



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Capitalismo Consciente:**  
um estudo de caso sobre a fintech ABC

**André Kruel Rocha**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2019.



**André Krueel Rocha**

**Capitalismo Consciente:  
um estudo de caso sobre a fintech ABC**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019.

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, por todo apoio e suporte que me deram ao longo de toda minha vida. A Patrícia Ítala Ferreira, que se mostrou extremamente solícita, proativa e paciente ao me orientar durante todo o processo de construção da monografia, a PUC-RIO por me proporcionar memórias que guardarei com carinho para o resto da vida. Este período como estudante da PUC-Rio foi extremamente importante para meu autoconhecimento e preparação para o mercado de trabalho. Também me rendeu amizades eternas. Por fim, agradeço aos professores e funcionários do IAG, por me acompanharem ao longo de toda esta jornada.

## Resumo

Kruel Rocha, André. Até que ponto uma Fintech aplica conceitos do Capitalismo Consciente. Rio de Janeiro, 2019. 74p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo pretendeu analisar uma fintech que atua no mercado de crédito para pequenos e médios empreendedores, verificando se a missão da empresa de gerar impacto social é realmente um valor central da organização, e se a empresa aplica, no seu dia a dia, os princípios do Capitalismo Consciente. Foram analisadas as percepções de três diferentes Stakeholders da empresa, os Acionistas, através de entrevistas, os Funcionários da área de operações, que responderam um questionário, e os Clientes, através das avaliações deixadas por eles na plataforma TrustPilot. Foi possível perceber que a empresa consegue aplicar os princípios do Capitalismo Consciente e através de suas tecnologias, para gerar valor tanto para seus clientes, funcionários e acionistas, de forma equilibrada.

### Palavras-chave

Empreendedorismo, Fintech, Crédito, Capitalismo Consciente

## Abstract

Kruel Rocha, André. How much does a Fintech apply concepts of Conscious Capitalism. Rio de Janeiro, 2019. 74p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This Study intends to analyze a specific Fintech, that makes loans for small and medium companies, to see if the company's mission to impact society in a positive way it's actually a core value of the company, and if the principals of Conscious Capitalism apply on a daily basis. The Study analyzed 3 main stakeholders, the Partners, by interviewing them, the Workforce of the company's Operation team, who answered a survey, and the Clients, through the feedback they left the company using the TrustPilot Platform. The study concludes that the company does, in a natural way, utilize the principals of Conscious Capitalism together with technology to create value to both clients, workers and partners.

### Key-words

Entrepreneurship, Fintech, Credit Loans, Conscious Capitalism

## Sumário

1 Introdução	7
1.1. Objetivo do estudo	8
1.2. Delimitação e foco do estudo	8
1.3. Justificativa e relevância do estudo	9
2 . Referencial Teórico	11
2.1. Empreendedorismo	11
2.1.1. Empreendedorismo em rede	14
2.2. Fintechs	15
2.2.1. Socialtech	17
2.3. Capitalismo Consciente	19
2.3.1. Os Quatro Pilares do Capitalismo Consciente	21
3 . Metodologia	25
3.1. Etapas de coleta de dados	25
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	26
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	27
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	28
3.5. Limitações do Estudo	28
4 Apresentação e análise dos resultados	30
4.1. A Empresa	30
4.2. Sócios	32
4.2.1. Empreendedorismo	32
4.2.2. Fintechs	35
4.2.2.1. Mercado de Crédito	37
4.2.3. Capitalismo Consciente (CC)	39
4.2.3.1. Primeiro Pilar do CC - Propósito Maior e Valores Centrais	41

4.2.3.2. Segundo Pilar do CC – Liderança Consciente	42
4.2.3.3. Terceiro Pilar do CC – Integração dos Stakeholders	43
4.2.3.4. Quarto Pilar do CC - Cultura e Gestão Conscientes	44
4.3. Resultado dos questionários dos Funcionários	46
4.3.1. Empresa	47
4.3.2. Capitalismo Consciente	49
4.3.2.1. Primeiro Pilar do CC - Propósito Maior e Valores Centrais	50
4.3.2.2. Segundo Pilar do CC – Liderança Consciente	52
4.3.2.3. Terceiro Pilar do CC – Integração dos Stakeholders	53
4.3.2.4. Quarto Pilar do CC – Cultura e Gestão Conscientes	55
4.4. Clientes	57
4.4.1. Agilidade	58
4.4.2. Burocracia	58
4.4.3. Qualidade do Atendimento	59
4.4.4. Comparação com Bancos	59
4.4.5. Sentimento de Parceria	59
4.4.6. Medo de Fraude	60
4.4.7. Relatório Saúde Financeira	61
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	62
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	63
6 Referências Bibliográficas	65
7 Apêndice 1	68
8 Apêndice 2	72

# 1 Introdução

Com a retomada econômica do país, após o período de recessão, os empreendedores brasileiros voltam a conseguir expandir seus negócios e voltar a crescer. Isso resulta em um aumento de apetite de risco e busca por recursos externos para auxiliar nesta expansão. Em decorrência deste processo de capitalização, empresas recorrentemente buscam empréstimos em instituições financeiras.

Entretanto, o acesso a financiamento é, muitas vezes, limitado, especialmente para pequenos empreendedores. É nesta realidade em que muitos destes pequenos empreendedores não obtêm êxito em obter o esperado financiamento. O relacionamento com os grandes bancos tende a ser muito burocrático especialmente em relação aos empresários menores, a quem se oferece produtos e atendimentos padronizados. A maior parte dos recursos e atenção dos bancos de varejo tradicionais tem como foco às grandes empresas que geram mais lucro e movimentam valores mais altos (SORIANO, 2018).

Entretanto, é possível perceber alterações no mercado financeiro ao redor do mundo com a criação de empresas denominadas *Fintechs*, que visam atuar em diferentes segmentos financeiros pelo uso da tecnologia, e que geram melhoras significativas quando analisadas questões de processo, burocracia, agilidade, capacidade de processamento, atendimento, entre outras, competindo contra a centralização dos grandes bancos. Apesar de ser um movimento recente, estas empresas possuem características disruptivas e já estão conseguindo ocupar um espaço relevante no mercado e modificar a vida dos empreendedores, principalmente no que se diz respeito a inclusão financeira. (SORIANO, 2018). Pode-se perceber então que, essas empresas tendem a gerar algum tipo de impacto social para a sociedade devido sua natureza disruptiva. Este impacto é muitas vezes o propósito central da organização, ficando na frente até mesmo da priorização pela maximização do lucro

Apesar de existirem inúmeras *Fintechs*, este estudo focará especificamente uma, localizada no Rio de Janeiro. A fim de garantir a preservação da identidade da empresa estudada, ela será denominada como Empresa ABC ao longo do estudo. Fundada em 2016, a empresa começou a operar em 2017 e atualmente

conta com 48 empregados e seis estagiários no Rio de Janeiro, e 16 funcionários em um espaço de CoWorking em Juiz de Fora. O problema de pesquisa central que norteia o estudo é a averiguação sobre até que ponto a *Fintech* ABC aplica práticas e consegue se adequar ao conceito de Capitalismo Consciente com foco na assistência a pequenos e médios empreendedores. Neste sentido, questiona-se sobretudo, a forma de gestão, o propósito da empresa, o quanto o propósito é vivenciado no dia a dia da organização e a relação deste propósito com a geração de lucro.

