientes com suas lojas virtuais. Desta maneira, pode-se dizer que as principais são: desenvolvimento, suporte e atendimento.

O desenvolvimento é essencial para que a empresa mantenha sua posição dentro do mercado de meios de pagamento, mercado este que muda e se atualiza com velocidades altas. Ainda, também é muito importante para que a empresa aperfeiçoe todos os desenvolvimentos que já foram feitos mas que ainda contêm pontos a serem melhorados.

O suporte e o atendimento são essenciais e complementares uns aos outros, para que os clientes consigam sanar suas dúvidas frente a operação das empresas que contratou, bem como conseguir resolver eventuais problemas que surgem também. O suporte e o atendimento são importantes, já que o suporte consegue solucionar problemas mais complexos, enquanto o atendimento é responsável por sanar dúvidas pequenas e realizar pequenas operações.

4.1.8.8 Parcerias Principais

As principais parcerias existentes hoje acontecem com empresas fornecedoras de produtos que o grupo ainda não consegue fornecer. Pode-se citar os provedores de serviço de antifraude, que são contratados pelo mercado e participam da operação de todos os clientes da empresa que querem ter esse produto, facilitando a negociação.

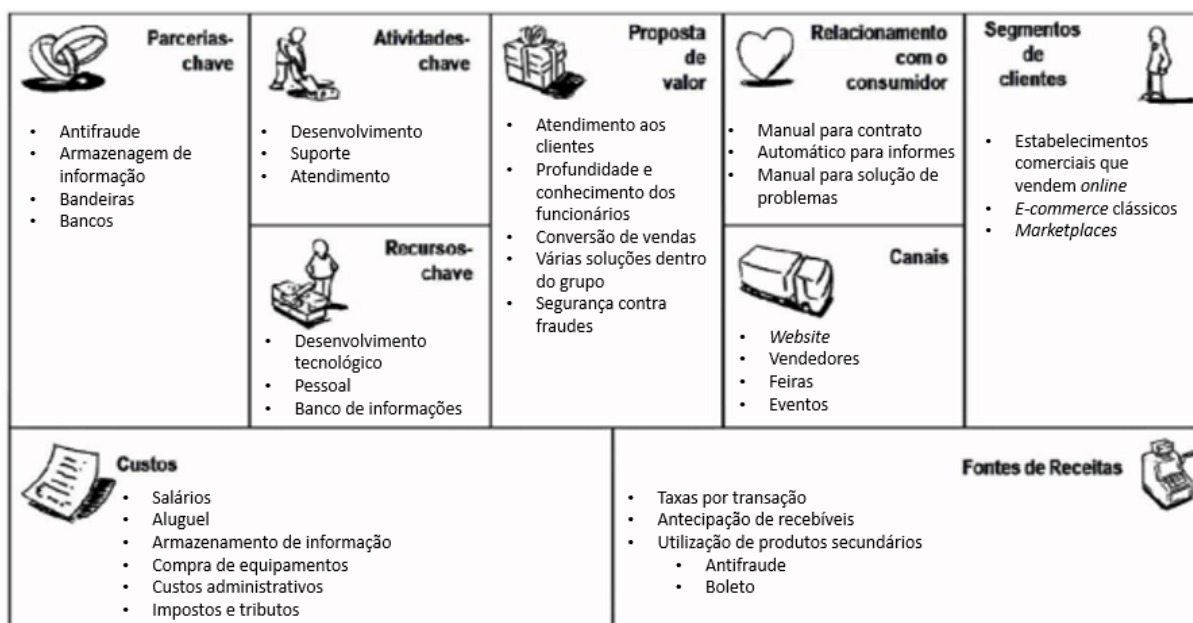
Outra parceria importante é com empresas de armazenamento de informação, os chamados servidores, uma vez que o grupo processa uma grande quantidade de informações constantemente e precisa de espaço virtual para armazená-las de maneira segura.

Ainda, pertinente ao mercado de meios de pagamento, o grupo precisa realizar parcerias com as bandeiras e com os bancos para conseguir ter uma operação mais eficiente. Com as bandeiras envolve a possibilidade de realizar transações com cartões emitidos por elas, já com os bancos envolve a emissão de boletos através destas instituições financeiras.

4.1.8.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo da empresa é complexa e envolve uma grande quantidade de elementos. Pode-se citar custos de pessoal, de aluguel de escritórios, de armazenamento de informações, de compra de equipamento tecnológico, custos administrativos e também impostos e tributos atrelados à operação da empresa.

Figura 14: *Business Model Canvas* aplicado à empresa.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.9 Matriz BCG

A aplicação da análise da matriz BCG para o grupo de empresas envolvidos dentro da Júpter faz muito sentido para se ter noção de quais produtos presentes atualmente no portfólio do grupo são os mais relevantes.

Dentro da operação do grupo, pode-se destacar os seguintes produtos a serem analisados: subadquirentes através da Netuno, *gateway* através da Mercúrio e adquirente através da Júpter.

Na atuação dentro do mundo digital, pode-se informar que a participação de cada um destes produtos é como pode ser visto na Tabela 2.

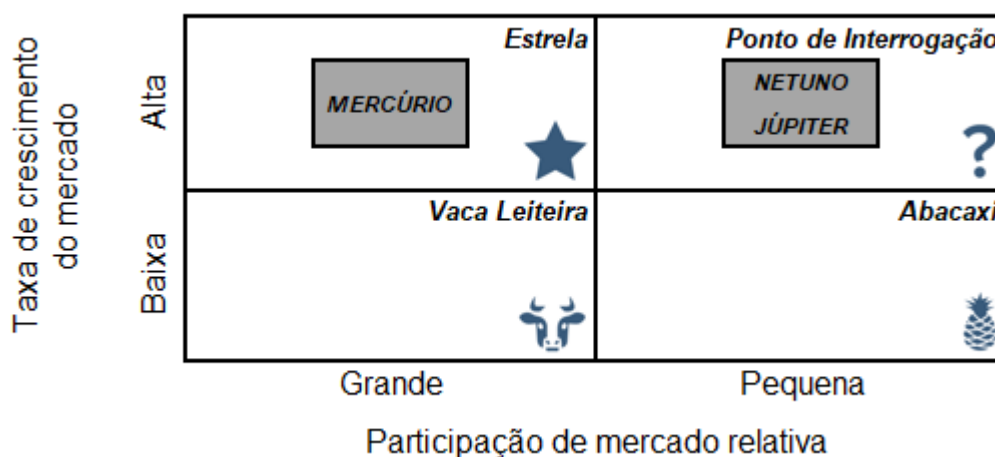
Tabela 2: Participação de cada produto dentro da operação do mundo digital.

Produto	%
Adquirente	45
Subadquirente	37
Gateway	18

Fonte: elaborado pelo autor.

Sabendo que cada uma das empresas do grupo atua em um mercado diferente, cada um tem uma participação também distinta, fator relevante para o preenchimento e para análise correta da matriz BCG. Os produtos podem ser classificados de acordo com a Figura 15.

Figura 15: Matriz BCG para o portfólio do grupo.



Fonte: elaborado pelo autor.

O produto de subadquirentes pode ser classificado como ponto de interrogação. Atualmente, o mercado é altamente segmentado, com várias empresas concorrendo. Desta maneira, sabe-se que nenhuma delas se sobressai muito, e isto inclui o Netuno. Contudo, apesar de ter uma participação de mercado relativamente pequena, a empresa está inserida em um mercado que apresenta uma alta taxa de crescimento, bem como todo o *e-commerce* brasileiro.

O produto de *gateway* pode ser classificado como estrela, uma vez que é representado por uma marca muito relevante dentro deste mercado, representando uma fatia considerável de todas as transações realizadas através deste meio de pagamento no Brasil, e, assim como o de subadquirentes, também é um mercado que vem crescendo constantemente no cenário nacional.

Por fim, o produto de adquirente, que é um produto vinculado tanto às subadquirentes quanto aos *gateways*, também pode ser classificado como um ponto de interrogação. O mercado de adquirência no mundo digital vem crescendo em um ritmo constante no Brasil. Já a Júpiter representa uma participação de mercado que não pode ser menosprezada, contudo não pode ser considerada grande se comparada aos concorrentes. Dentro da operação da Mercúrio, por exemplo, a Júpiter representa pouco mais de 30% do volume transacionado, sendo os restantes concentrados em outros dois concorrentes.

Desta maneira, percebe-se que, no cenário atual de grande perspectiva de crescimento do mercado de meios de pagamentos eletrônicos no Brasil, o movimento mais plausível e coerente é que os produtos atualmente classificados como ponto de interrogação devam virar estrela, dificilmente vindo a se transformar em abacaxis num espectro de tempo curto.

4.1.10 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

A partir de análises já realizadas neste trabalho, é possível caracterizar a Júpiter, atuando em conjunto com as empresas que compõem o seu grupo, como uma só dentro da matriz de crescimento mercado/produto.

Sabendo que esta matriz engloba quatro quadrantes – penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação –, analisa-se cada um deles baseados nas suas características para enquadrar a empresa no que faça mais sentido.

Hoje, o mercado de adquirência, tanto no mundo físico quanto no mundo *online*, é um mercado já existente, consolidado e com pouca margem para alteração da sua atuação, dada a regulamentação exigida pelo BACEN. Desta maneira, pode-se afirmar que todas as empresas envolvidas no mercado de adquirência, o que inclui a Júpiter e o grupo como um todo, não atuam em novos mercados, mas sim em mercados já existentes, o que elimina os dois quadrantes inferiores.

No que tange os dois quadrantes superiores, entende-se que o de “penetração de mercado” envolve mercados já existentes e produtos existentes, enquanto o quadrante de “desenvolvimento de produto” envolve também um mercado existente, porém com a utilização de novos produtos.

Hoje, pode-se afirmar que a Júpiter e o grupo que envolve as empresas Netuno e Mercúrio estão no quadrante de “penetração de mercado”. Por ser uma empresa relativamente nova, ainda conflitando com as empresas que dominavam o mercado, a Júpiter ainda tem um longo caminho a percorrer, em comparação com o patamar alcançado pelas outras. Muitos clientes ainda não têm o conhecimento do nome da marca, o que reforça esta ideia.

No mundo digital, com o atual posicionamento estratégico adotado pela Júpiter como grupo, o cenário é um pouco pior. Com a união de todas as empresas, elas começaram a se canibalizar, com empresas diferentes indo atrás dos mesmos clientes, algo que é extremamente prejudicial. Desta maneira, empresas do mesmo grupo brigam entre si para conseguir penetrar no mesmo mercado.

A diversificação das empresas do grupo, que atuam em mercados diferentes, deveria ser clara para que seja possível penetrar nos mercados adequadamente, penetrando as empresas e suas marcas, para eventualmente a Júpiter como grupo conseguir se deslocar do quadrante de “penetração de mercado” para “desenvolvimento de produto”, sendo este último o posicionamento que a empresa almeja, ainda mais no mundo digital, quando preza pelo desenvolvimento de soluções que sempre venham a facilitar a vida operacional dos seus clientes.

O Quadro 7 reflete a posição atual da Júpiter e o movimento almejado por ela.

Quadro 7: Posicionamento da Júpiter de acordo com a Matriz de Crescimento.

	Produtos existentes	Novos produtos
Mercados existentes	Penetração de mercado JÚPITER →	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.11 Mix de Marketing Integrado

Sabendo que para Kotler e Armstrong (2007), o *mix de marketing* integrado é definido por quatro elementos (praça, preço, produto e promoção), é necessário

evidenciar cada um destes elementos para a atuação da Júpiter dentro do mercado de aquisição no mundo digital.

4.1.11.1 Praça

Atualmente, dentro da operação da Júpiter no mundo digital, a empresa se projeta aos clientes, através das marcas das empresas Netuno e Mercúrio, de algumas maneiras possíveis. Primeiramente, as marcas estão disponíveis em seus *websites* bem como telefones de contato para que os clientes entrem em contato de maneira ativamente, sendo esta uma ação passiva do grupo. Essa maneira mostra-se eficaz uma vez que a recomendação falada entre atuais clientes é bastante forte dentro do mercado de *e-commerce*.

Para clientes maiores, os vendedores entram em contato ativamente para tentar vender as soluções das empresas para eles. Existe também a participação em eventos de comércio digital, na tentativa de reforçar as marcas e ter um contato físico com estas pessoas, extrapolando as barreiras estabelecidas pelas conexões virtuais.

Ainda, existe a recomendação das marcas das empresas através de vendedores da Júpiter no mundo físico, que possuem clientes que vão abrir operação no mundo digital e procuram soluções de meios de pagamentos para suas futuras plataformas.

Essa diversificação, contudo, é bastante prejudicial para a operação da empresa como um todo, uma vez que ela é enormemente ampla. Atualmente, a área de credenciamento de clientes recebe demandas por mais de 15 plataformas e canais diferentes, o que não é viável nem faz sentido para uma empresa do porte da Júpiter.

4.1.11.2 Preço

A política de preço dentro das empresas do grupo da Júpiter são variadas. Por se tratar de uma operação digital, no qual não se tem a segurança do portador físico do cartão, a possibilidade de riscos de fraude são maiores. Desta maneira, algumas políticas de segurança são adotadas em alguns pontos da operação.

Dentro do mercado de *gateway*, a maneira mais usual para cobrança dos clientes é um valor fixo por cada transação realizada. Para clientes muito grandes, existem

pacotes que diminuem esse valor caso o cliente realize um número muito grande de transações. Ainda, há a cobrança para a emissão de boletos também.

Dentro do mercado de subadquirentes, a maneira mais usual para cobrança dos clientes é uma taxa determinada em contrato, que varia de acordo com diversas variáveis (modelo de negócio do cliente, porte do cliente, bandeira utilizada pelo portador, parcelamento da compra), e que incide sobre o valor total da transação realizada. Também há a cobrança para emissão de boletos. Outro ponto que é fonte de receita para as empresas é a necessidade da utilização de antifraudes, o que acaba sendo cobrado com taxas fixas por transação realizada.