### **1.1.Objetivo do estudo**

O objetivo do artigo é identificar até que ponto a *Fintech* ABC, que atua no setor de financiamento para pessoas jurídicas de pequeno e médio porte, consegue praticar princípios do Capitalismo Consciente. Caso exista a aplicação, de que forma ela ocorre no seu dia a dia, tanto na formulação do seu propósito central como nas práticas de gestão. Ao longo do estudo, será avaliado até que ponto a empresa busca gerar valor para seus clientes finais e para sociedade de forma geral,

### **1.2.Delimitação e foco do estudo**

Este estudo tem como foco Fintechs que atuam no segmento de empréstimos, mais especificamente em *Fintechs* de crédito para Pessoa Jurídica, sem garantias reais, e as mudanças que estas empresas têm proporcionado na gestão dos negócios dos pequenos e médios empresários, por meio de facilitação do acesso a financiamento.

Desta forma, o foco é investigar as novas formas que as Fintechs conseguem atuar neste setor, bem como as vantagens competitivas geradas em decorrência da descentralização do acesso ao crédito, antes apenas disponível mediante contratação de financiamento com grandes bancos e cooperativas de crédito, excepcionalmente.

Este estudo tem como delimitação geográfica (horizonte espacial) o mercado brasileiro de Fintechs, tendo como critério os recentes desenvolvimentos no mercado. A pesquisa foi desenvolvida entre janeiro e novembro de 2019

Este estudo busca listar alguns dos impactos positivos que esta nova forma de atuação gera para os empreendedores e para economia do país de forma geral através de uma análise da perspectiva de três stakeholders diferentes, sócios, funcionários e clientes, de uma Fintech específica, a Empresa ABC.

### 1.3. Justificativa e relevância do estudo

A economia global e a sociedade de forma geral vêm se transformando muito ao longo dos últimos anos devido os avanços tecnológicos de informação e comunicação. As pessoas estão sempre conectadas, conseguindo se comunicar e dividir experiências, tanto positivas como negativas. Autores como Eckschmidt (2013) afirmam que mais de 80% do valor das empresas atualmente está em seus ativos intangíveis, como a marca e sua reputação.

Nasce através dessas mudanças uma nova forma de se fazer Capitalismo, o denominado Capitalismo Consciente, foco central deste estudo. A ideia é que as empresas tenham um propósito maior que a simples maximização de lucros. A tendência é que cada vez mais empresas ao redor do mundo se enquadrem neste novo modelo econômico, como podemos observar na fala dos autores John Mackey e Raj Sisodia (2014):

Um dia, praticamente todas as empresas irão funcionar com uma orientação para seus propósitos maiores, integrando os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma cultura de confiança, responsabilidade e cuidado (MACKEY; SISODIA, 2013 p. 286).

O estudo visa se utilizar deste conceito e aplicá-lo no contexto das *fintechs*, segmento recente de empresas tem gerado fortes transformações no mercado financeiro global. A literatura existente sobre o tema *fintechs* discorre sobre a capacidade que estas empresas possuem para gerar impacto social, mas quase nenhuma trata este como foco central de suas obras. (SIQUEIRA E H. DINIZ, 2017).

As Fintechs já são um fenômeno social consolidado no Brasil e no mundo, tendo apresentando-se um crescimento acelerado no setor e já ocupa parcela significativa de mercado, conseguindo impactar a vida de diversos empreendedores e seus familiares e funcionários ao injetar recursos na economia. (SORIANO, 2018). O estudo em questão justifica-se pela baixa quantidade de material bibliográfico em português sobre o assunto, especialmente com foco na

capacidade da *fintech* de gerar impacto social por meio de suas tendências disruptivas (SIQUEIRA e DINIZ, 2017).

Além de tratar de dois assuntos bastante atuais e que são vistos como tendências tanto nos dias atuais como para os próximos anos, as práticas e conceitos abordados ao longo do texto podem servir de inspiração ou aprendizado para outras empresas mesmo fora do segmento de *fintechs*, e incentivar mais organizações a praticar os princípios do Capitalismo Consciente em seu dia a dia, uma vez que acredita-se que tais práticas podem gerar valor tanto para seus funcionários e acionistas como para seus clientes e sociedade de forma geral.

## 2. Referencial Teórico

Neste capítulo serão apresentados conceitos e estudos relacionados ao tema chave do trabalho, visando usá-los como base para realizar a análise desejada.

### 2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo expressa a natureza do ser humano em buscar o lucro, confundindo-se, portanto, com a própria noção de capitalismo, que nasceram e vêm se desenvolvendo desde os primórdios da sociedade moderna. Desta forma, o empreendedor e as suas ferramentas de atuação são um dos objetos centrais de estudo da administração de empresas. Em outras palavras, trata-se de um tópico que vem sendo muito estudado há muito tempo, buscando principalmente buscar formas de melhor compreender este fenômeno e buscar identificar características que levam ao sucesso de certas organizações e que podem ser desenvolvidas em indivíduos para potencializar diversos aspectos da sua empresa.

Baron e Shane (2007) sustentam que “Empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova” (BARON; SHANE, 2007, p.7). Em sentido similar, Dornelas (2008) define empreendedorismo da seguinte forma: “Empreender pode ser definido como ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.” (DORNELAS, 2008, p.2).

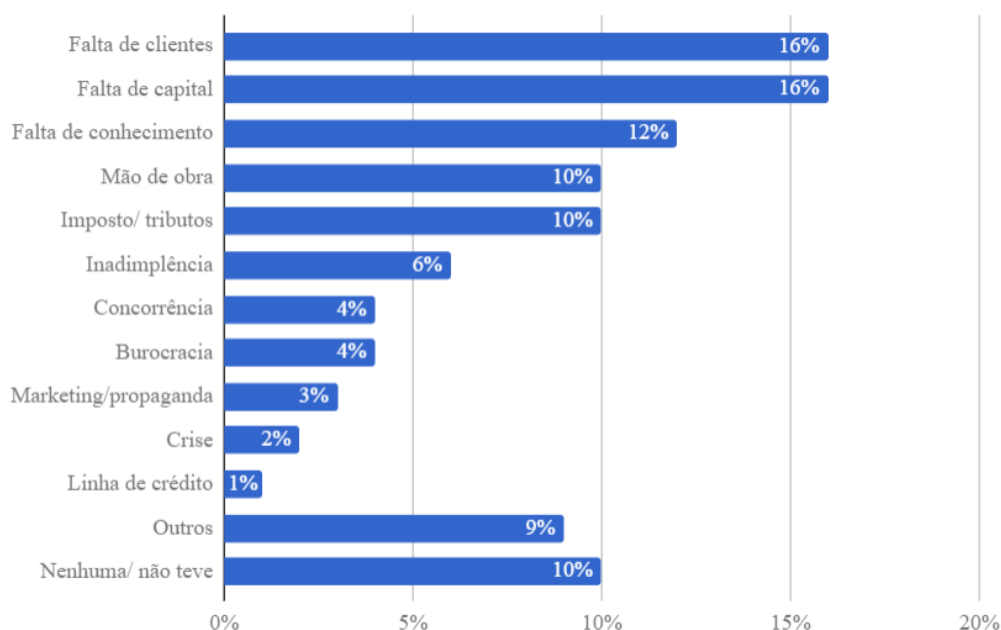
O empreendedorismo é um fenômeno dinâmico e mutável de acordo com as necessidades da época e do mercado. Entretanto, Dornelas (2008) defende que algumas características se mantêm constantes quando se analisa o empreendedor em diferentes épocas. Como exemplo, o autor indica o apetite pela tomada de risco, o uso da criatividade para utilizar recursos para transformar o mundo ao redor e a motivação e paixão pela atividade capazes de dar a iniciativa para o indivíduo abrir o próprio negócio. É necessário que o empreendedor seja capaz de analisar o presente, encontrar oportunidades, e montar um plano para

com estes dados para alcançar o que deseja no futuro. “O empreendedor pode ser definido como aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2008, p. 1). Algumas das principais características que o autor cita em sua obra como atributos básicos do empreendedor são sua capacidade de conseguir identificar e explorar oportunidades, transformando-as em negócios; ter qualidade e agilidade na tomada de decisões e gerenciamento de risco, é necessário dedicação, organização e planejamento constantemente; buscar uma rede de relacionamentos (Network) com seus principais *stakeholders*; e através da geração de empregos e aquecimento/incentivo da economia, cria-se valor para a sociedade de forma geral.

Tanto Dornelas (2008) como Salim (2010) não acreditam que seja possível identificar um perfil universal para todos os empreendedores, o que indica a complexidade do tema. Entretanto para eles, as características já citadas são encontradas na maioria dos empreendedores e podem ser inatas ou desenvolvidas, adquiridas ao longo de sua vida. “Não existe uma conclusão exata acerca das características que perfazem o comportamento do empreendedor. Empreender não é privilégio de poucos, e qualquer pessoa pode desenvolver habilidades empreendedoras.” (DORNELAS, 2014, p.59).

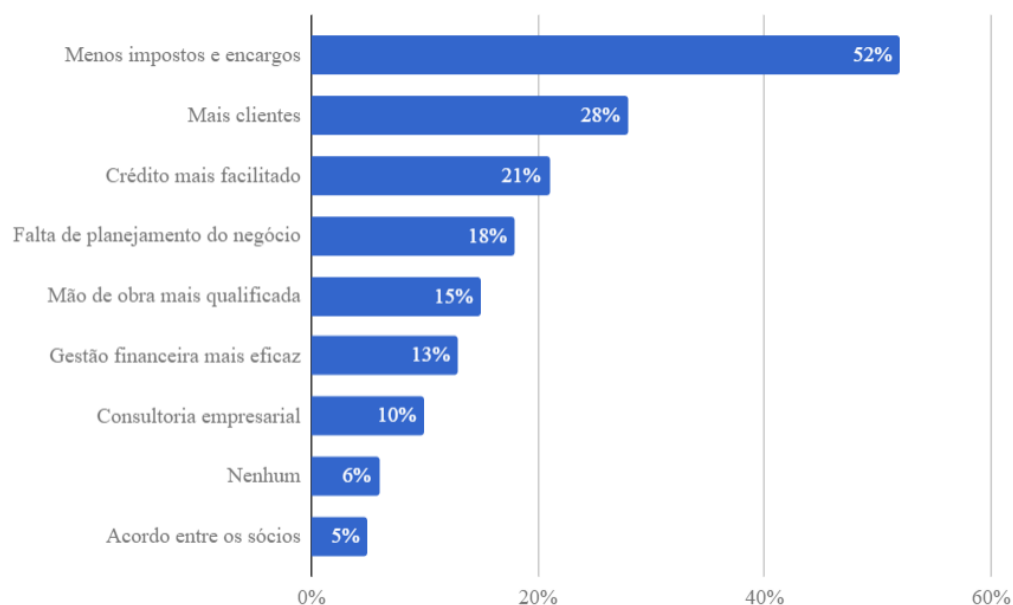
Contudo, o número de pessoas que tentam abrir o próprio negócio e acabam não obtendo sucesso e fechando suas portas é muito grande. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE 2015) na Pesquisa de Demografia das empresas, em média 60% daquelas com pouco mais de 5 anos acabam falindo. Por mais que o período avaliado na pesquisa tenha sido o momento mais forte de recessão do país, foi identificado que apenas 37,8% das empresas abertas em 2010 conseguiram seguir com suas operações em 2015. Segundo Salim (2010) algumas das principais causas de mortalidade dos empreendimentos são os fortes tributos e burocracia, problemas financeiros, falta de clientes, baixa qualificação da mão de obra, falta de capital de giro, concorrência, desconhecimento do mercado e a recessão econômica. A figura 2 mostra, de acordo com levantamento do Sebrae em 2016, as maiores dificuldades que as empresas encontram no seu primeiro ano de vida.

**Figura1: Qual é a principal dificuldade enfrentada no primeiro ano de atividade de empresa?**



Fonte: DataSebrae, 2016

**Figura2: O que teria sido útil para evitar o fechamento das empresas, na opinião dos empresários?**



Fonte: DataSebrae 2016

A fim de conseguir superar algumas dessas dificuldades, ou simplesmente conseguir melhorar seus processos e crescer, uma das alternativas que as empresas encontraram é através do uso de novas tecnologias, próprias ou externa. A capacidade de aceleração e escala com os avanços tecnológicos são inimagináveis. Outra grande melhora que surgiu com esses avanços tecnológicos

e que impacta as empresas positivamente é a facilidade em trocar e armazenar informações, possibilitando que os empresários construam uma rede de contatos.

### **2.1.1. Empreendedorismo em rede**

Com os avanços e a disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como a internet, todos os aspectos da sociedade foram alterados, tanto no âmbito político, econômico e cultural, quebrando fronteiras e tornando instantânea a troca de informações entre pessoas, empresas e instituições. Segundo Benkler (2006), professor de estudos jurídicos e empreendedorismo do Berkman Klein Center, as mudanças econômicas criadas pela Sociedade da Informação, fizeram com que o acesso, geração e capacidade de transmissão de informação passassem a ser muitas vezes mais importante e valiosos para as organizações do que seus ativos tangíveis ou capital. “Essas mudanças aumentaram o papel da produção não proprietária e fora do sistema de mercado, conduzida por indivíduos tanto de forma isolada, quanto por esforços cooperativos” (BENKLER, 2006, p.2).

O empreendedorismo é o processo que mais pode se beneficiar com esta transição, e ao mesmo tempo tem o poder de incentivar e fortalecer tal desenvolvimento. Desde os primórdios a literatura clássica descreve o empreendedor como um agente capaz de cooperar com outros agentes.

A habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de colocar em prática acordos entre todas as partes interessadas, tais como o inventor do processo, os parceiros, o capitalista, os fornecedores de peças e serviços, os distribuidores, [...] garantindo a cooperação de agências governamentais [...], mantendo relações bem-sucedidas com os trabalhadores e o público. (HIRSCHMAN, 1958, p. 17, tradução própria).

Desta forma, utilizando-se desta capacidade de construção de uma rede de cooperação com seus *Stakeholders*, e da agilidade de comunicação e troca de informação provenientes dos avanços tecnológicos citados, fazem com que o acesso e a busca por parcerias estratégicas se tornem ainda mais relevante atualmente, pois a concorrência também tem acesso a estas informações. Ao longo do estudo será debatido diversas vezes a respeito da importância dos *Stakeholders* para as organizações, logo, é importante conceituar este termo. Stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou que influencia a organização e seu objetivo, diretamente ou indiretamente (FREEMAN, 2010 p. 2, tradução própria).

Dornelas (2008) afirma que uma das 10 competências básicas que todo empreendedor deve ter é a Persuasão e Redes de Contatos (PRC). Segundo Cooley (1990) esta competência faz com que o empreendedor utilize estratégias para persuadir o outro, empregue pessoas-chave como agentes para alcançar os objetivos desejados e seja capaz de desenvolver e manter relações comerciais. O empreendedorismo em rede busca otimizar e colocar esta competência em prática.