Um ponto bastante importante de cobrança dos clientes é a possibilidade da realização de antecipação dos recebíveis. Como o fluxo natural do dinheiro no mercado de adquirência (quando a transação é realizada na modalidade de crédito à vista) faz com que o lojista só receba o valor da venda depois de 30 dias, muitas vezes ele escolhe um modelo de antecipação de recebíveis para ter esse dinheiro com a liquidez necessária para o seu negócio. Desta maneira, a Júpiter cobra uma taxa que é calculada baseada em algumas variáveis, sendo as mais importantes: porte do cliente, valor a ser antecipado, *duration* (quantidade de dias que o cliente está antecipando o recebimento do dinheiro, quanto maior a quantidade, maior a taxa) dos recebíveis a serem antecipados, modelo de risco da companhia.

Desta maneira, entende-se que a Júpiter possui diversas fontes de receita e de cobrança dos clientes, contudo todas elas estão sujeitas aos modelos de risco adotadas pela companhia, que é a única do mercado que não tem aporte bancário por trás, ou seja, a competição por preços é dificultada.

4.1.11.3 Produto

Os produtos oferecidos pela empresa dentro do grupo da Júpiter, ou seja, as empresas Netuno e Mercúrio, são todos voltados para o mercado de meio de pagamentos do comércio eletrônico brasileiro.

Estes produtos estão basicamente divididos em: adquirente para *gateways*, subadquirente, *gateway* e antifraude. Ainda, a empresa fornece a antecipação de recebíveis também como um produto, no qual é possível escolher por contratá-lo ou não, dependendo de aprovação do time de risco.

4.1.11.4 Promoção

A promoção das marcas das empresas do grupo da Júpiter acontecem majoritariamente em feiras e exposições voltadas para o comércio digital, que acontecem periodicamente ao longo do ano.

As marcas também se promovem ao realizar parcerias com seus clientes, participando de ações em conjunto.

Outra maneira utilizada para a promoção é a utilização das mídias sociais e de conteúdo em seus respectivos *websites*, para fomentar o desenvolvimento dos clientes e de seus negócios.

Um ponto que vale ser destacado é que, devido à falta de foco de atuação nos clientes existente dentro da organização do grupo, a promoção das marcas acaba sendo prejudicada como um todo.

Assim, baseado em todos os pontos levantados, tem-se o diagrama que resume a análise do *mix de marketing* integrado na Figura 16.

Figura 16: Diagrama do *Mix de Marketing* Integrado aplicado para a Júpiter.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.12 VPU

Dentro da análise do mercado de adquirência do mundo digital, para se obter o VPU foi necessário realizar uma análise separada para o produto de subadquirente (Netuno) e para o *gateway* (Mercúrio), uma vez que eles englobam aspectos

relevantes diferentes e também portes de clientes diferentes. Alguns pontos foram considerados em comum para os dois grupos.

Para a realização de uma análise relevante, foram entrevistados entre 30 e 40 clientes para cada uma das empresas em questão, levando em conta a percepção dos clientes tanto das empresas do grupo da Júpiter como a percepção em relação aos concorrentes.

As perguntas foram feitas mediante os pontos levantados abaixo, sendo que era solicitada uma nota de 0 a 5, no qual a nota 0 representa que o aspecto avaliado pela empresa analisada era muito ruim, enquanto a nota 5 representava excelente, conforme escala vista no Quadro 8.

Quadro 8: Escala de notas para análise de VPU.

Nota	Critério
0	Muito Ruim
1	Ruim
2	Regular
3	Bom
4	Muito Bom
5	Excelente

Fonte: elaborado pelo autor.

Os aspectos que foram avaliados para ambos os produtos das duas empresas foram os seguintes:

Atendimento: facilidade de receber atendimento correto quando o cliente tenta entrar em contato ativamente com a empresa.

Facilidade de resolução de problemas: quando existe um problema na operação do cliente, ele é facilmente resolvido pela empresa contratada num tempo adequado levando em consideração a proporção do tamanho do problema.

Profundidade: os funcionários com os quais os clientes têm contato direto dentro da empresa contratada conhecem de fato a operação do cliente e seu modelo de negócio, bem como a ligação deste modelo com os produtos oferecidos pela empresa.

Inovação Tecnológica: se a empresa contratada está, recorrentemente, inovando seus produtos ou lançando produtos novos que façam sentido para a operação dos seus clientes.

Conversão de Vendas: a conversão de vendas (vendas aprovadas em relação ao total de tentativa de vendas) é alta e competitiva.

Segurança da Operação: a conversão de vendas reflete em vendas saudáveis e com pouca ocorrência de fraude.

Já os aspectos que foram avaliados individualmente para os produtos foram os seguintes: facilidade de integração e vantagem financeira para os subadquirentes; *features* para os *gateways*.

Facilidade de Integração: para começar a operar com a empresa contratada, o processo de integração tecnológica entre o sistema do cliente e da empresa é realizado de maneira fácil e rápido.

Vantagem Financeira: os produtos oferecidos pela empresa, como antecipação de recebíveis, entre outros, são benéficos e facilitam a organização financeira do cliente.

Features: as *features* existentes dentro da plataforma são competitivas e são atualizadas periodicamente, indo de acordo com as necessidades dos modelos de negócio dos clientes.

As notas de cada aspecto para cada empresa participante foi feita por uma média simples das notas dadas pelos entrevistados. E a nota final de cada aspecto foi dada pela média aritmética de cada um dos aspectos para cada empresa.

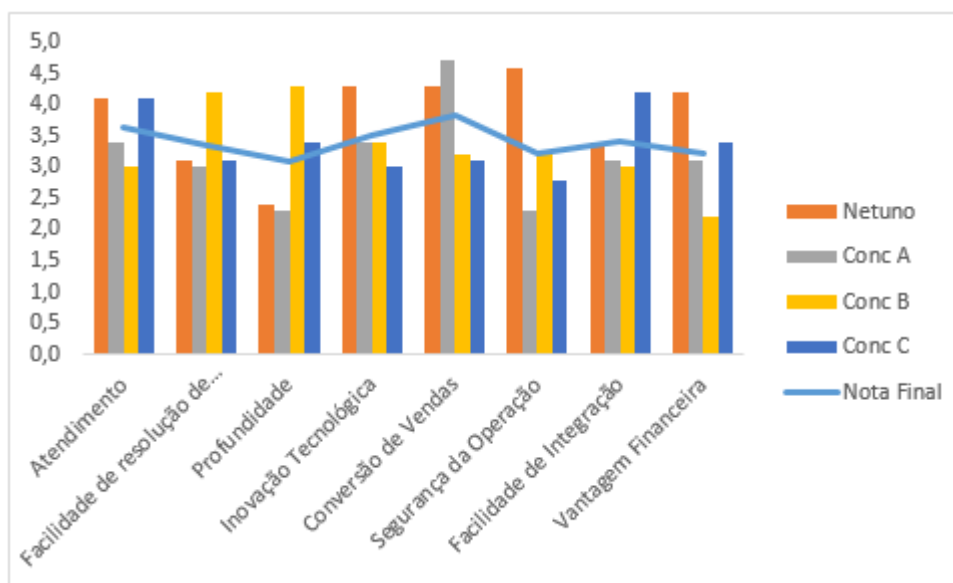
Assim, pode-se ver, nas Tabela 3 e Tabela 4, os resultados obtidos para subadquirentes e *gateways*, respectivamente, bem como nos Gráfico 8 e Gráfico 9.

Tabela 3: Resultados de VPU para subadquirentes.

Aspecto	Nota Final	Netuno	Conc A	Conc B	Conc C
Atendimento	3,7	4,1	3,4	3,0	4,1
Facilidade de resolução de problemas	3,4	3,1	3,0	4,2	3,1
Profundidade	3,1	2,4	2,3	4,3	3,4
Inovação Tecnológica	3,5	4,3	3,4	3,4	3,0
Conversão de Vendas	3,8	4,3	4,7	3,2	3,1
Segurança da Operação	3,2	4,6	2,3	3,2	2,8
Facilidade de Integração	3,4	3,4	3,1	3,0	4,2
Vantagem Financeira	3,2	4,2	3,1	2,2	3,4

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 8: VPU para subadquirentes.



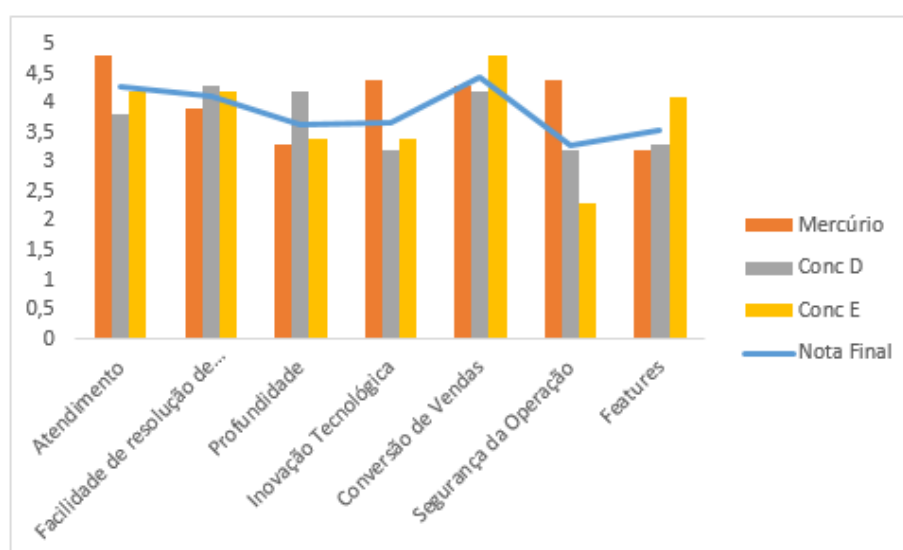
Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 4: Resultados de VPU para gateways.

Aspecto	Nota Final	Mercúrio	Conc D	Conc E
Atendimento	4,3	4,8	3,8	4,2
Facilidade de resolução de problemas	4,1	3,9	4,3	4,2
Profundidade	3,6	3,3	4,2	3,4
Inovação Tecnológica	3,7	4,4	3,2	3,4
Conversão de Vendas	4,4	4,3	4,2	4,8
Segurança da Operação	3,3	4,4	3,2	2,3
Features	3,5	3,2	3,3	4,1

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 9: VPU para gateways.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.13 NPS

Com o propósito de realizar o NPS, aproveitou-se o momento da pesquisa que estava sendo realizada com os clientes para o levantamento do VPU para também obter o NPS das empresas do grupo da Júpiter.

Ao fim dos questionamentos levantados com o propósito de levantar o VPU, foi perguntado ao cliente: *“em uma nota de 0 a 10, qual a nota você daria para a probabilidade de você recomendar a empresa para outras pessoas, sendo 0 sendo completamente improvável e 10 sendo totalmente provável?”*

A partir das entrevistas realizadas, foi possível chegar aos seguintes gráficos e, conseqüentemente, NPSs das empresas do grupo da Júpiter.

Gráfico 10: Notas de NPS da Netuno.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 11: Notas de NPS da Mercúrio.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.14 Modelo de Lacunas

Uma vez realizado a análise do VPU com diversos clientes das Netuno e Mercúrio, e utilizando os mesmos aspectos que foram levantados para cada uma destas empresas dentro dos seus mercados, é possível realizar uma análise através do modelo de lacunas, comparando as empresas com suas concorrentes.

Para complementar a análise quantitativa baseada nos dados obtidos para obtenção dos VPUs e do NPS, também foi levado em consideração para a realização do modelo de lacunas alguns pontos qualitativos que foram citados pelos clientes, de forma proativa, sem serem induzidos pelo autor a citá-los, como: a qualidade do atendimento recebido, e não só a facilidade em recebê-lo; o enfoque em problemas não solucionados dentro da plataforma das empresas avaliadas; a dificuldade em conseguir tecnologias e soluções personalizadas para a operação de determinado modelo de negócio, quando se tratava de clientes grandes.

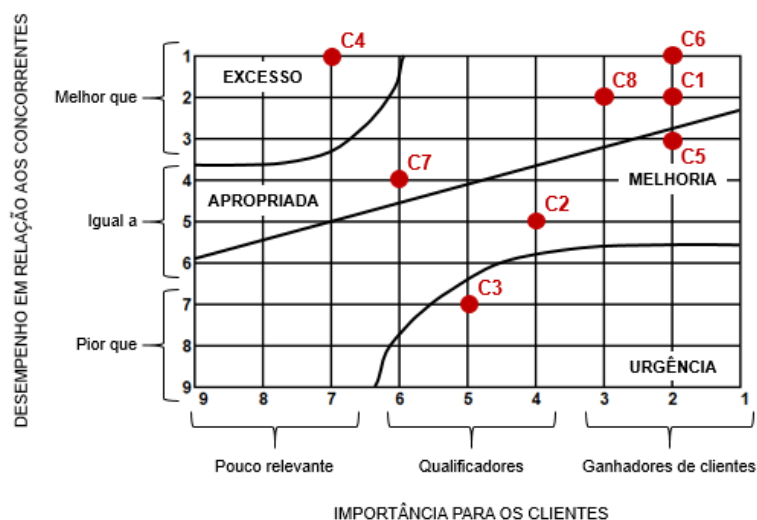
Desta maneira, baseado nos VPUs e nas entrevistas realizadas com os clientes das duas empresas, foram dadas notas para cada aspecto relativas ao desempenho deste aspecto dentro da operação das empresas e a sua importância. Com as notas, que podem ser vistas nas Tabela 5 e Tabela 6, é possível esboçar o mapeamento das lacunas para as empresas, conforme pode ser visto nas Figura 17 e Figura 18.

Tabela 5: Notas de desempenho e importância para cada aspecto da Netuno.

Critério	Aspecto	Desempenho	Importância	Zona
C1	Atendimento	2	2	Apropriada
C2	Facilidade de resolução de problema	5	4	Melhoria
C3	Profundidade	7	5	Urgência
C4	Inovação Tecnológica	1	7	Excesso
C5	Conversão de Vendas	3	2	Melhoria
C6	Segurança da Operação	1	2	Apropriada
C7	Facilidade de Integração	4	6	Apropriada
C8	Vantagem Financeira	2	3	Apropriada

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 17: Matriz de lacunas (importância x desempenho) para a Netuno.



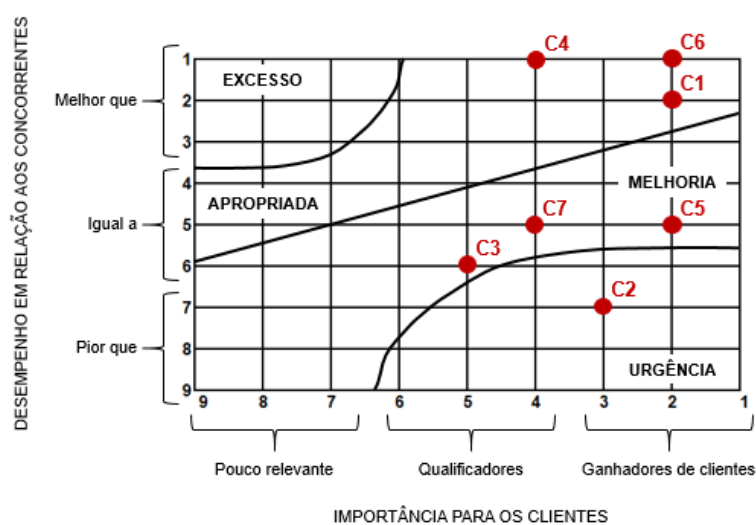
Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 6: Notas de desempenho e importância para cada aspecto da Mercúrio.

Critério	Aspecto	Desempenho	Importância	Zona
C1	Atendimento	2	2	Apropriada
C2	Facilidade de resolução de problema	7	3	Urgência
C3	Profundidade	6	5	Melhoria
C4	Inovação Tecnológica	1	4	Apropriada
C5	Conversão de Vendas	5	2	Melhoria
C6	Segurança da Operação	1	2	Apropriada
C7	Features	5	4	Melhoria

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 18: Matriz de lacunas (importância x desempenho) para a Mercúrio.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.15 Gestão da Área de TI

Sabe-se que a operação de TI dentro da Júpiter é muito importante, uma vez que a empresa está lidando diretamente com tecnologia e com informação de vários clientes. Para ser uma empresa bem sucedida dentro deste mercado, é essencial que a gestão desta área seja eficaz e esteja coesa com os planos da empresa.

É importante ressaltar que cada empresa dentro do grupo da Júpiter, o que inclui as empresas Mercúrio e Netuno, possui a sua própria área de TI. Mas, como esta área é crucial para a operação do conglomerado, a análise será feita considerando o grupo como um todo.

Desta maneira, mostra-se necessário realizar uma análise acerca do grau de descentralização da TI, tanto na sua execução quanto no seu controle. Para isso, é usada uma ferramenta com vários fatores, dando nota de 1 (um) a 5 (cinco) para eles, sendo a nota 1 representando um fator totalmente centralizado, enquanto 5 representa um fator totalmente descentralizado. Esta análise pode ser vista na Tabela 7.

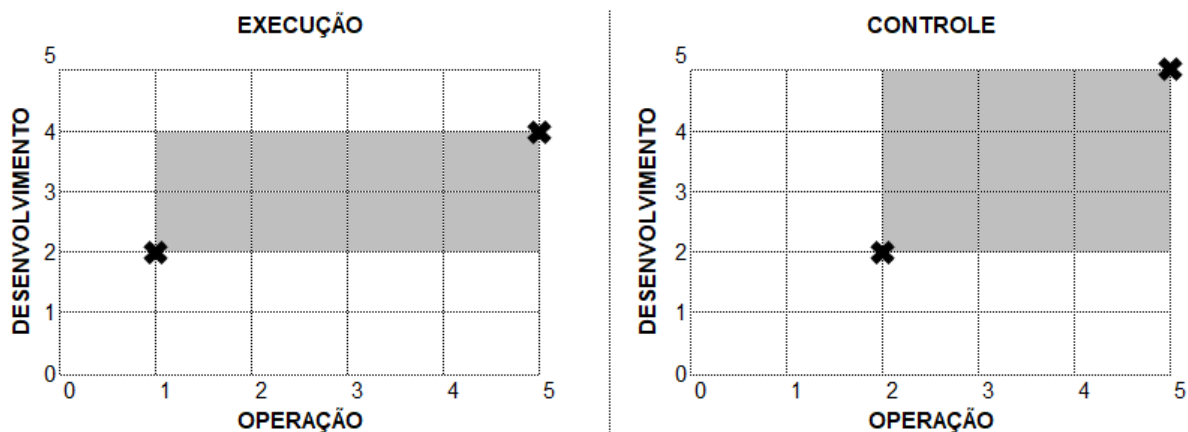
Tabela 7: Fatores da Júpiter para análise de grau de descentralização.

ITEM DE ANÁLISE	NOTAS	ITEM DE ANÁLISE	NOTAS
CONTROLE - OPERAÇÃO		CONTROLE - DESENVOLVIMENTO	
Provimento de Segurança	2	Padronização de tarefas	4
Programação de tarefas	5	Programação de tarefas	5
Padronização de tarefas	5	Planejamento de pessoal	3
Orçamento	3	Orçamento	3
Estabelecimento de prioridades	4	Provimento de Segurança	2
Acesso a dados	3	Avaliação de produtos	3
Planejamento de pessoal	2	Acesso a dados	3
Avaliação de produtos	4	Estabelecimento de prioridades	4
EXECUÇÃO - OPERAÇÃO		EXECUÇÃO - DESENVOLVIMENTO	
Telecomunicações	1	Documentação de Sistemas	4
Manutenção de Sistemas aplicativos	4	Programação de aplicações	4
Operação de <i>hardware</i>	5	Administração de banco de dados	3
Programação de Sistemas	4	Treinamento do usuário	4
		Análise de Sistemas	2

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de LAURINDO, 2008.

Com os resultados obtidos, é possível gerar os diagramas de descentralização para a Júpiter, tanto para execução quanto para controle. Estes diagramas podem ser vistos na Figura 19.

Figura 19: Diagramas de descentralização para a Júpiter.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de LAURINDO, 2008.

Desta maneira, percebe-se que o grau de descentralização da TI dentro da operação na Júpiter é bastante descentralizado, tanto na execução quanto no controle. É importante que empresas tenham graus de descentralização em alguns aspectos com a finalidade de desenvolver autonomia e ter liberdade para o desenvolvimento de alguns aspectos, contudo, empresas muito descentralizadas podem vir a perder o foco e não ter controle das suas operações.

4.2 Problemas Levantados e Proposta de Soluções

Após a realização das análises pertinentes à estratégia atual adotada pela Júpiter e pelas empresas que atualmente compõem o conglomerado, pode-se destacar diversos problemas que atrapalham a atuação das empresas dentro do mercado de meios de pagamentos brasileiro.

Com o levantamento dos problemas, é possível esboçar propostas de soluções, bem como elencá-las baseado em critérios de importância determinados, através da utilização do método AHP.

Assim sendo, os principais problemas iniciais que foram encontrados dentro da estrutura atual da Júpiter são os seguintes:

- Descentralização da TI
- Falta de KPIs
- Fraco posicionamento de marca

- Canibalização das empresas
- Falta de segmentação dos clientes entre as empresas
- Grau de conhecimento dos funcionários
- Dificuldade de resolução de problemas
- Alinhamento entre TI e estratégia da empresa
- Integração com mais plataformas de desenvolvimento
- Falta de alinhamento de valores com os funcionários

Para a resolução destes problemas, é necessário analisá-los separadamente e depois compará-los através dos critérios estabelecidos para a priorização das ações.

4.2.1 Descentralização da TI

4.2.1.1 Descrição

Atualmente, com a estrutura organizacional adotada pela empresa após a fusão, não existe uma estrutura de TI centralizada. O modelo que é praticado ainda ilustra um quadro de empresas separadas, nas quais cada uma tinha uma estrutura de desenvolvedores e de tecnologia própria.

Esta situação é problemática uma vez que, no mercado de meios de pagamento onde a tecnologia é fundamental para o sucesso da empresa, as estruturas e as pessoas não estão alinhadas em desenvolver soluções que sejam coesas com o desenvolvimento do grupo e seus produtos. Assim, muito retrabalho é feito, bem como muito dos trabalhos que são feitos pelos times de desenvolvimento não integram entre si, o que é extremamente preocupante visto que as empresas estão no mesmo grupo.

Percebe-se, desta maneira, que dado o atual porte da empresa, a sua complexidade estrutural e o mercado no qual está inserida, uma estrutura de TI totalmente descentralizada não é a maneira mais eficaz e segura de operar.

4.2.1.2 Proposta de Solução

A principal proposta de solução para este problema é uma mudança da estrutura atual de TI. Dada a estrutura atual, em que cada uma das empresas possui a sua

própria estrutura completamente isolada da outra, a principal mudança que deve ser feita no curto prazo é a implementação de uma liderança unificada para a área de tecnologia, que consiga atuar sobre todas as estruturas de todas as empresas, de modo que alinhe o trabalho de todos com o objetivo final da empresa, bem como com a estratégia adotada.

Contudo, uma vez que cada uma das empresas já possui a sua própria estrutura de tecnologia, o posicionamento de uma pessoa para liderar toda a área do conglomerado é uma questão bastante delicada.

O fato de já existirem lideranças dentro das áreas de tecnologia existentes pode gerar uma competição pelo novo cargo que vai ser criado, bem como criar uma sensação de importância para a área de tecnologia de uma das empresas em detrimento das outras.

A contratação de uma pessoa de mercado também é relativamente problemática, dada a complexa operação do grupo e a necessidade da pessoa que ocupará a vaga de conhecer profundamente todas as minúcias do conglomerado, o que traria um atraso para esta implementação.

Desta maneira, a solução que é mais viável e eficaz dados os pontos levantados e a atual situação da empresa é a realocação de algum atual funcionário que ainda não esteja totalmente ligado às áreas de tecnologia para ocupar a função. Assim, a pessoa já estará familiarizada com a operação do conglomerado por já estar inserido dentro dele, bem como não gerará desentendimentos e desalinhamentos entre as áreas que existem atualmente.

4.2.2 Falta de KPIs

4.2.2.1 Descrição

A operação do conglomerado após a fusão acontece de maneira muito automática, não tendo sido planejada adequadamente. Uma das principais evidências desta falta de planejamento é a ausência de KPIs para a grande maioria das equipes que possam direcionar as pessoas e as lideranças para atingir resultados que, no conjunto, façam com que o conglomerado como um todo também cresça e performe de acordo com o esperado pelo mercado e pelos investidores.

A ausência de KPIs que indique como as pessoas estão desempenhando é prejudicial à operação de qualquer empresa, uma vez que tanto a empresa não sabe quais são os melhores funcionários baseado em dados concreto, tanto quanto os próprios funcionários não conseguem identificar possíveis falhas em suas atuações e eventuais pontos de melhoria.

Desta maneira, entende-se que uma operação de grande porte, como a da Júpiter atualmente, sem a utilização de KPIs que direcionem as pessoas a alcançarem resultados tangíveis e que vão de acordo com a estratégia e o resultado esperado pela empresa é contraproducente.

4.2.2.2 Proposta de Solução

Para que se possa solucionar o problema da falta de indicadores dentro da operação das empresas da Júpiter atualmente, é necessário entender o cotidiano da empresa, especificar quais indicadores são importantes e como eles devem ser acompanhados.

A maneira mais eficaz de realizar o levantamento desses indicadores é através da utilização da metodologia do BSC, onde é possível analisar mais detalhadamente quais indicadores vão ser usados por quais funcionários, evidenciando quais são os seus benefícios para a operação das empresas do grupo.

4.2.3 Falta de segmentação de clientes entre as empresas

4.2.3.1 Descrição

Após a fusão das empresas, onde a operação de cinco empresas diferentes unificou-se no conglomerado hoje encabeçado pela Júpiter, não houve um estudo preciso e profundo acerca dos clientes-alvo de cada uma delas.

Atualmente, a operação das empresas acontece concomitantemente dentro do escritório, com todos os vendedores do time comercial atacando e indo atrás de todos os tipos de cliente, do maior ao menor, do *marketplace* ao *e-commerce* clássico, oferecendo todos os produtos de todas as empresas do conglomerado.

Assim, é comum o mesmo estabelecimento comercial receber propostas diferentes das empresas de dentro do grupo, evidenciando o despreparo quanto à

atuação do grupo como um todo, como prejudicando o desempenho da empresa, uma vez que funcionários distintos acabam canalizando esforços para tentar alcançar os mesmos clientes, diminuindo a eficiência da operação.

O mercado de meios de pagamento *online* é muito grande e vasto, o que implica em uma necessidade de atuação em uma segmentação de mercado, para que seja possível atuar de maneira forte e eficaz dentro de um mercado ou ramo específico, não dispersando esforços em todos os lados.

4.2.3.2 Proposta de Solução

O problema da falta de segmentação de mercado para atuação das empresas dentro do grupo é grave e precisa ser corrigido de maneira rápida e eficaz.

Primeiramente, antes de propor uma segmentação, é necessário entender a fundo a operação das empresas do grupo individualmente, abortando pontos como: quais são seus produtos, quais são seus diferenciais no mercado, quem são seus clientes atualmente, como estes se dividem e podem ser caracterizados dentro do mercado de comércio virtual, quais são seus modelos de negócio, entre outros pontos.

Em um momento posterior, é vital entender o mercado de comércio eletrônico, quais são as soluções disponíveis atualmente e como os concorrentes se movimentam dentro deste mercado, como eles atuam e como pretendem atuar. Ainda na análise do mercado, é essencial entender o que os clientes querem, quais especificidades cada modelo de negócio exige; as necessidades de clientes dos mais variados portes, desde o MEI até o maior *player* do mercado.

Por fim, mas não menos importante, é de extrema relevância que os executivos do conglomerado tenham as estratégias a serem adotadas pelas empresas do grupo bem definidas, onde o grupo como um todo pretende chegar em determinado espaço de tempo e como esta posição será alcançada.

Tendo todos estes pontos muito bem definidos, é possível traçar a futura atuação de cada uma das empresas do grupo, definindo assim objetivos claros, segmentos de clientes para atuação forte e precisa, melhorando o desempenho das empresas do grupo como um todo.