O empreendedorismo em rede se torna ainda mais essencial quando o enfoque são as *startups* e empresas de tecnologias, que impulsionam a expansão de setores industriais e estimulam a inovação, criando tecnologias próprias através de processos mais rápidos e dinâmicos, com uma gestão normalmente mais baseada em dados e na geração e troca de conhecimento (BARQUETTE, 2000). Para o sucesso dessas empresas é necessário um ecossistema favorável, que pode ser construído através do empreendedorismo em rede. Uma definição de um ecossistema que incentiva a inovação que estas empresas buscam é "uma comunidade dinâmica de atores interdependentes (empresários, fornecedores, compradores, governos, entre outros) e contextos institucionais, informativos e socioeconômicos no nível do sistema" (AUDRETSCH e BELITSKI, 2016, p.4). Um tipo de empresa que vem se destacando no cenário do empreendedorismo são as *fintechs*, que serão detalhadas na sequência.

## 2.2. Fintechs

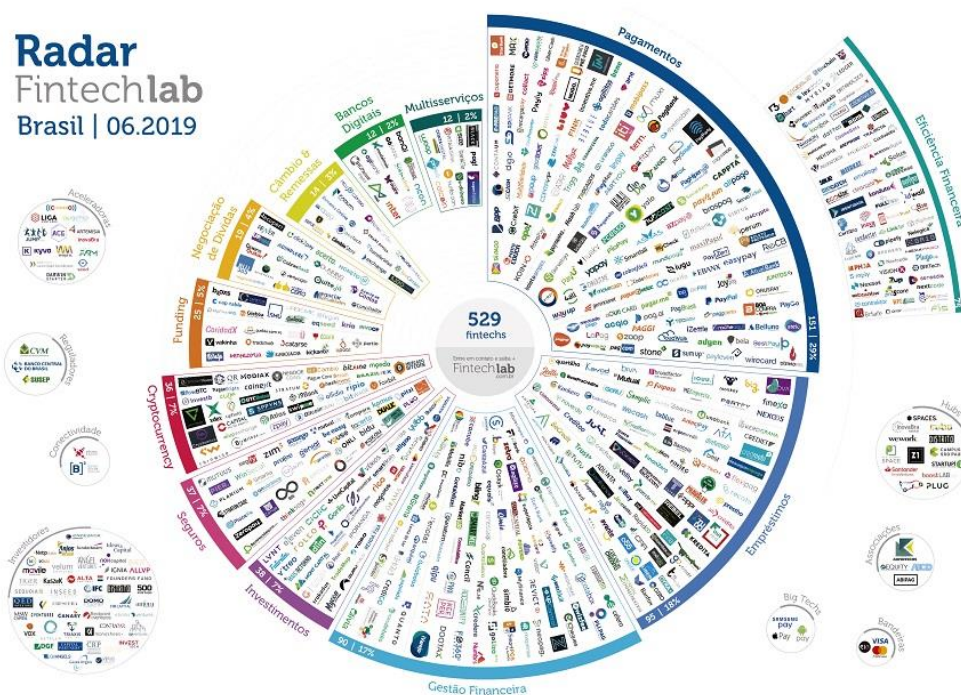
O termo *fintech* foi primeiramente utilizado em um programa de aceleração de *startups* provenientes de uma parceria da multinacional Accenture com a prefeitura de Nova York. A palavra vem da junção das palavras *finance* (finanças) e *technology* (tecnologia). Segundo o professor da Fribourg School of Management, Patrick Schueffel, "(...) *fintech* é um novo setor financeiro que aplica tecnologia para melhorar as atividades financeiras" (SCHUEFFEL, 2016, p.15). Atualmente o termo é empregado para segmentar uma nova onda de empresas que buscam criar inovações de produtos ou serviços financeiros através do uso de tecnologia. Tais inovações podem ser percebidas pelo consumidor final via praticidade e acessibilidade, rapidez nos processos e burocracia reduzida, entre outros.

O Brasil possui o maior número de Fintechs na América Latina, e diversos sites e portais online foram criados para acompanhar o crescimento deste segmento, mapeando as empresas no âmbito nacional e divulgando notícias,

iniciativas e eventos. Dois projetos de acompanhamento são o *FintechLab* e o *Finnovation*. No último levantamento da Fintechlab (2019) – organização que reúne profissionais do setor e pretende alavancar as atividades dos sistemas *fintech* na América Latina, África e Europa – foi reportado o crescimento de 151 empresas, 33p.p de velocidade de crescimento desde a última pesquisa realizada em Agosto de 2018, chegando a um total de 604 fintechs em atuação no Brasil. A FintechLab (2019) também segmenta as empresas de acordo com suas diferentes áreas de atuação. As três áreas com mais *fintechs* no mês de Junho de 2019 são, segundo último levantamento da FintechLab (2019):

- Pagamentos (com 151 empresas, correspondendo a 29%)
- Empréstimos (com 95 empresas correspondendo a 18%)
- Gestão Financeira (com 90 empresas correspondendo a 17%)

**Figura 3: Mapa de Fintechs no Brasil em Junho de 2019**



**Fonte:** FintechLab, 2019

Devido suas características disruptivas, como velocidade de operações e menos burocracia, as *fintechs* tendem a gerar impacto social e inclusão financeira (SORIANO, 2018).

### 2.2.1.Socialtech

Os autores Érica Siqueira e Eduardo H. Diniz (2017) buscaram criar e a implementar o termo *Socialtech* ou *Fintech Social*, que visa denominar as *fintechs* que tem como objetivo gerar um impacto social positivo. Os autores realizaram uma pesquisa e analisaram 88 artigos sobre o segmento para chegar na definição desejada, identificando diferentes categorias de *Socialtechs*, e utilizaram empresas reais como exemplo para cada uma dessas categorias para testar a eficácia da definição.

A definição sobre o que é uma *fintech* utilizado no estudo de Siqueira e Diniz (2017) é fruto de uma compilação de diferentes autores, artigos e livros sobre o tema que foram utilizados como base para a criação do termo *Socialtech*. É importante entender o conceito utilizado pelos autores para definir uma *fintech*, pois o mesmo é essencial para o entendimento do conceito de *Socialtech*. O conglomerado da literatura analisada resultou na seguinte definição de *fintech*:

As empresas do tipo *Fintech* são descritas na literatura como rápidas ou ágeis, movidas pela demanda e, geralmente, são descritas como startups, cujos modelos de negócios são baseados em Internet. São também reconhecidas como inovadoras e disruptivas do setor financeiro, cujos proprietários, geralmente, são jovens empreendedores da internet. Elas preenchem um mercado que não foi; ou não foi bem, atendido pelas empresas tradicionais do mercado financeiro. Tais empresas podem lançar no mercado um produto ainda inacabado e, não estão sujeitas as restritas regulamentações do mercado financeiro tradicional. (GOMBER, 2017; LEE e TEO, 2016; ZAVOLOKINA, 2016; GONZALEZ, CERNEV e DINIZ, 2016; apud SIQUEIRA E H. DINIZ, 2017).

Foi identificado no estudo que uma característica do segmento é a especialização das empresas em uma parte específica de um serviço financeiro, como financiamento ou pagamento, atuando de maneira mais eficiente e com melhor qualidade. Os serviços financeiros oferecidos por meio da tecnologia são mais eficientes, menos burocráticos, reduzem custos, melhoram os processos e são focados na experiência do usuário. (DAPP, SLOMKA e HOFFMANN, 2014).

Com a crise econômica global de 2008 houve uma perda de legitimidade dos serviços financeiros tradicionais na percepção pública ao redor do mundo, dado que o início da crise ocorreu devido a más práticas de bancos, que culminou na falência de um grande banco Americano, Lehman Brothers, que por sua vez gerou um efeito dominó com subsequentes instituições financeiras americanas e globais também declarando falência ou obtendo grandes perdas. Esta insatisfação

culminou no surgimento e crescimento de diferentes fintechs ao redor do mundo. Países como Coréia do Sul, Hong Kong, Singapura, e países em desenvolvimento, como Brasil, ainda possuem características favoráveis para o setor. Dentre estas características estão uma grande população com acesso a celulares e internet; mercado financeiro ineficiente; pouca infraestrutura bancária; mudança do comportamento do consumidor, presando mais por conforto e conveniência a segurança das grandes instituições; grande parcela da população não possui contas bancárias. (ARNER, 2015).

Baseando-se na literatura existente sobre o tema de fintechs, o cenário global descrito possui diversos traços que são impactados de forma positiva com a expansão deste segmento. A seguir, serão listadas alguns desses traços:

- Em média 43% da população de adultos possuem conta corrente nos bancos, caindo para 28% em países de baixa renda
- Bancos possuem grandes custos e são submetidos a forte regulações.
- Concentração bancária gerando exclusão financeira
- Centralização de riqueza nas instituições tradicionais, dificultando o acesso e aumentando o custo para o consumidor final
- Dificuldade de pequenas e médias empresas conseguirem financiamento
- Sistema financeiro alternativo não tem estrutura para gerar inclusão financeira em escala.
- Alto uso de celulares pela população
- População jovem habituada a tecnologia e buscando um novo modo de relacionamento com instituições, se espelhando no modelo das grandes empresas da Internet, como Google e Facebook.

(MEAD, 2016; VAN DER KLEIJ, 2016; COCKERTON, 2016; JOSEPH, 2016; PALAFOX 2016; TRESCA, 2016; HALLY, 2016; GONZALEZ, CERNEV e DINIZ, 2016; GONZALEZ, DINIZ e CENERV, 2016; ARNER, 2015; FIDANZA, 2016; apud SIQUEIRA E H. DINIZ, 2017).

A definição para o termo Socialtech combina as definições de fintechs com características de negócios sociais, que visam diminuir a desigualdade social de forma sustentável (BARKI, COMINI, CUNLIFFE, HART e RAI, 2015). No artigo, os autores chegaram a seguinte definição:

As Socialtechs são organizações que atuam na indústria financeira por meio da aplicação e do uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação, visando gerar impacto social e buscando manter sustentabilidade de suas atividades, ao mesmo tempo que reinvestem o lucro (se houver). (SIQUEIRA E H. DINIZ, 2017 p.9).

Os autores levantam também a possibilidade de modelos de empresas híbridas, que apesar de não se enquadrarem perfeitamente na definição acima, buscam simultaneamente gerar lucro e impacto social através dos serviços que oferecem. Essas empresas que possuem um propósito além do resultado financeiro estão incorporadas em uma nova prática de mercado que vem se destacando nos últimos anos, o Capitalismo Consciente (CC).

### 2.3. Capitalismo Consciente

A economia atual não se resume mais a empresas voltadas somente para a geração de lucro, como foi durante o início do mercado livre. Um grande catalisador desta mudança foi a opinião pública quanto ao Capitalismo tradicional, e a visão de algumas empresas que trataram esta transformação como oportunidade de construir algo maior, que gera valor tanto para empresa como para pessoas e organizações ao seu redor. É possível hoje perceber, em algumas organizações, um novo modelo econômico, que prioriza um propósito e o impacto na vida das pessoas, o Capitalismo Consciente. (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Os pioneiros sobre o assunto Capitalismo Consciente são John Mackey, CEO e sócio-fundador da Whole Foods Market, e Raj Sisodia, pesquisador e professor na Babson College e sócio fundador do *Conscious Capitalism Inc.* John conseguiu observar o valor que este fenômeno possui na década de 70, devido um alagamento e dívidas, se viu obrigado a fechar seu mercado. Entretanto, os vizinhos e clientes gostavam tanto dos produtos de qualidade ofertados no mercado, que por livre e espontânea vontade, ajudaram a reformar o estabelecimento e reabrir o mesmo em 90 dias. Hoje em dia é uma das cadeias de supermercados mais reconhecidas no mundo, atuando principalmente nos Estados Unidos, Canada e Reino Unido (ECKSCHMIDT, 2016). Mackey (2011) chegou a seguinte definição de Capitalismo Consciente:

Capitalismo Consciente é fundamentalmente uma filosofia, uma maneira de pensar sobre negócios, mais complexa e abrangente do que tem sido tradicionalmente pensada. Também é uma filosofia sobre como liderar e administrar um negócio no século XXI, que acreditamos que leva a mais criação de valor para a maioria das partes interessadas - clientes, funcionários, fornecedores, investidores e sociedade/meio ambiente. Acreditamos que o Capitalismo Consciente eventualmente se tornará o paradigma de negócios dominante por uma simples razão - ele funciona melhor e, a longo prazo,

competirá com outras filosofias de negócios (MACKEY, 2011, p. 85).

Durante suas pesquisas sobre o tema, a pergunta que Sisodia (2009) sintetizou para buscar entender este fenômeno econômico e avaliar se sua empresa se encaixa neste modelo foi “As pessoas sentiriam falta da sua marca/empresa se ela sumisse hoje?”. Para Sisodia (2009), uma empresa, independente do tamanho ou idade, tem capacidade de atender as demandas da sociedade e transformar seu setor, a partir de um propósito claro. Ele afirma que um ecossistema que gera valor para seus *stakeholders* é a forma correta de se fazer negócios, e que este é o futuro de todas as organizações.

Alguns autores afirmam que mais de 80% do valor das empresas atualmente está em seus ativos intangíveis, como a marca e sua reputação. A importância do lucro não pode ser negada por completo no mundo capitalista, tomando como exemplo a Alemanha Ocidental e Oriental pós Segunda Guerra, mas é através de um propósito que os humanos conseguiram se diferenciar dos animais, e gera forte motivação de todos os Stakeholders envolvidos. (ECKSCHMIDT, 2016).

O CC baseia-se no entendimento de que o capitalismo pode ser uma força tanto para a economia quanto para o bem social. Assim, se o negócio for operado corretamente e centralizado em valor, poderá contribuir para a humanidade de maneira mais tangível do que qualquer outra organização da sociedade (SCHWARTZ, 2013).

Esta nova abordagem fez com que as empresas se tornassem mais conscientes dos problemas sociais, ambientais e econômicos que afetam a coletividade, em detrimento de uma visão baseada exclusivamente no lucro. Além do Capitalismo Consciente, outras abordagens também surgiram fruto da insatisfação com o método do capitalismo convencional, como o Capitalismo Natural, que visa reduzir os danos ambientais, valorizando os recursos naturais e prezando a sustentabilidade (HAWKEN; LOVINS, 2008); o *Tripple Bottom Line* (TBL), ou tripé da sustentabilidade, que considera vital o equilíbrio entre pessoas, planeta e lucro (ELKINGTON, 1998), mas se difere do CC por não necessariamente ter um propósito central; as “Corporações B”, que através de certificações pela “*B Lab*” são reconhecidas por sua transparência, desempenho social e ambiental, responsabilidade legal e *performance* (MACKEY; SISODIA 2014).