4.2.4 Fraco posicionamento de marca

4.2.4.1 Descrição

Com a situação da fusão realizada rapidamente, não houve tempo para se pensar em segmentos de atuação de cada uma das empresas, conforme foi especificado anteriormente. Entende-se, contudo, que esta falta de segmentação não afeta somente a atuação do conglomerado no que concerne a prospecção de clientes e a venda de produtos para estes.

O problema da fusão também se estende ao posicionamento atual das marcas dentro do mercado de meios de pagamento. Com a falta de planejamento proveniente deste movimento, não foi realizado nenhum estudo de posicionamento de marca para conseguir atuar nos mercados e nos segmentos que fazem sentido para as empresas do grupo.

Assim, desde a união, o posicionamento de marca das empresas do grupo é muito fraco, quando comparada com as concorrentes. Não existem campanhas fortes para que os possíveis clientes conheçam as empresas, bem como para atuais clientes que reforce a força destas para estes. As campanhas que existem, contudo, acontecem com clientes muito distintos uns dos outros, dificultando assim a eficácia destas campanhas.

Desta maneira, mostra-se evidente a necessidade de um posicionamento de marca para os segmentos de clientes que mais faça sentido para cada uma das empresas. Um posicionamento forte melhora a imagem da empresa no mercado e traz valor à ela. Contudo, este posicionamento mostra-se inviável com a atual estrutura adotada pelo conglomerado.

4.2.4.2 Proposta de Solução

Para que as empresas voltem a ter um posicionamento de marca minimamente marcante e adequado para o mercado em que estão inseridas, é necessário que um plano de *marketing* e de estudo de mercado seja realizado.

Um plano de posicionamento de marca somente é eficaz quando se sabe o público que precisa ser atingido. Desta maneira, a reestruturação com a segmentação dos clientes para cada uma das empresas é vital neste aspecto. Com a determinação

de quais segmentos cada empresa do grupo irá atuar, torna-se mais fácil a elaboração de um plano coeso e que traga resultado posterior.

Assim, é necessário realizar primeiramente a reestruturação da segmentação dos clientes para, num cenário posterior, elaborar um plano de *marketing* para conseguir posicionar todas as marcas do grupo de maneira forte dentro do mercado.

Com equipes de *marketing* já formadas dentro das próprias empresas do grupo, é essencial que partes destes times também participem das estruturas de segmentação, fornecendo *insights* sobre posicionamento que podem auxiliar no futuro estratégico da companhia.

Após todo esse planejamento, os times de *marketing* podem atuar com mais foco e direção, trabalhando arduamente para estudar os novos públicos alvos e conseguir atingir esses objetivos então traçados.

4.2.5 Canibalização das empresas

4.2.5.1 Descrição

O problema da canibalização das empresas também é decorrente da fusão acelerada que aconteceu dentro do negócio recentemente. Mesmo com a união dos times comerciais das empresas do grupo dentro de um mesmo ambiente, não houve uma separação entre os clientes em que cada um deveria atuar.

Este problema é extremamente prejudicial à operação do grupo, já que implica em funcionários diferentes canalizando esforços em mesmos clientes ao mesmo tempo. Produtos de portfólio de uma mesma empresa, de um mesmo grupo, não devem em momento algum se canibalizar e competir por clientes entre si.

Com o mercado extremamente amplo e em crescimento e com o conglomerado de empresas abrangendo grande parte das soluções disponíveis no mercado hoje, é possível realizar uma segmentação e definição de limites de atuação de cada uma das empresas dentro do mercado para que a atuação seja eficaz e eficiente.

4.2.5.2 Proposta de Solução

Assim como o problema do posicionamento de marca das empresas do conglomerado, a questão da canibalização que acontece atualmente também pode ser solucionada com uma segmentação de clientes e de mercado forte dentro do grupo.

Com a definição clara e objetiva de qual tipo de cliente, de qual tipo de modelo de negócio, de qual porte de cliente cada uma das empresas do grupo deve agir sobre e atacar para vender os seus produtos e suas soluções, o problema da canibalização é solucionado.

Desta maneira, assim como para o problema da segmentação, é essencial ter extremamente bem mapeado quais são os produtos e quais são as soluções que estão disponíveis dentro do conglomerado, como elas se encaixam para cada segmento e nicho específico do mercado existente hoje, bem como analisar o *roadmap* de desenvolvimento de portfólio do conglomerado, entendendo qual público melhor se encaixaria para os futuros lançamentos.

Após a definição dos segmentos em que cada uma das empresas terá atuação, é essencial que todos os vendedores das empresas estejam alinhados com as decisões que foram tomadas, para que o processo de canibalização acabe de fato e cada um possa se dedicar ao tipo de cliente que lhe foi definido.

4.2.6 Grau de conhecimento dos funcionários

4.2.6.1 Descrição

Levantado como um dos VPUs durante pesquisa com atuais clientes das empresas do grupo da Júpiter, a profundidade dos funcionários é um ponto crítico e falho dentro da operação atual, o que retrata um problema no grau de conhecimento destes.

Em um mercado tão dinâmico e mutável, ter dentro das empresas funcionários que não conhecem com propriedade e profundidade todas as funcionalidades disponíveis dentro da empresa em que trabalha é preocupante. No time comercial e de atendimento, principal interface entre clientes e empresas, esse conhecimento é vital.

Entende-se que conhecimentos mais técnicos, em referência a este mercado, ligados a requisitos de programação, são realmente mais difíceis de ser compreendidos por leigos no assunto, ficando normalmente sob responsabilidade dos times de desenvolvimento.

Entretanto, por mais leigos que sejam em requisitos técnicos, os membros das equipes comerciais e de atendimento precisam sim ter um conhecimento profundo sobre as funcionalidades dos produtos. É essencial ter propriedade em quais soluções são oferecidas, para quais modelos de negócio cada uma é mais requisitada, o que diferencia o produto da Júpiter quando comparado com os produtos da concorrência, o que é necessário para que um estabelecimento comercial consiga de fato se integrar aos sistemas existentes dentro das empresas do grupo, entre tantas outras questões.

O resultado obtido pela pesquisa com os clientes demonstra que os funcionários atuais possuem profundidade normalmente inferior quando se comparada à profundidade observada com os concorrentes.

Este problema, contudo, não necessariamente é decorrente da falta de habilidade dos funcionários, mas sim da falta de instrução dada a eles durante sua jornada dentro da empresa, seja no momento da contratação, quanto com treinamentos periódicos e de reciclagem de conteúdo ora fornecido.

Ainda, a necessidade de conhecer diversas soluções de diversos produtos de diversas empresas dentro de um mesmo grupo também dificulta este processo, uma vez que sobrecarrega as pessoas que têm esta necessidade de se aprofundar, que não conseguem focar em conhecer determinado produto de determinada empresa, gerando conhecimentos superficiais sobre todos os produtos, porém nada que seja diferencial, o que também pode ser inferido pelo resultado da pesquisa.

4.2.6.2 Proposta de Solução

Dado o problema do grau de conhecimento dos funcionários que atualmente compõem os times que realizam contato direto com os clientes e representam esta interface da empresa com o mercado, algumas ações podem ser tomadas para que este ponto seja melhorado e a percepção hoje tida pelos clientes seja melhorada.

Primeiramente, com a proposta de segmentação dos clientes dentro das empresas que formam o grupo atualmente e, conseqüentemente, a reestruturação do

time comercial, é plausível cobrar uma profundidade maior dos funcionários, uma vez que cada um atuaria somente com produtos e soluções de determinada empresa do grupo, retirando a necessidade que existe atualmente de se conhecer e entender todas as soluções de todos os produtos de todas as empresas do grupo.

Em um segundo momento, é vital que seja elaborado um sistema de treinamentos recorrentes para os funcionários. Estes treinamentos devem ser dados, com profundidade, no primeiro momento, quando o funcionário começa sua jornada na empresa, para que ele tenha familiaridade com as soluções oferecidas e tenha capacidade de realizar seu trabalho de maneira mais livre.

Devem ser elaborados também treinamentos de reciclagem, para que todos, independentemente do tempo de trabalho possam estar sempre alinhados com as atuais funcionalidades das soluções fornecidas, podendo sanar eventuais dúvidas e esclarecer pontos que não foram esclarecidos em situações anteriores.

Estes treinamentos devem ser organizados tanto com os times que desenvolveram as soluções, uma vez que eles detêm os conhecimentos técnicos do produto; tanto quando com pessoas do time comercial que se sintam confortáveis e profundos nas soluções abordadas, já que estes conseguem trazer abordagens práticas aos colegas de equipe e compartilhar estes conhecimentos.

Deve-se, contudo, tomar cuidado com a periodicidade dos treinamentos, para que eles não sejam muito longos e extensos, tornando-se claros e diretos, bem como também não tomando tempo excessivo de trabalho dos funcionários. Uma possibilidade é realizá-los fora do horário comercial.

4.2.7 Dificuldade de resolução de problemas

4.2.7.1 Descrição

Ainda em relação ao resultado da pesquisa de VPUs obtido com os atuais clientes das empresas do grupo da Júpiter, pode-se destacar outro problema que existe dentro da operação do grupo atualmente, que é a dificuldade de resolução de problemas.

Recorrentemente, surgem problemas dentro da operação dos clientes, desde os mais simples até os mais complexos. Estes problemas acontecem normalmente devido a questões tecnológicas e de integração, como mudanças dentro das

estruturas técnicas (tanto por parte do cliente quanto por parte das empresas contratadas); mudança de comportamento de compra dos clientes de determinado estabelecimento comercial, o que por ventura pode representar tentativas de fraudes; problemas com outros elos da cadeia de pagamentos e de informação do mercado de meios de pagamento, como as bandeiras ou os bancos, o que acaba refletindo na operação dos clientes; entre outros.

Por se tratar de uma grande variedade de problemas que podem surgir durante o dia-a-dia da operação dos clientes, os atuais funcionários das áreas com interface com os clientes (comercial e atendimento) não possuem a profundidade e o conhecimento necessário para solucionar os problemas apresentados, bem como também não possuem um direcionamento tão claro para quem o problema deve ser direcionado, ou com quem devem consultar questões para tentar solucionar tais problemas.

Este problema atual acontece devido a alguns problemas dentro da estrutura da empresa. O primeiro e o mais claro é a estrutura adotada atualmente, onde todos lidam com todas as empresas, conforme já foi analisado neste documento. Outro problema é a falta de um diretório de conhecimento claro e objetivo, onde as pessoas possam consultar questões referentes à operação dos clientes e possíveis problemas que podem surgir, bem como com quem falar quando estes problemas surgem. Também pode-se citar a falta de comunicação entre os times de TI e os times que lidam diretamente com o cliente, uma vez que quando mudanças estruturais acontecem dentro das empresas do grupo, os times não se comunicam, impossibilitando que os possíveis problemas sejam enunciados, ou até resolvidos, para os clientes antes mesmo de acontecerem.

Este último ponto é particularmente grave, uma vez que as empresas lidam com o dinheiro de vendas dos clientes e qualquer problema pode gerar impossibilidade de vender, o que resulta em enorme insatisfação dos clientes e uma provável mudança para a concorrência.

Ainda, por prezar pelo atendimento ao cliente como um dos seus diferenciais, é vital que as empresas do grupo da Júpiter consigam proporcionar ferramentas para que seus funcionários sanem as dúvidas dos clientes e resolvam seus problemas, já que para o cliente a resolução de problemas compõe parte do atendimento que lhes é fornecido.

4.2.7.2 Proposta de Solução

Com a necessidade de fornecer um bom atendimento aos seus clientes, para estar alinhado com os valores adotados em sua operação, é essencial que as pessoas que lidam com os clientes diariamente consigam resolver os problemas, ou, no mínimo, apontá-los em direção da resolução.

Desta maneira, é essencial que se crie um diretório de problemas que seja claro, específico e objetivo, onde todos os tipos de problemas que já surgiram sejam catalogados e tenham suas soluções explicadas, para que os funcionários consigam consultá-los e para que eles tenham um direcionamento de como prosseguir com o atendimento ao cliente.

Outro ponto que é essencial para que este aspecto seja melhorado é a necessidade de melhoria de comunicação entre os times de desenvolvimento e os times de atendimento ao cliente, para que todos estejam alinhados com o que está acontecendo, o que vai ser alterado, quais possibilidades de problemas podem vir a surgir, como solucioná-los, como comunicar os clientes, entre tantos outros aspectos que podem melhorar a experiência do cliente de maneira significativa.

4.2.8 Alinhamento entre TI e estratégia da empresa

4.2.8.1 Descrição

Referente a análise realizada neste documento, percebe-se que o grupo de empresas liderado pela Júpiter sofre grandes desafios em questões relacionadas à tecnologia da informação.

Conforme já foi enunciado, um dos problemas está ligado à descentralização dos times de tecnologia da informação dentro do grupo, porém não é somente essa questão que gera dificuldades na operação diária.

Atualmente, os times de desenvolvimento dentro das áreas de TI não estão alinhados com as estratégias traçadas pelos times de planejamento e pela diretoria do grupo. Não só isso, não existe também um alinhamento entre os times de desenvolvimento e os times que estão lidando diariamente com os clientes, sendo

estes os que mais entendem das demandas dos clientes, podendo repassá-las para que os desenvolvedores possam priorizar soluções que façam, de fato, sentido.

O que acontece na operação atualmente é o desenvolvimento de soluções que, por muitas vezes, não são necessidades prioritárias dos clientes. Assim, é gerado um *gap* entre o que é desenvolvido e o que é demandado, bem como faz com que esforços sejam canalizados para resultados que não serão recompensados no ponto de vista de desempenho da companhia.

4.2.8.2 Proposta de Solução

Tendo ciência da importância de um time de tecnologia de informação coeso e estratégico dentro de uma empresa inserida no mercado de meios de pagamento, é vital que o desenvolvimento realizado internamente esteja de acordo com as estratégias que vão ser adotadas pelo grupo, bem como auxiliem a empresa a alcançar os resultados almejados.

Para solucionar o problema, primeiramente é necessário que as pessoas responsáveis pelas áreas de TI participem dos processos de decisões estratégicas que são tomadas dentro da companhia.