Segundo Sisodia (2009) existem oito atributos que as organizações devem possuir para praticar o Capitalismo Consciente:

1. Um objetivo maior que a maximização de lucros

2. Uma gestão que consegue reconhecer a importância de seus *Stakeholders* e busca benefícios conjuntos, as denominadas relações *Win-Win*.
3. Líderes trabalhando para conectar os interesses das diferentes partes, garantindo que todos os envolvidos saiam satisfeitos, formado um *trade-off*.
4. Os *Stakeholders* não são vistos apenas como meios para obter lucro.
5. As organizações buscam através de parcerias com o Governo ou outras empresas soluções para problemas sociais.
6. Preocupação com o meio ambiente, buscando ter um impacto positivo no mesmo.
7. Não ignoram os setores mais pobres, muitas vezes se preocupando ainda mais com eles
8. A crença de que fazer o bem da maneira certa traz bons resultados, e que naturalmente estes resultados positivos virão acompanhados do lucro financeiro. O lucro passa a ser visto como consequência dos seus atos, não a causa central da tomada de decisões.

O Capitalismo Consciente é uma prática interconectada por quatro princípios, os Quatro Pilares do Capitalismo Consciente, que serão detalhados a seguir.

### **2.3.1. Os Quatro Pilares do Capitalismo Consciente**

Empresas que seguem o Capitalismo Consciente, independente do segmento de atuação, apresentam estas quatro características, quatro pilares, sendo o pilar central o Propósito Maior da organização, que influencia diretamente os outros três pilares: Liderança Consciente; Integração dos *Stakeholders*; Cultura e Gestão Consciente (O'TOOLE; VOGEL 2011).



**Figura 4: Pilares do Capitalismo Consciente**

**Fonte: MACKEY; SISODIA (2014, p.33)**

O primeiro pilar consiste na importância de um Propósito Maior e Valores Centrais, fazendo com que as empresas criem impactos positivos aos seus *Stakeholders*, internos e externos, ao invés da simples geração ou maximização dos lucros. O propósito deve tratar de questões éticas, humanas e buscar melhorar o mundo e a sociedade. (MACKEY; SISODIA 2014). Os autores categorizam o propósito em quatro conjuntos, baseado no impacto que a organização busca: o Bom, que busca melhorar a vida de seus clientes através do serviço oferecido, comum em empresas de serviços e varejo; o Verdadeiro, que busca geração e disseminação de conhecimento, normalmente ligado a educação e cultura; o Bonito, normalmente relacionado a arte e experiências; o Heroico, que tem como objetivo inovar para gerar grandes mudanças, assumindo maiores riscos (MACKEY; SISODIA 2014).

O segundo pilar trata da Liderança Consciente, que deve não apenas se concentrar nos resultados operacionais, como também oferecer qualidade de vida para as pessoas envolvidas e buscar utilizar o propósito central como motivador tanto para si mesmo, como para os *stakeholders* (MACKEY; SISODIA 2014). Os autores identificaram traços comuns entre os líderes conscientes, em diferentes setores, apesar de não existir um modelo padrão que defina o que seria uma

liderança consciente. Destacam-se o alto nível de autoconhecimento, empatia, dedicação, integridade e a busca por colaboração para o crescimento dos seus funcionários e organização. Os avanços tecnológicos e a globalização fizeram com que a liderança se expandisse para algo além da simples gestão, englobando também fatores éticos, morais e incentivando a colaboração (MACKEY; SISODIA 2014). Segundo Eckshmidt (2017), este tipo de liderança independe do cargo, pois pode ser aplicada por qualquer indivíduo que exerça liderança ou tenha poder de influência dentro da organização.

O terceiro pilar explora a Integração de Stakeholders, dado que empresas conscientes entendem a importância de todas as partes envolvidas no seu processo, internas e externas, e buscam gerar valor para elas, com a crença que as mesmas estão conectadas de forma interdependentes (MACKEY; SISODIA 2014). Polman (2014) e Rauch (2013) afirmam que um funcionário engajado através do propósito da empresa está motivado e mais produtivo, conseguindo gerar valor para os clientes, que por sua vez tendem a consumir mais ou gastar mais dinheiro, impactando positivamente na receita da empresa, satisfazendo a necessidade dos investidores. Seguindo este modelo, pode-se perceber a relação entre cada *Stakeholder*, e como as expectativas de cada um deles consegue ser atingida. Os autores O'Toole e Vogel (2011) criticam a aplicação, na prática, do terceiro pilar na prática, argumentando que diferentes *stakeholders* não devem ser vistos da mesma forma, pois o valor que cada um deles representa para a organização não é equivalente, e em muitos casos seus interesses podem divergir, mas defendem que todos os devem ser tratados de forma profissional e ética. Eckshmidt (2017) contra argumenta esta colocação, concordando com a dificuldade de conciliar os interesses de diferentes *players*, mas que, neste momento de conflito, as organizações devem recorrer aos seus líderes conscientes, que são capazes de realizar o *Trade-Off* (escolha), buscando a melhor alternativa para todas as partes (cenários Win-Win ou a alternativa mais próxima).

O Quarto Pilar, Cultura e Gestão Conscientes, que direcionam como as empresas vão tomar suas decisões, como os *stakeholders* vão interagir, baseando-se no propósito da empresa. (MACKEY; SISODIA 2014). A cultura é formada por sete categorias, ordenadas no acrônimo TACTILE: *Trust* (Confiança); *Authenticity* (Autenticidade); *Caring* (Cuidado); *Transparency* (Transparência); *Integrity* (Integridade); *Learning* (Aprendizado); *Equalitarianism* (Igualitarismo) (MACKEY; SISODIA 2014). Os autores asseguram que o ambiente da empresa deve ter transparência na comunicação interna; foco no propósito central;

confiança dos líderes em seus subordinados, dando-lhes liberdade e participação na tomada de decisões; modelos de gestão descentralizados; além de valores éticos. A Gestão Consciente visa implementar a cultura através de práticas organizacionais, seguindo quatro princípios: Descentralização; Empoderamento, Inovação e Colaboração (MACKEY; SISODIA 2014).

Através da aplicação dos quatro pilares percebe-se a importância de uma gestão voltada para gerar valor para todos os *stakeholders* e não apenas voltada para o *shareholders*, sócios e acionistas, diferente do que era pregado no capitalismo convencional. Denomina-se esta prática como Valor Compartilhado, idealizado pela primeira vez por Freeman (1984).

Na visão tradicional, a empresa tem a obrigação financeira de priorizar as necessidades dos *Shareholders*. A teoria de *Stakeholders*, surgiu para englobar além dos sócios e acionistas outros agentes, como órgãos e grupos políticos, sindicatos, comunidades, fornecedores, funcionários, clientes e em alguns casos, concorrentes. [...] A empresa pode criar e destruir valor para esses *Stakeholders*. A ideia que as organizações têm como único objetivo maximizar lucros está equivocada e desatualizada, como observamos na crise econômica global de 2008. O séc. XXI demanda um gerenciamento de todos os *Stakeholders*, com os empresários tendo como objetivo criar o máximo de valor para os mesmos. Em um cenário ideal, empresas conseguem recorrer menos a Trade-Offs, sendo capazes de alinhar os interesses das partes em uma mesma direção. (FREEMAN, 2010 p. 24-26, tradução própria)

### 3. Metodologia

A metodologia de pesquisa científica é, nas palavras Alyrio, “uma ferramenta de facilitação ao atingimento de resultado a um problema”. (ALYRIO, 2019 p.20). Este capítulo busca informar como o estudo foi realizado, baseando-se na literatura para encontrar o método ou técnica de pesquisa para cumprir o objetivo de avaliar se as fintechs realmente são capazes de aplicar o conceito de Capitalismo Consciente.

#### 3.1. Etapas de coleta de dados

A metodologia empregada neste artigo refere-se a metodologia qualitativa de estudo de caso. Alyrio explica o método:

Em um estudo de caso, o pesquisador dedica-se ao estudo intenso de situações do passado, que possam ser associadas a situações presentes em relação a uma ou algumas unidades sociais: indivíduo(s), grupo(s), instituição(ões), comunidade(s) (ALYRIO, 2019 p. 65)

Ainda conforme o autor, trata-se de metodologia pautada em uma investigação com base na experiência do cientista, “que pesquisa um fenômeno recente dentro de um argumento da vida real, quando o limite entre o fenômeno não é nitidamente presente” (ALYRIO, 2019 p. 65). A utilidade da metodologia para a proposta do estudo é confirmada, na medida em que trata-se de um objeto de pesquisa que se encontra dentro de fenômenos sociais extensos, considerando também que a produção bibliográfica em torno de *fintechs* é escasso, e, mais ainda, é imprescindível um estudo sobre *fintechs* tendo como ponto norteador o contexto social e prático em que ela se insere (ALYRIO, 2019 p. 68).

Dentre as diversas metodologias sugeridas pela autora Vergara (2011), a que melhor se enquadra ao estudo é pesquisa descritiva, que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem

compromisso de explicar os fenomenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (VERGARA, 2011 p. 45).

Outra metodologia utilizada é a pesquisa de campo, que através de uma investigação empirica, realizada no local, onde ocorre ou ocorreu um fenomeno ou que dispoe de elementos para explicalosincluir entrevistas, aplicação de quuestionários, testes e observação, participante ou não. (VERGARA, 2011 p. 45-46).

“Por fim, a pesquisa Bibliografica, é o estudo, sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletronicas, isto é, material acessivel ao publico em geral. Fornece instrumento analitico para qualquer outro tipo de pesquisa.” (VERGARA, 2011 p. 46).

O objeto de pesquisa desse estudo foi uma *fintech* de crédito, voltada para pequenas e médias empresas, avaliando seu propósito, e se ela realmente consegue gerar o impacto social que deseja, encaixando-se no conceito de Capitalismo Consciente. A empresa fica na cidade do Rio de Janeiro, e possui três sócios fundadores, estando em operação há quase 3 anos. Os membros do corpo diretivo da empresa objeto deste estudo permitiram que o estudo abordasse a mesma, mas devido política de proteção de dados, solicitaram que o nome da mesma não fosse divulgado. Desta forma, estaremos nos referindo a organização ao longo da dissertação como Empresa ABC.

Segundo Vergara (2011), uma pesquisa de campo é uma investigação empírica onde ocorre um determinado fenômeno, podendo se utilizar de entrevistas e questionários. Se aprofundando mais nas definições levantadas por Vergara (2011), um estudo de caso busca analisar de forma mais específica um ser ou agente, ou em outras palavras, abordar uma pessoa, família, empresa ou produto, com maior nível de detalhamento, podendo ser através de uma pesquisa de campo.

### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Um dos objetivos do procedimento de estudo com base na metodologia de estudo de caso é o de permitir “um estudo pormenorizado do procedimento organizacional” (ALYRIO, 2019, p. 66). Como o Capitalismo Consciente mostra a importância dentre os diferentes stakeholders dentro da organização e a interação entre eles, através da colaboração para alcançar o propósito central da empresa, o estudo visa coletar opiniões de três stakeholders, sendo eles os sócios, os

funcionários e os clientes, entendendo a percepção deles quanto a organização, seu propósito e quão eficaz a empresa é em aplicar estes conceitos em prol de um modelo sustentável que gera impacto social.

No caso dos sócios, ambos os sócios-fundadores serviram como fonte de informação, enquanto para os funcionários, foram escolhidas as áreas de Inside Sales, Documentação e Crédito, que compõem a operação da empresa e tem contato direto com os clientes. Essas três áreas, juntas, contam com um total de 22 funcionários, sendo 6 de crédito, 5 de documentação, 9 de Inside Sales e 2 líderes de área, um de Inside Sales e um de Crédito. Participaram da pesquisa 12 pessoas, aproximadamente 55% da área de operações. Vale ressaltar que três desses funcionários entraram na semana que o questionário foi divulgado, portanto o real número seria próximo de 63%.

Os dados dos clientes foram extraídos através das avaliações deixadas por eles na plataforma da TrustPilot. Na plataforma, a empresa ABC contava com 1130 avaliações na data de coleta, 19/11/2019.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, que segundo Vergara (2011) devem ser feitas presencialmente, respondendo as perguntas que foram feitas. Este método foi escolhido para analisar a visão dos sócios fundadores. Quanto aos funcionários, foi realizado um questionário aberto, onde a pessoa que está respondendo pode dar respostas livres (Vergara, 2011).

Utilizou-se, neste estudo, três instrumentos de coleta de dados:

Sócios: roteiro de entrevista composto por 34 questões que objetivavam os temas (i) Empreendedorismo, (ii) Fintech e Mercado de Crédito e (iii) Capitalismo Consciente. O roteiro utilizado segue em apêndice.

Empregados: questionário aberto com 23 questões que objetivavam os tópicos (i) Capitalismo Consciente e Impacto Social, (ii) Gestão de pessoas e Liderança e (iii) Práticas e Características da Empresa ABC. O roteiro utilizado segue em apêndice. O questionário foi elaborado e disponibilizado via google docs. Alguns funcionários solicitaram o envio do questionário pelo Slack, chat da empresa, ou WhatsApp.

Clientes: extração e análise dos dados disponíveis na plataforma da *Trustpilot*, ferramenta internacional de avaliação de empresas, na qual os clientes

têm a possibilidade de dar uma nota para a prestadora de serviços, acompanhado de um comentário onde ele pode colocar suas observações e dar feedback.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

O tratamento dos dados simultaneamente explicita a forma que os dados coletados serão analisados, e justificar o motivo da escolha desta metodologia de acordo com o objetivo do trabalho (VERGARA, 2011). Para o estudo, optou-se por analisar os dados de forma qualitativa, tendo as respostas mais abertas através das entrevistas e questionários e apresentando-as de maneira mais estruturada.

A entrevista com os sócios foi gravada, e os pontos chaves transcritos e analisados baseados nos conceitos apresentados no Referencial Teórico.

Os dados coletados via questionário também foram analisados com base no referencial teórico adotado e agrupados em categorias.

Quanto aos comentários dos clientes, coletados via Truspilot, também foram agrupados e analisados de forma anônima, visando a privacidade dos clientes. O foco foi coletar e identificar pontos relevantes considerando o foco deste estudo, como os principais fatores que observaram como relevantes durante o processo de empréstimo, e a percepção deles sobre a empresa.

### **3.5. Limitações do Estudo**

“Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.” (VERGARA, 2011 p. 59). Devido a metodologia implementada, o estudo se propôs a avaliar a aplicação do capitalismo consciente em uma única empresa, que vem conseguindo se destacar no segmento, mas que não necessariamente representa a realidade de outras empresas que atuam no mesmo segmento, tanto quando falamos sobre empresas mais tradicionais do setor, como outras *fintechs*.