Concomitantemente, é imprescindível que sejam realizadas reuniões periódicas entre os times de tecnologia e os times que lidam com os clientes finais, para que os dois lados estejam alinhados sobre o que é melhor tanto para o cliente quanto para a empresa, bem como para que os times também troquem conhecimentos e experiências.

4.2.9 Integração com mais plataformas de desenvolvimento

4.2.9.1 Descrição

Para que possa se integrar a uma solução de meios de pagamento *online*, o estabelecimento comercial precisa desenvolver seus *websites* com integrações que possibilitem a movimentação de informação e de dinheiro.

Este desenvolvimento por parte dos estabelecimentos comerciais pode acontecer de duas maneiras: desenvolvimento próprio, no qual o próprio

estabelecimento possui desenvolvedores que conseguem criar essas soluções tecnológicas; desenvolvimento por plataformas, no qual o estabelecimento comercial, desprovido de desenvolvedores para realizar tal função, contrata plataformas terceiras que realizam esta função, sendo que cada uma destas plataformas possui suas especificidades de integração.

Por se tratar de um mercado altamente dinâmico, cada vez mais novas plataformas são criadas e contratadas por estabelecimentos comerciais, existindo hoje mais de 50 neste mercado, enquanto cinco anos atrás o número não passava de 15. Para que o lojista consiga realizar suas vendas, é necessário que o desenvolvimento da plataforma contratada seja compatível com o desenvolvimento da solução de meios de pagamento que ele deseja contratar, ou seja, é necessário que plataforma e solução de pagamento se integrem.

Contudo, a integração não é algo trivial, demandando tempo e esforços específicos para cada uma das novas plataformas, de ambos os lados.

Assim sendo, um dos principais limitantes existentes hoje dentro da operação do grupo da Júpiter é a falta de integração com plataformas existentes no mercado, o que impossibilita que o cliente final, no caso o estabelecimento comercial, possa vir a ser cliente da Júpiter ou das outras empresas do grupo.

4.2.9.2 Proposta de Solução

A principal maneira para solucionar este problema levando em conta o funcionamento atual do mercado de meios de pagamento *online* no Brasil é de fato conseguir integrar com a maior quantidade de plataformas possíveis.

Sabendo que existem diversas plataformas que não integram atualmente, a solução deve começar com o mapeamento de todas estas. Deve-se, posteriormente, realizar um estudo de participação de mercado de cada uma, priorizando aquelas plataformas mais relevantes atualmente, bem como deve-se levantar também quais são as plataformas que mais são demandadas por clientes atualmente. Deve-se entender que diversos clientes trocam de plataforma durante sua operação, o que acarreta em algumas situações que estes clientes tenham que sair da operação das empresas do grupo da Júpiter para conseguirem continuar vendendo.

Ainda no que tange as plataformas que não integram atualmente, é preciso levantar quais são os custos para conseguir integrar, não levando somente em

consideração as plataformas com mais participação no mercado. O custo leva em consideração a relação de horas trabalhadas por pessoa para conseguir realizar esse desenvolvimento e possibilitar a integração, bem como possíveis gastos com ferramentas estruturais, como de armazenamento de dados.

A solução deste problema possibilitaria fortalecer ainda mais a posição do grupo como um grupo que detém quase todas as soluções existentes no mercado de meios de pagamento *online* na realidade brasileira.

4.2.10 Falta de alinhamento de valores com os funcionários

4.2.10.1 Descrição

Com a recente fusão das empresas que atualmente compõem o grupo da Júpiter, funcionários de todas estas começaram a conviver e trabalhar diariamente no mesmo ambiente, lidando com questões de outras empresas que até então não estavam acostumadas.

As empresas, e conseqüentemente seus funcionários, trabalhavam com valores, propósitos e motivações diferentes umas das outras. Essa diferença de valores se perpetuou mesmo com a fusão, uma vez que não houve um direcionamento de valores dos funcionários.

Assim sendo, muitos conflitos acontecem atualmente dentro da operação do conglomerado devido a essas diferenças de valores, gerando insatisfação e questionamentos sobre as maneiras com as quais as atividades diárias são levadas.

Dado que a Júpiter é a maior das empresas do grupo, seus valores acabam prevalecendo no conjunto. Essa afirmação, contudo, se aplica à operação do mundo físico. A operação do mundo digital, que é o foco deste documento, é bastante mesclada com pessoas provenientes de todas as empresas, o que favorece a geração de conflitos.

Hoje, todas as empresas participam do grupo e faz-se necessário que todos os funcionários que participam do dia-a-dia da operação, independentemente da empresa em qual trabalham, compartilhem dos mesmos valores e dos mesmos ideias, para que possam canalizar seus esforços na operação em si e não gastar parte deles com a resolução de conflitos provenientes de ideais diferentes.

4.2.10.2 Proposta de Solução

O problema da diferença de valores é bastante preocupante e precisa ser solucionado para que o grupo das empresas tenha um time de funcionários alinhados com os mesmos valores, sejam eles quais forem.

Sabendo que diversos valores já circulam nos corredores do escritório, é interessante que alguns destes sejam preservados. Dada a variedade de valores provenientes de todas as empresas, é necessário, em um primeiro momento, analisá-los detalhadamente.

Mediante a análise, deve-se estudar os aspectos em comum e como aproveitá-los dentro do grupo, partindo do pressuposto que os funcionários já compartilham destes valores. Com os valores que são distintos, é necessário entendê-los e analisar quais são aderentes à nova realidade do grupo.

Este processo decisório deve ser feito tanto por executivos do conglomerado quanto por membros dos times de recursos humanos de todas as empresas do grupo, uma vez que estes conhecem as nuances e as peculiaridades dos valores de cada uma das empresas.

Para auxiliar este processo de fusão de valores, é interessante realizar um *benchmark* com outras empresas que já passaram por processos semelhantes e entender como foi feito.

Durante o processo de implementação, é necessário que todos os funcionários sejam comunicados adequadamente sobre o porquê destas mudanças estarem acontecendo, através de treinamentos e comunicados. Para que todos entendam, a realização de treinamento recorrentes é recomendável. É necessário que o grupo se prepare também para possíveis dificuldades, uma vez que as pessoas já estão acostumadas a realizar um tipo de comportamento e serão cobradas eventualmente por outros comportamentos provenientes destas mudanças.

4.3 Escolha e Priorização das Soluções

Uma vez levantados os problemas que foram percebidos dentro da operação do grupo da Júpiter e as possíveis soluções para estes, deve-se priorizar quais destas soluções devem ser abordadas prioritariamente. Esta priorização é feita através do

método da matriz AHP. Para tornar esta análise possível, é necessário primeiramente levantar quais critérios são importantes para a operação da empresa e na implementação destas soluções.

4.3.1 Determinação de Critérios e Matriz AHP

Para se tornar viável a análise das propostas de solução através do método da matriz AHP, é necessário levantar critérios que são relevantes para o grupo. Desta maneira, foram levantados cinco critérios para escolher as eventuais soluções.

O primeiro dos critérios é o investimento financeiro necessário para viabilizar e operacionalizar a proposta de solução levantada. O segundo é a complexidade de implementação da proposta levantada. O terceiro critério é o tempo demandado para implementação da ação para solucionar o problema. O quarto critério é o retorno potencial da solução para o grupo. Por fim, o quinto critério é o retorno potencial da solução para os clientes finais do grupo.

Para realizar a análise AHP, deve-se comparar os critérios um a um para determinar quais são os mais relevantes dentro do contexto do grupo. Essa comparação é feita dando notas comparativas entre cada um dos critérios, conforme escala pode ser vista na Tabela 8. A Tabela 9 evidencia a comparação dos critérios e seus pesos finais.

Tabela 8: Notas para comparação de critérios.

JULGAMENTO	VALORES
A é igualmente preferível a B	1
A é igual a moderadamente preferível sobre B	2
A é moderadamente preferível sobre B	3
A é moderada a fortemente preferível sobre B	4
A é fortemente preferível sobre B	5
A é fortemente a muito fortemente preferível sobre B	6
A é muito fortemente preferível sobre B	7
A é muito forte a extremamente preferível sobre B	8
A é extremamente preferível sobre B	9

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 9: Aplicação do Método AHP.

	Investimento Financeiro	Complexidade de Implementação	Tempo de Implementação	Retorno para Empresa	Retorno para Cliente	Peso
Investimento Financeiro	1	5	6	1/6	1/4	0,22
Complexidade de Implementação	1/5	1	4	1/5	1/5	0,10
Tempo de Implementação	1/6	1/4	1	1/7	1/6	0,03
Retorno para Empresa	6	5	7	1	2	0,37
Retorno para Cliente	4	5	6	1/2	1	0,29

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser visto na Tabela 9, o critério mais importante para se escolher as soluções é o de retorno da empresa, que representa 37%. Em seguida, como o segundo critério mais importante é o retorno para o cliente com 29%, seguido em terceiro pelo investimento financeiro, 22%. O quarto critério é a complexidade de implementação com 10%. Por fim, o quinto critério é o tempo de implementação que ficou com 3%.

Para avaliar cada uma das propostas baseadas nos critérios levantados, é necessário gerar uma escala de pontuação para cada um deles. Todos os critérios serão avaliados qualitativamente, uma vez que análises quantitativas demandam estudos muito aprofundados e complexos acerca de cada uma das propostas levantadas neste documento. Os pesos de cada um dos critérios podem ser analisados na Tabela 10.

Tabela 10: Escala de Pontuação dos Critérios.

Investimento Financeiro		Complexidade de Implementação		Tempo de Implementação	
Muito Baixo	5	Muito Baixa	5	Muito Baixo	5
Baixo	4	Baixa	4	Baixo	4
Moderado	3	Moderada	3	Moderado	3
Alto	2	Alta	2	Alto	2
Muito Alto	1	Muito Alta	1	Muito Alto	1

Retorno para Empresa		Retorno para Cliente	
Muito Alto	5	Muito Alto	5
Alto	4	Alto	4
Moderado	3	Moderado	3
Baixo	2	Baixo	2
Muito Baixo	1	Muito Baixo	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Os critérios de investimento financeiro, complexidade de implementação e tempo de implementação são do tipo quanto menor melhor. Desta maneira, quanto maior a

nota nestes critérios, menor é o nível do critério. Já os critérios retorno para a empresa e retorno para o cliente são do tipo quanto maior melhor, o que implica que quanto maior a nota, maior é o nível do critério.

Uma vez que várias soluções foram levantadas para os problemas que foram apontados, no Quadro 9 é possível observar um resumo de todas as soluções, a fim de facilitar a análise e compreensão.

Quadro 9: Resumo das Propostas de Solução.

PROBLEMA	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	REFERENCIAL
Descentralização da TI	Implementação de liderança unificada, com funcionário atual da empresa de área diferente	A1
Falta de KPIs	Elaboração de indicadores que façam sentido com as metas e a orientação estratégica da empresa	B1
	Implementação de workshops e treinamentos voltados à importância da utilização de KPIs	B2
Falta de segmentação de clientes entre as empresas	Entender a operação das empresas do grupo individualmente	C1
	Entender o mercado de comércio eletrônico e seus próximos passos	C2
	Definição bem detalhada das estratégias a serem adotadas por cada empresa do grupo	C3
Fraco posicionamento de marca	Realização de um estudo de mercado para melhor entender o atual posicionamento e onde se quer chegar	D1
	Participação de pessoas dos times de marketing das decisões estratégicas da empresa	D2
	Elaboração de um plano de marketing individual para cada empresa do grupo	D3
Canibalização das empresas	Mapeamento detalhado dos produtos e das soluções de cada uma das empresas do grupo, bem como análise do roadmap do portfólio atual	E1
	Alinhamento com time comercial acerca das segmentações definidas sobre cada produto de cada empresa	E2
Grau de conhecimento dos funcionários	Alocação de funcionários do time comercial para lidar com produtos e soluções somente de uma das empresas do grupo, focando em apenas um portfólio	F1
	Realização de treinamentos recorrentes acerca das soluções disponíveis dentro do portfólio do conglomerado	F2
Dificuldade de resolução de problemas	Criação de diretório específico e objetivo com abordagens de todos os problemas que já foram levantados, bem como orientar para a solução	G1
	Melhoria da comunicação entre os times de desenvolvimento e os times de atendimento ao cliente	G2
Alinhamento entre TI e estratégia da empresa	Participação de pessoas dos times de desenvolvimento durante decisões estratégicas do conglomerado	H1
	Implementação de rotina de realização periódica de reuniões entre times de tecnologia e de times que lidam com os clientes afim de alinhar questões operacionais	H2
Integração com mais plataformas de desenvolvimento	Levantamento de possíveis integrações a serem feitas com empresas relevantes dentro do mercado	I1
	Elaboração de processo de integração, com desenvolvimento, com empresas ainda não parceiras	I2
Falta de alinhamento de valores com os funcionários	Análise de todos os valores de todas as empresas do grupo e entender quais fazem sentido para a operação como ela é hoje	J1
	Realização de benchmark com empresas que já passaram por fusões e entender como este processo foi feito	J2
	Processo de comunicação e implementação de novos valores aos funcionários	J3

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as propostas de solução foram elaboradas pelo autor. As que podem ser analisadas neste documento e que serão avaliadas são o resultado de uma lista prévia com mais itens, que fora revisada pelo autor junto com duas gerentes da área digital, a fim de selecionar apenas as soluções que são mais relevantes e que podem ser realmente aplicadas.

4.3.2 Matriz de Decisão

Depois de levantadas todas as propostas de solução para todos os problemas que foram levantados, bem como definidos também os critérios que são relevantes para a operação da empresa e uma comparação entre si, é necessário dar notas para cada uma das propostas, baseado nas escalas dos critérios determinadas na Tabela 10 afim de se obter notas para cada uma das soluções, conseguindo assim priorizar soluções que atacam problemas mais críticos.

Participaram do processo de avaliação das soluções levantadas duas pessoas da gerência da área digital, bem como o autor deste documento. Ainda, para cada problema específico, duas pessoas que lidam diretamente com as áreas envolvidas também participaram da avaliação. Desta maneira, para os problemas que envolvem TI, pessoas da área de tecnologia foram incluídas no processo, e assim para todos os outros casos, sempre resultando em cinco pessoas.

Durante a avaliação das soluções baseadas nos critérios determinados, cada pessoa presente deu a sua nota referente ao seu entendimento da solução. Na tentativa de evitar ponderações extremas, tanto a nota mais alta quanto a nota mais baixa foram descartadas, sendo a nota final uma média arredondada das três notas remanescentes.

Este levantamento de notas pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11: Matriz de Decisão.

	INVESTIMENTO FINANCEIRO	COMPLEXIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO	TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO	RETORNO PARA EMPRESA	RETORNO PARA CLIENTE	NOTA FINAL
	22%	10%	3%	37%	29%	
A1	4	2	3	4	2	3,20
B1	3	2	2	4	4	3,53
B2	4	3	2	3	1	2,61
C1	3	3	3	3	3	3,00
C2	2	2	3	3	4	2,97
C3	3	2	2	4	4	3,53
D1	2	3	3	3	4	3,07
D2	5	4	4	2	1	2,62
D3	3	2	2	4	3	3,24
E1	3	3	3	3	1	2,42
E2	5	4	3	2	1	2,59
F1	5	3	3	3	2	3,15
F2	4	4	4	2	2	2,69
G1	4	3	2	2	3	2,82
G2	4	3	4	2	3	2,88
H1	5	4	4	2	1	2,62
H2	4	3	4	2	2	2,59
I1	3	3	3	2	1	2,06
I2	3	2	2	4	3	3,24
J1	3	3	3	2	1	2,06
J2	4	3	2	2	1	2,24
J3	4	4	3	2	1	2,37

Fonte: elaborado pelo autor.

Mediante análise da Tabela 11, é possível elencar as principais propostas de solução para os problemas que foram levantados. Com a maior nota possível sendo 5, as propostas que tiveram maiores notas foram as B1 (elaboração de indicadores KPIs) e C3 (definição bem detalhada das estratégias das empresas do grupo), com nota 3,53. Seguidas em segundo lugar pelas propostas D3 (elaboração de um plano de *marketing* individual para cada empresa) e I2 (elaboração de processo de integração com outras plataformas de desenvolvimento) com nota 3,24. Ainda, devem ser destacadas as soluções A1 (implementação de liderança unificada para a área de tecnologia da informação), com nota 3,20 e F1 (alocação de funcionários do time comercial para lidar com somente produtos de uma empresa) com nota 3,15.

Assim, ganham destaque no contexto da operação da empresa os problemas relacionados a estas soluções: grau de conhecimento dos funcionários, falta de KPIs, falta de segmentação de clientes entre as empresas, descentralização da TI, integração com mais plataformas de desenvolvimento e fraco posicionamento de marca.

Levando em consideração os resultados obtidos, será traçado, no próximo capítulo, um plano de ação que busque implementar estas soluções afim de solucionar os problemas levantados, resultando numa melhoria operacional do conglomerado de empresas da Júpiter.

5 PLANO DE AÇÃO

Uma vez determinadas as ações que deverão ser seguidas para a reestruturação da organização da Júpiter, desenha-se um plano de ação de duração de 12 meses, considerando o início da implementação para o começo de janeiro de 2019.

Para cada um dos problemas, será levantado um plano de implementação próprio, podendo assim estar mais detalhado. O cronograma de implementação será geral para todas as propostas.

Entende-se que algumas soluções conseguem sanar mais de um dos problemas ao mesmo tempo, o que será detalhado mais a fundo nas especificações das soluções e do plano de implementação.

5.1 Considerações Iniciais

Primeiramente, conforme enuncia Duck (1999), é necessário que lideranças de todos os níveis hierárquicos estejam preparados e capacitados para lidar com os processos que serão enfrentados com quaisquer mudanças a serem implementadas. Kotter (2007) enuncia oito pontos que devem ser levados em consideração durante estas implementações.

Dentro da realidade das empresas do grupo da Júpiter, por já ter passado por mudanças bruscas recentemente e que foram mal explicadas para os funcionários e implementadas sem muito planejamento, é necessário que as próximas sejam feitas de maneira muito bem estruturada.

Dentro dos oito pontos levantados por Kotter (2007), devem ser destacados os seguintes: estabelecimento de senso de urgência, comunicação da visão da mudança, poder aos funcionários e incorporação das mudanças à cultura organizacional.

Estes pontos são destacados em virtude da maneira que aconteceram as mudanças ligadas à fusão das empresas, onde praticamente nenhum aspecto dos pontos destacados acima foram utilizados. É importante destacar que todos os oito pontos levantados por Kotter (2007) são importantes para o processo de qualquer mudança, contudo, dada a atual situação, os pontos destacados são vitais para garantir um processo de mudança saudável, que envolva os funcionários da empresa e não fique restrito apenas às lideranças do grupo.

Estes pontos serão destacados dentro dos cronogramas de implementação das propostas de solução para os problemas das empresas do grupo.

5.2 Estruturação das Estratégias das Empresas

Dada a atual situação do conglomerado de empresas do grupo, o primeiro passo para criar propostas de soluções que sejam eficazes é a estruturação das estratégias das empresas e do grupo como um todo.

Esta estruturação, além de resolver o problema específico desta proposta, também consegue sanar outros problemas levantados e tidos como importantes para serem solucionados, como a alocação de pessoas do time comercial para apenas uma das empresas e estratégias de *marketing*.

O primeiro passo é analisar a atuação atual de cada uma das empresas, entendendo a estrutura da base de clientes, a estrutura dos produtos de cada uma das empresas como um todo a fim de segmentá-los por clientes. Ainda, é importante que estas divisões sejam feitas de acordo com os planos estratégicos da empresa.

Tabela 12: Divisão da base de clientes das empresas do conglomerado.

FATURAMENTO MENSAL DO CLIENTE	NETUNO			MERCÚRIO		
	E-commerce clássico	Marketplace	Recorrência	E-commerce clássico	Marketplace	Recorrência
R\$0 a R\$5.000	41,62%	6,89%	1,95%	24,15%	2,40%	1,58%
R\$5.000 a R\$20.000	19,78%	3,94%	1,44%	19,86%	2,22%	1,67%
R\$20.000 a R\$60.000	8,25%	1,58%	0,48%	13,43%	1,58%	1,45%
R\$60.000 a R\$100.000	4,53%	0,99%	0,22%	13,61%	0,90%	1,31%
R\$100.000 a R\$300.000	2,39%	0,44%	0,22%	4,66%	0,54%	1,13%
R\$300.000 a R\$500.000	1,92%	0,41%	0,15%	3,03%	0,45%	0,77%
R\$500.000 a R\$1.000.000	1,36%	0,33%	0,18%	2,04%	0,32%	0,54%
R\$1.000.000 a R\$5.000.000	0,48%	0,15%	0,07%	0,86%	0,05%	0,45%
Mais de R\$5.000.000	0,18%	0,04%	0,00%	0,59%	0,09%	0,32%

Fonte: elaborado pelo autor.

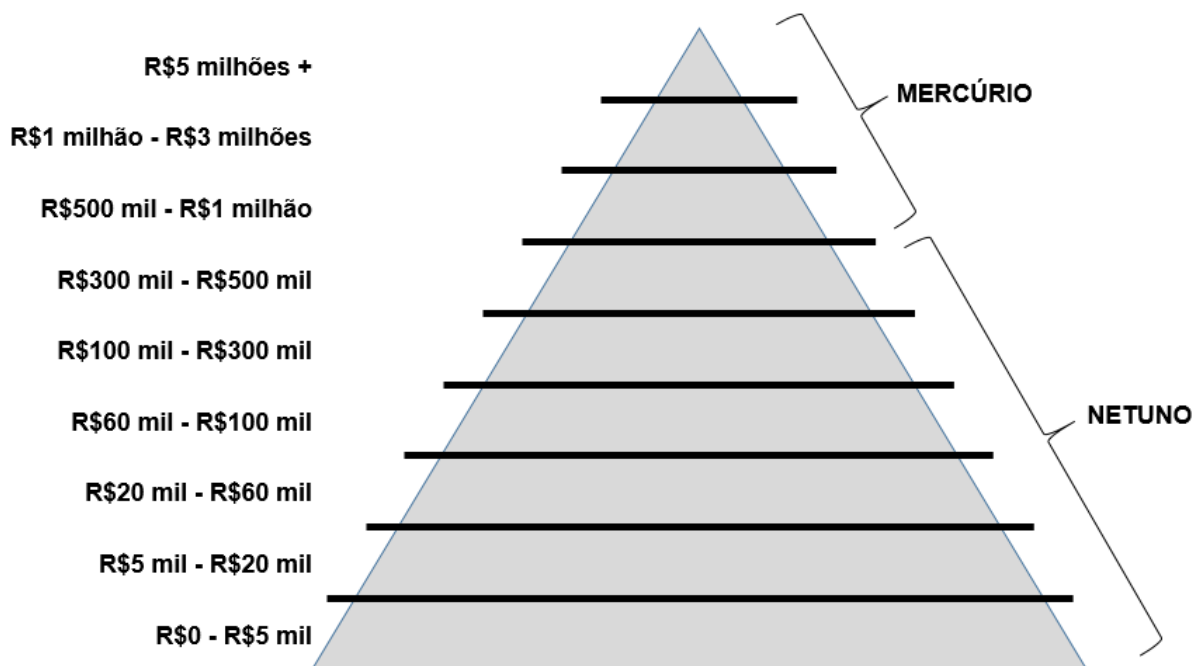
Depois de análise da estruturação atual em como as empresas estão atuando, é possível propor uma nova divisão dos clientes dentro das empresas do conglomerado, a fim de otimizar a operação interna.

A estruturação proposta leva em consideração os produtos ofertados por cada uma das empresas e o entendimento da diretoria sobre qual tipo de cliente deve ser

atacado por cada um das empresas, bem como os seus portes e seus modelos de negócio.

Dado que atualmente as empresas atuam com clientes de todos os portes com todos os modelos de negócio, propõe-se a segmentação dos clientes entre os produtos e os modelos de negócio exibida na Figura 20.

Figura 20: Proposta de segmentação de clientes.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esta segmentação foi proposta conforme as seguintes características das empresas do conglomerado e de sua atuação em relação aos modelos de negócio.

À Netuno ficaram direcionados os clientes que utilizam o produto de subadquirentes, voltados para clientes de pequeno porte, que transacionam valores inferiores a R\$500 mil mensais. Ainda, é recomendável para os clientes que utilizam o modelo de negócio de *marketplace*, já que a Netuno possui produtos melhores para atender estes clientes. A escolha por clientes desse porte é justificada pela facilidade de integração com uma subadquirente, característica que é essencial para clientes menores que não possuem capacidade para integrações complexas nem capacidade de negociação de maneira direta com as adquirentes.

À Mercúrio ficaram direcionados os clientes que utilizam o produto de *gateway*, voltados para clientes de médio e grande porte, que transacionam valores superiores

a R\$500 mil mensais. Ainda, é recomendável para os clientes que utilizam o modelo de negócio de recorrência, com planos e assinaturas, já que a Mercúrio possui produtos melhores que atendem esses clientes. A escolha por clientes desse porte é justificada pelos motivos opostos aos motivos da Netuno, já que clientes grandes conseguem realizar integrações complexas e também têm a capacidade de negociar taxas com as adquirentes.

A Júpiter, por outro lado, deverá permanecer neutra nesta segmentação, posto que a integração com uma adquirente de maneira direta é extremamente complexa. Esta empresa atuará de forma agnóstica, já que possui empresas dentro do conglomerado com modelos de negócio que possibilitam a integração com outras adquirentes (é o caso tanto do *gateway* como do subadquirente). Assim, as outras empresas do grupo deverão privilegiar trabalhar com a Júpiter, mas não necessariamente o farão de maneira exclusiva.

Um problema que surge com esta proposta é o fato das empresas possuírem clientes que não estão na sugestão de porte indicados acima. Desta maneira, é recomendável que estes clientes se mantenham nas empresas que estão, e, com o passar do tempo, sejam repassadas para as empresas que façam sentido dada a nova estratégia. Já a prospecção de novos clientes dentro de cada uma das empresas aconteceria somente dentro do escopo determinado.

Outro problema que surge é de clientes com modelo de negócio de *marketplace* e que possuem transacional superior à R\$500 mil mensais, bem como clientes de recorrência que transacionam menos de R\$500 mil mensais, o que gera um conflito dada a sugestão de segmentação. Para estes clientes, deve ser prevalecido a segmentação do transacional, dado que as empresas conseguem suprir as necessidades deles, em um nível ou outro.

Com esta segmentação sugerida, é possível sanar diversos dos problemas levantados neste documento. Primeiramente, é necessário dividir as operações das empresas do grupo, para que seja possível assim dividir as pessoas que atuarão com cada uma delas. Desta maneira, é possível que todas elas se especializem nas soluções de apenas uma empresa, conseguindo assim se aprofundar nas suas entranhas, bem como tenham a profundidade necessária para solucionar os problemas dos clientes, elevando seu grau de conhecimento.

Ainda, a segmentação possibilita que o time de *marketing* crie soluções adequadas para cada um dos portes de clientes, desenvolvendo campanhas e materiais que vão de acordo com a realidade de cada um dos segmentos determinados. A abordagem para clientes pequenos diverge bastante da feita para clientes de médio e grande porte. Assim sendo, com a segmentação dos clientes dentro das empresas, é provável que o posicionamento de marca destas se torne mais forte e consiga alcançar o público-alvo de maneira mais eficaz.

Esta proposta fora elaborada em conjunto pelo autor, pessoas da operação do time comercial digital e pelo time de *marketing*. Por se tratar de marcas e segmentações que envolvem a operação da Júpiter apenas no cenário virtual, a implementação é menos burocrática. Desta maneira, já é de conhecimento das duas gerentes da área digital o que fora proposto, e está sendo avaliado por elas a fim da proposta seguir adiante para a gerência da empresa como um todo.

Desta maneira, é sugerido na Figura 21 um cronograma de implementação para as mudanças estruturais das empresas do grupo.

5.3 Criação de KPIs

Baseado na teoria acerca dos indicadores de desempenho, elaborou-se uma proposta prévia de KPIs para algumas das áreas do grupo das empresas que façam sentido tanto para a operação dessas áreas como com o objetivo da empresa como um todo.

A elaboração dos KPIs propostos envolveu algumas pessoas. Sempre estiveram presentes o autor deste documento, bem como duas pessoas da gerência da área digital, tendo estas estado presente na avaliação das propostas de solução. Ainda, estiveram presentes uma pessoa da área de planejamento e uma pessoa gerente da área comercial digital. Para os KPIs financeiros, duas pessoas desta área participaram da decisão. O mesmo aconteceu para os KPIs de *marketing*, com um profissional desta área envolvido. Para os indicadores de processos internos, foram envolvidos dois profissionais da área de recursos humanos. Por fim, para os indicadores de clientes, mais dois funcionários da área comercial digital, além da gerente, participaram.

É importante destacar que os indicadores levantados são uma proposta prévia, tendo sido discutidos apenas com lideranças das áreas, sem ter sido levado em

consideração a opinião e a visão dos funcionários da ponta. Essa questão será levada em consideração, conforme pode ser visto na Figura 22 que retrata o cronograma da implementação desta proposta.

No que se refere ao processo de criação e sugestão dos KPIs para a empresa, foram definidos objetivos principais a serem alcançados. O primeiro destes foi a melhoria dos resultados financeiros da empresa. Já o segundo é o alinhamento do trabalho dos funcionários com a estratégia final do grupo, para que todos atuem sempre direcionados ao ponto de objetivo determinado.

Tendo definido estes dois objetivos, foi feito um desdobramento em objetivos mais específicos levando em consideração as dimensões do BSC. A partir deste desdobramento e a definição destes objetivos mais específicos, é possível acompanhá-los a fim de garantir a sua implementação.

O resumo dos indicadores pode ser analisado no Quadro 10.

Quadro 10: Proposta de Implementação de KPIs.

TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCEIRO	Aumento do faturamento	Receita total (R\$)
	Acompanhamento detalhado das receitas	Receita de antecipação de recebíveis (R\$)
		Receita de taxa��o dos clientes (R\$)
		Receita por emiss��o de boletos (R\$)
	Acompanhamento da opera��o dos clientes	Volume transacionado (R\$)
		Volume de receb��veis antecipado (R\$)
	Precifica��o	Taxa m��dia aplicada aos clientes por transa��o (%)
Taxa m��dia aplicada �� antecipa��o dos receb��veis (%)		
	Ef��ci��ncia da opera��o	Perda operacional (R\$)
CLIENTE	Experi��ncia do cliente	Tempo m��dio de resposta para o primeiro contato (minutos)
		Tempo m��dio de resolu��o de problemas (horas)
		N��vel de satisfa��o com o atendimento (%)
		N��vel de satisfa��o com a resolu��o dos problemas (%)
	Novas integra��o��s	Quantidade de clientes trazidos com novas integra��o��s (#)
		Receita trazido com clientes de novas integra��o��s (R\$)
		N��vel de satisfa��o com clientes de novas integra��o��s (%)
	Base de clientes	N��mero de novos clientes (#)
		Aumento da base de clientes ativos (%)
		Base de clientes ativa (%)
Perda de clientes (%)		
PROCESSOS INTERNOS	Funcion��rios	Turnover (%)
		Funcion��rios presentes em treinamentos (%)
		Avalia��o de feedbacks
	Fluxos internos	Tempo de resposta entre ��reas (horas)
		Cria��o de fluxos (#)
		Extin��o de fluxos sup��rfluos (#)
MARKETING E MARCA	Posicionamento de marca	Penetra��o no mercado (%)
		Penetra��o nos segmentos especificados de cada empresa (%)
		Brand awareness (%)
	Materiais de divulga��o	Cria��o de materiais (#)
		An��ncios publicados e divulgados (#)
		Retorno baseado nos an��ncios (R\$)
		Alcance dos an��ncios (#)
	Eventos e projetos	Participa��o em eventos (#)
		Retorno baseado nos eventos (R\$)
Patroc��nio de eventos e projetos (R\$)		

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar a necessidade de acompanhamento e revisão periódico destes KPIs, uma vez que eles serão implementados pela primeira vez e é importante que estejam adequados à operação da empresa. É natural assumir que uma primeira versão destes indicadores precisará de uma revisão e afinamento.

Ainda, também é importante o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem o acompanhamento destes KPIs por todas as pessoas interessadas dentro das empresas do grupo. Deve-se destacar também a necessidade da implementação de metas para os indicadores, sendo estes valores alinhados aos objetivos do grupo e alinhados às atividades diárias dos funcionários, possibilitando o acompanhamento

do desenvolvimento e atuação tanto individual de cada colaborador, bem como do desempenho da empresa como um todo.

Os KPIs foram elaborados por todas as pessoas mencionadas acima e aprovadas por estas. É necessário então a realização de um alinhamento com os funcionários da ponta para que, posteriormente, os indicadores possam ser levados à gerência da empresa pelas gerentes da área digital a fim de serem aprovados e implementados. Novamente, por tratar apenas da operação da área digital da empresa, a aprovação desta proposta também é menos burocrática.

5.4 Reestruturação da Área de TI

Tendo em vista os problemas levantados dentro da área de TI, com uma estrutura totalmente descentralizada entre as empresas do grupo, é necessário realizar um processo de reestruturação.

A estrutura atual de TI permite uma grande autonomia das áreas, o que é bastante benéfico para o desenvolvimento das tecnologias do conglomerado das empresas. Contudo, uma autonomia tão grande também não é sustentável, uma vez que as demandas e os desenvolvimentos ficam muito perdidos dentro da operação das empresas do grupo.

Conforme citado anteriormente neste documento, é importante que a área de TI do conglomerado inteiro possua uma liderança única, mas que ao mesmo tempo não perca a autonomia das pessoas destas horas.

Assim sendo, é importante que os passos para a implementação desta centralização sejam realizados de maneira gradual e detalhada.

No primeiro momento, é necessário estabelecer uma comunicação clara entre as atuais lideranças das equipes de TI das empresas do grupo a fim de comunicá-lhes a importância de uma figura centralizadora. Este processo é importante para que essa situação seja aceita a partir da liderança já existente e assim possa ser disseminada através da hierarquia presente.

Juntamente com os atuais líderes, é interessante definir o escopo do novo cargo a ser criado. Com a presença das pessoas que já ocupam cargos de liderança das áreas de tecnologia e têm conhecimento sobre nuances que envolvem estas áreas, bem como de pessoas da diretoria do conglomerado, é possível definir este escopo

baseado em dores existentes atualmente e que precisam ser sanadas para melhorar a operação da área de tecnologia do conglomerado.

Posteriormente, é necessário que sejam levantados nomes com a possibilidade de ocupar o cargo. É necessário que os candidatos sejam avaliados adequadamente até ser encontrado o que possui o melhor *fit* para o cargo. Apesar de ser uma mudança importante, ela não pode ser realizada às pressas com a possibilidade de ser mal feita.

Por fim, serão necessários treinamentos de ambientação e adequação da nova pessoa ao cargo e às áreas com as quais terá que lidar diretamente dentro do seu novo escopo, bem como definir junto aos líderes das áreas de tecnologia das empresas do grupo como será organizado o trabalho a partir de então.

Esta solução é a mais complexa para ser aprovada e implementada dentro das levantadas, dado que ela transcende a operação digital da empresa. Apesar da gerência da área digital já estar ciente e já ter aprovado a proposta, esta precisa ser aprovada pelas gerências de outras áreas antes mesmo de ser levada até a gerência da empresa toda, processo este que pode ser longo e complicado.

5.5 Integração com Plataformas de Desenvolvimento

A necessidade de integração com plataformas de desenvolvimento para conseguir alcançar cada vez mais estabelecimentos comerciais que realizam vendas *online* é essencial.

O início deste processo se dá pelo mapeamento do mercado de plataformas, estudando aquelas opções ainda não integradas com a operação do conglomerado. É necessário estudar quais opções são as mais rentáveis e trarão mais oportunidades de parcerias e de sinergia entre Júpiter e estabelecimentos comerciais. Também é preciso entender a complexidade do processo de integração para entender os prazos dos projetos, bem como a necessidade de alocação de pessoas para realizá-los.

Depois do processo de priorização das plataformas a serem integradas, é necessário realizar o processo de integração de fato, demandando dos times de tecnologias. Com o processo de integração, é indispensável a realização de intensos testes a fim de garantir a segurança da operação através destas plataformas para posteriormente colocar em operação.

Passada a parte técnica de integração, devem ser iniciados testes com poucos clientes reais, para que se possam identificar possíveis falhas e erros não detectados antes a fim de corrigi-los antes do lançamento real.

Chegado este ponto, deve-se estabelecer um processo de manutenção para garantir o bom funcionamento da integração e uma boa experiência para os clientes finais.

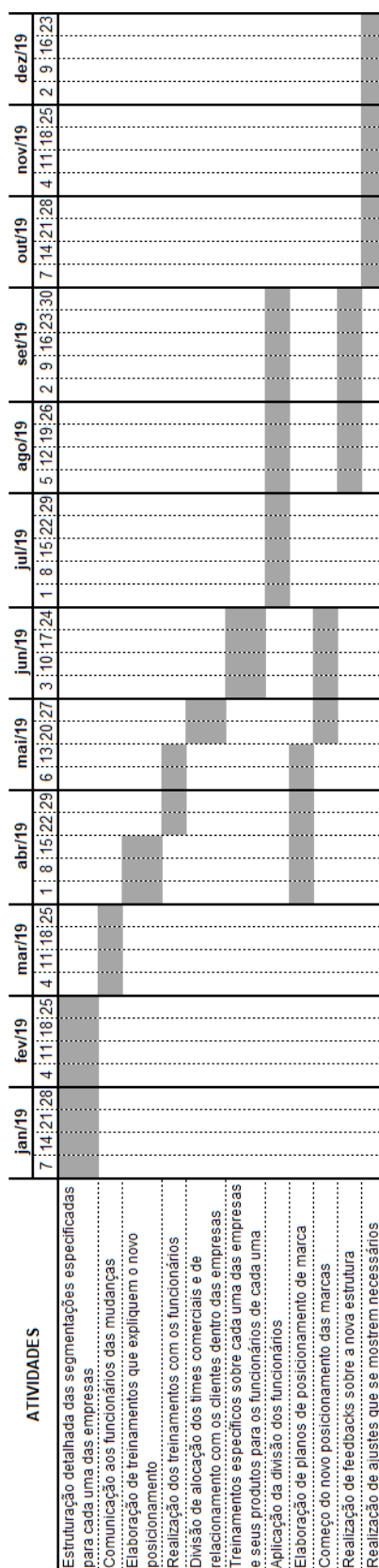
Outro ponto importante é a necessidade de que este fluxo de integração com novas plataformas não seja apenas um projeto esporádico, mas que se torne um processo contínuo dentro da operação do conglomerado, para que ele possa estar sempre se desenvolvendo tecnologicamente e esteja sempre pronto para atender aos estabelecimentos comerciais.

Esta é a proposta de solução que já está mais alinhada, dado que ela já está sob análise da alta gerência da empresa, tendo sido aprovada pela gerência da área digital e pelas gerências das áreas de tecnologia das empresas envolvidas.

5.6 Cronogramas de Implementação

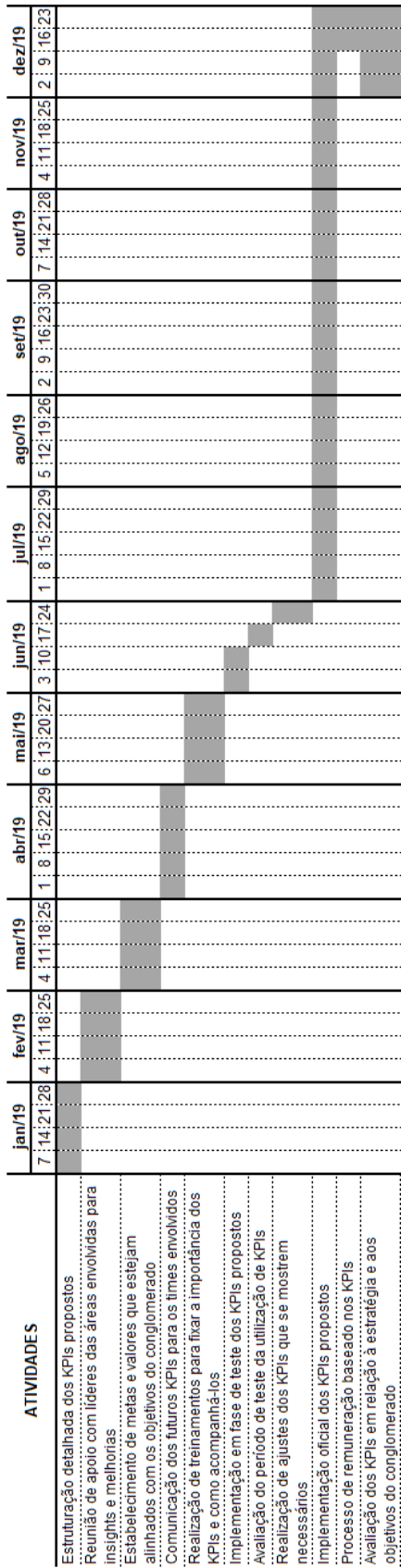
Dadas todas as propostas de solução levantadas neste documento, é elaborado um cronograma de implementação para cada uma das ações, detalhando-as em semanas a partir do ano de 2019.

Figura 21: Cronograma de implementação de estruturação estratégica das empresas.



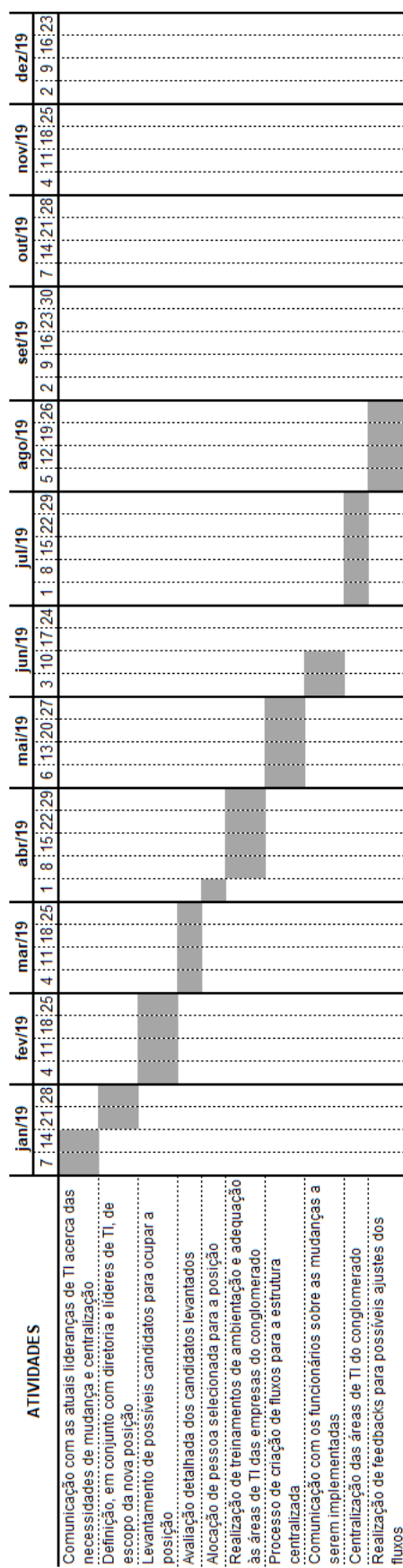
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 22: Cronograma de implementação de criação de KPIs.



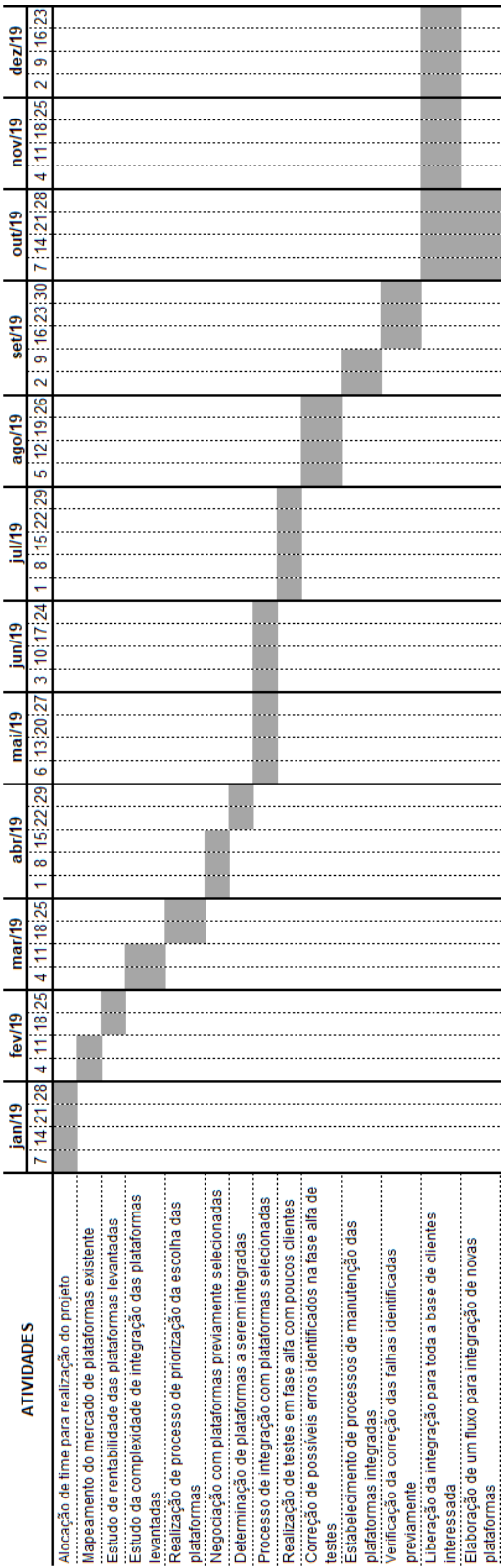
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 23: Cronograma de implementação de estruturação da área de TI.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 24: Cronograma de implementação de integração com plataformas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os cronogramas de implementação das propostas de solução melhores avaliadas detalham todos os pontos que precisam ser levados em consideração, bem como determinam prazos para que eles sejam cumpridos a fim de se ter uma implementação programada.

O cronograma da estruturação estratégica da empresa se estende por todo o ano de 2019. Se dá início com a fase de estruturação detalhada e segmentação dos clientes para cada uma das empresas, fase que dura os dois primeiros meses do ano, período extenso porém necessário para se criar uma estruturação bem detalhada e estruturada. Após definida a estruturação e segmentação, é necessário estruturar um processo de comunicação aos funcionários e posteriormente os informar acerca das mudanças que vão acontecer. Feita a comunicação, é necessária a elaboração de treinamentos que alinhem os funcionários para agirem de acordo com as mudanças. A partir da segunda semana de abril, são feitas as divisões dos funcionários dos times comerciais e de relacionamento com os clientes dentro das novas divisões. Essa divisão é aplicada em julho, a partir do segundo semestre de 2019. Já em agosto e setembro são feitos *feedbacks* sobre esse processo, para que no quarto trimestre, a partir de outubro, sejam feitas as correções necessárias. Concomitantemente, após a comunicação aos funcionários, em abril, se dá início à elaboração de planos de posicionamento de marca, para se dar início a esse posicionamento para o mercado em meados de maio.

O cronograma da elaboração dos KPIs se dá início no primeiro mês do ano, com a estruturação detalhada dos KPIs propostos. Em fevereiro, serão feitas reuniões de apoio com líderes das áreas envolvidas para possíveis *insights*, para que em março seja possível elaborar os KPIs com metas atreladas aos objetivos do conglomerado. Assim como a estruturação estratégica das empresas, para a implementação dos KPIs também é necessário existir um processo de comunicação aos funcionários e de treinamento destes, o que levará os meses de abril e maio, para que em junho, um mês antes alocação das pessoas na nova estrutura, seja possível implementar os KPIs em fase de teste e realizar ajustes necessários. Desta maneira, ao virar o semestre em julho, já que com a nova estrutura, as pessoas também já possam lidar com os KPIs propostos. Este processo dura o resto do ano, tendo em consideração sua avaliação para eventuais mudanças para os anos seguintes.

A centralização da área de TI com uma nova figura ocupando essa posição é um processo mais rápido, que se finaliza no começo do segundo semestre. Durante o

mês de janeiro, são feitas as comunicações para explicar a necessidade dessa posição, bem como para definir o escopo detalhado desta. Fevereiro e março ficam reservados para o levantamento de possíveis candidatos e a avaliação destes, para que a nova pessoa seja alocada em abril, na virada do primeiro para o segundo trimestre. Durante o segundo trimestre, de abril a junho, são realizados treinamentos e alinhamentos, bem como criação de novos fluxos, para que a área de TI esteja inteiramente centralizada e dentro do esperado na virada de semestre, em julho. Para agosto, se reserva um mês para realização de *feedbacks* e de ajustes que se mostrarem necessários.

Por fim, o processo de integração com novas plataformas se estende até o final do ano. Inicia-se com a alocação da equipe para realizar o processo, em janeiro, para que entre fevereiro e março sejam feitos estudos e priorizações, chegando em abril no processo de negociações e a determinação das plataformas a serem integradas. Durante maio e junho, é realizado todo o processo de integração com as plataformas selecionadas, para que, em julho, na virada do trimestre, possam ser realizados testes em nível alfa com alguns clientes. Em agosto e setembro são realizadas manutenções e correções de falhas que foram observadas durante a operação, para que em outubro, na virada para o último trimestre, possa ser liberada a integração para todos os clientes interessados. Por fim, ainda em outubro, dado o acontecimento de todo o processo, será elaborado um fluxo para integração de novas plataformas, a fim de tornar este projeto em um processo contínuo.

6 CONCLUSÃO

Este documento foi elaborado com o objetivo de analisar a estratégia adotada atualmente pela Júpiter após o processo de fusão com outras quatro empresas, realizando um diagnóstico estratégico e elaborando propostas de mudança para empresa, que hoje é um dos *players* do mercado de adquirência brasileiro. Para que o grupo de empresas liderado pela Júpiter se mantenha forte no mercado e possa crescer, buscou-se entender os problemas vividos atualmente dentro da operação e estratégias para sanar essas situações internas.

Mediante um número considerável de análises feitas neste documento, foi possível entender a estratégia e o posicionamento adotado atualmente pelo grupo com a utilização de ferramentas e metodologias básicas elaboradas por teóricos da Estratégia, assim como realizar um levantamento dos principais problemas que pairam sobre a operação do conglomerado, propondo soluções que possam sanar com essas adversidades internas. Ao final de toda análise, foi realizado um plano de implementação das soluções selecionadas para que elas possam entrar em atuação de uma maneira simples e coesa, porém eficaz.

É importante ressaltar que este documento, ou seja, todas as análises e levantamentos, foi feito com proximidade com os colaboradores da empresa, através de entrevistas, depoimentos e conversas.

6.1 Objetivos Propostos

Dada a finalidade definida inicialmente para este documento, pode-se afirmar que a maior parte dela foi de fato alcançada. Realizou-se o diagnóstico do posicionamento estratégico adotado pela empresa atualmente, identificando os problemas existentes dentro da operação, definindo propostas de solução para estes problemas, realizando um processo de priorização para definir um posterior plano de implementação.

A profundidade das análises alcançadas na elaboração deste documento estão dentro das expectativas esperadas. Contudo, o início do processo de implementação das soluções propostas estão além do alcance do autor, necessitando da força de trabalho e do empenho de outros colaboradores da empresa analisada.

Deve-se destacar também que o espaço de tempo de realização deste documento, de aproximadamente nove meses, impossibilita a implantação do plano que fora esboçado nele. Contudo, a elaboração do plano e o restante do ano de 2018 possibilitam que ele seja detalhado e estruturado para já entrar em prática nos primeiros dias de 2019, entrando assim no cronograma definido.

Assim, é plausível afirmar que o documento alcança os padrões estabelecidos inicialmente e possibilita a visualização de uma diversidade grande de características internas da empresa até então não analisadas por nenhum colaborador.

6.2 Próximos Passos

Os próximos passos estão ligados à implementação do que foi proposto neste documento. Como todo o cronograma está programado para o ano de 2019, os meses de novembro e dezembro podem servir como preparação para garantir que as mudanças de fato comecem a acontecer no prazo previsto, para que, ao final de 2019, o cronograma tenha sido cumprido sem atrasos.

Um fator que também pode ser feito dada a implementação das propostas de solução é a pesquisa e conversa com colaboradores do conglomerado, a fim de sempre criar e adaptar à realidade em consonância com a atuação das pessoas internamente.

Deve-se ressaltar, por fim, que todos os indicadores propostos neste documento precisam passar constantemente por processos de revisão, dada a necessidade de eles serem atingíveis e desafiadores, bem como estarem alinhados aos objetivos do conglomerado.

6.3 Aprendizados

Durante a realização deste documento, foi possível aprender mais a fundo a operação de uma empresa como um todo, bem como seu papel dentro do mercado e a atuação deste.

Ainda, foi possível aplicar diversos conceitos já aprendidos anteriormente durante o curso de Engenharia de Produção num espectro maior, com a real possibilidade de impactar positivamente uma realidade rodeada de problemas, na

ocasião deste documento a empresa foco de estudo, e assim sentir os primeiros impactos da realidade da atuação de um Engenheiro de Produção no mercado de trabalho.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOR, D. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. 5ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2012.

BILTON, L. Top 10 ecommerce markets in the world [infographic]. **eCommerce Insights**, 20 mai. 2016. Disponível em <<https://insights.ecommerceexpo.co.uk/top-10-ecommerce-markets-world-infographic/>> Acesso em: 28 de abril de 2018.

BOLZANI, I. Mercado de cartões crescerá 15,5% em 2018, projeta Abecs. **Diário Comércio, Indústria & Serviços**, 13 mar. 2018. Disponível em <<https://www.dci.com.br/financas/mercado-de-cart-es-crescera-15-5-em-2018-projeta-abecs-1.690227>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

BREWER, H. How is mobile commerce growing around the world? [infographic]. **eCommerce Insights**, 02 nov. 2016. Disponível em <<https://insights.ecommerceexpo.co.uk/how-is-mobile-commerce-growing-around-the-world-infographic/>> Acesso em: 28 de abril de 2018.

CLARK, G.; JOHNSTON, R. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, A. R. **36ª Edição Relatório Webshoppers**. São Paulo: EBIT, 2017.

DIAS, A. R. **37ª Edição Relatório Webshoppers**. São Paulo: EBIT, 2018.

DUCK, J. D. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. Harvard Business Review, Mudança. Rio de Janeiro, Campus: 1999.

Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil. **Banco Central do Brasil**, Dez. 2017. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/?id=SPBADENDOS&ano=2017>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

Evolução do PIB em 10 anos (2008-2017). **Gazeta do Povo**, 01 mar. 2018. Disponível em <<https://infograficos.gazetadopovo.com.br/economia/evolucao-do-pib-em-10-anos-2008-2017/>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management. Competitiveness and globalization: concepts**. Thomson, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTTER, J. P. **Leading Change. Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review, 2007.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. C. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

Meios de Pagamento e Varejo Financeiro: Em que direção acontecerão as transformações? E em que ritmo?. **Boanerges & Cia**, 02 out. 2018.

MONTEIRO, F; GUANAIS, L; Brazilian E-commerce Handbook. The Omni Sapiens. **BTG Pactual**, 03 set. 2018.

NEELY, A. **Business performance measurement: Theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, F. Vendas na internet no Brasil devem dobrar até 2021, indica Google. **Folha de São Paulo**, 17 out. 2016. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1823568-vendas-na-internet-devem-dobrar-ate-2021-indica-google.shtml>> Acesso em: 28 de abril de 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIB. **Data Sebrae**. Disponível em <<http://datasebrae.com.br/pib/#brasileiro>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 1990.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva**. São Paulo: Sul América, 2006.

REICHHELD, F. **The One Number You Need to Grow**. Harvard Business Review, 2003.

SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**. New York: McGraw-Hill, 1980.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios—um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron, 2000.

TURBAN, E.; LEE, J.; KING, D.; CHUNG, H. M. **Electronic commerce: a managerial perspective**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.