Quanto aos funcionários, a amostra contempla pouco mais de 50% dos integrantes da área de operações, composta por Inside Sales, Documentação e Crédito, mas não necessariamente retrata a opinião dos outros. Apesar de ter sido informado que as respostas seriam anônimas e apenas para usos

acadêmicos, é possível que algumas respostas tenham um viés positivo pelas por receio das pessoas, já que atuam dentro da organização e podem não querer expor uma opinião negativa da mesma. Outro ponto que pode ter tido impacto na pesquisa é o fato do autor do estudo fazer parte da organização estudada e também pela escolha das técnicas para a coleta de dados, especialmente o questionário aberto, que demandou muito esforço do pesquisador para ser adequadamente preenchido pelos pesquisados.

Quanto a percepção dos clientes, foi extraído apenas as avaliações deles deixadas na plataforma Trustpilot, que é um espaço aberto para eles contarem como foi sua experiência, mas não voltada ao tema central de Capitalismo Consciente. Através dos resultados é possível extrair apenas os pontos principais de valor para eles.

Acredita-se, contudo, que mesmo com todas as limitações indicadas, o objetivo do estudo foi atingido.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em 4 seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o tema.

### 4.1. A Empresa

A empresa ABC tem apresentado um crescimento exponencial, já sendo referência no seu segmento. Ela oferece empréstimos para pequenas e médias empresas, sem garantias reais, atingindo um nicho do mercado tradicionalmente menosprezado e esquecido pelos grandes bancos. Seu *ticket* de empréstimos vai de R\$ 5 a 150 mil. O processo é todo online, e dentro de um prazo de dois a três dias seus clientes têm uma resposta quanto o empréstimo. É uma empresa que tem acompanhado de perto todas as alterações do mercado, com seus sócios participando de eventos e palestras a respeito do mercado de *fintechs* tanto no Brasil como internacionalmente. A empresa já realizou mais de 4.500 empréstimos em quase três anos de operação, e já alcançou a marca de mais de 1000 municípios no Brasil.

Uma peculiaridade da empresa é o fato de que nenhum dos fundadores tem como formação acadêmica a área de finanças. Ambos são formados em Engenharia de Computação, o que já aponta algumas particularidades frente ao mercado tradicional de crédito e para a relação intrínseca entre finanças e tecnologia, que fundamenta o próprio conceito de *fintech*. Na realidade, os sócios desde sua época de faculdade, já começaram o processo de empreendedorismo, chegando a fundar algumas empresas de sucesso, no ramo de educação corporativa. Após 14 anos de atuação no segmento, venderam a empresa deles e começaram a estudar novas possibilidades para empreender. Viram o início do movimento de Fintechs no Brasil como uma oportunidade, e o quão grande o segmento já se tornou em outros países como os Estados Unidos. Como sempre foram empreendedores, eles conhecem a dor dos pequeno e médio empresários brasileiros, e decidiram criar uma empresa que pudesse ajudar esta parcela da população. Com o propósito de oferecer inclusão financeira a estas organizações,

os mesmos desenvolveram através de uma inteligência artificial e seu background em tecnologia, um sistema de coleta e leitura de dados das empresas que estiverem solicitando o empréstimo, dando a elas um “score” próprio para avaliar se aquela empresa vai cumprir suas obrigações ou não. Este modelo de crédito criado pela empresa, o “score”, a automatização dos processos iniciais, e algumas tecnologias desenvolvidas dentro da empresa de auxílio de análise de documentação e crédito são os grandes ativos da empresa, e estão em constantes atualizações.

O processo de crédito da empresa, ou como chamam internamente, “Funil de Crédito”, é iniciado quando o solicitante que entrou no site da Empresa ABC, ou buscou com algum parceiro, preenche um questionário com informações básicas. São elas o CNPJ solicitante, o nome da pessoa que está solicitando, seu CPF, o Faturamento Médio Mensal da empresa, e o Valor que deseja receber. De forma automática, usando diversas fontes de informações, a Empresa consegue reunir diversos dados daquele cliente, e consegue dar um Score interno, que combinado com o Faturamento informado e a alavancagem atual, chega a uma oferta pré-aprovada, incluindo valor, taxa e prazo, de acordo com a política de crédito da empresa. Uma vez que esta oferta é enviada, que atualmente dura menos de uma hora, o cliente pode aceitar aquelas condições, ou tentar negociar com a área comercial (Inside Sales). Vale ressaltar que é nesta parte que a maioria dos casos são negados, devido algum desenquadramento da política de crédito, como Score Serasa abaixo da linha de corte, Faturamento abaixo da linha de corte, Vencidos ou Prejuízos recentes com bancos no CNPJ ou CPF, alavancagem, dentre outros indicadores.

Uma vez que as negociações foram concluídas, o cliente submete o pedido, e recebe a lista de documentos básicos, que são exigidas pelo Banco Central, com o auxílio do time de Inside Sales e Documentação. O cliente tem a opção de enviar a documentação tanto por e-mail, como pelo WhatsApp. Uma vez que o cliente complete a documentação, ele passa para mesa de crédito, que analisa a documentação e outras fontes de dados, e embasado nesta análise toma a decisão se aprova, rejeita ou faz alguma alteração nas condições pré-aprovadas do caso. Ao longo da análise, é possível que a área de Crédito busque alguma documentação adicional ou entre em contato com o cliente diretamente para esclarecer alguma dúvida. Os canais utilizados são e-mail, telefone ou WhatsApp. Se por ventura o pedido for negado, o cliente recebe um e-mail informando-o do motivo da rejeição. Em caso de aprovação integral ou alteração em uma ou mais condições, o contrato é enviado por e-mail. A assinatura é online, podendo ser

feita pelo celular, processo que dura em torno de dois minutos. O time de Inside Sales auxilia todo o processo de assinatura, e o time de crédito realiza uma ligação de confirmação dos dados antes de liberar o dinheiro. O desembolso é realizado no mesmo dia da assinatura do contrato, e após alguns dias, o cliente recebe também um convite para deixar sua avaliação no TrustPilot, e um relatório gerado automaticamente, descrevendo a Saúde Financeira da empresa, quais foram os pontos positivos ao longo da análise, e que pontos podem ser melhorados, com dicas de como melhorar os mesmos.

A seguir vamos analisar os dados coletados, começando pelas entrevistas com os sócios, depois os questionários abertos respondidos pelos funcionários da área de Operações (Crédito, Documentação e Inside Sales) e por fim analisando as avaliações deixadas pelos clientes na plataforma da TrustPilot.

## **4.2.Sócios**

A seguir serão apresentados os comentários dos sócios coletados durante as entrevistas. As respostas foram ordenadas por subtemas, os mesmos subtemas abordados no Referencial Teórico. O roteiro de entrevista já possui perguntas definidas para cada categoria. Serão apresentadas uma ou mais respostas, seguido de um embasamento da teoria que aquela resposta tratou dentro do referencial teórico. Os sócios serão denominados como sócio1, para o CEO; e sócio2 para o outro sócio fundador e responsável por criar o modelo de crédito da empresa.

### **4.2.1.Empreendedorismo**

Os sócios foram questionados sobre o que os motivou a se tornarem empreendedores, como foi sua preparação para o cargo e contar um pouco do seu histórico profissional. Ambos os sócios fizeram Engenharia de Computação na PUC juntos. Eles comentam que, na época, um fator determinante que influenciou os dois a seguir a vida de empreendedor foi o início dos programas e matérias de Empreendedorismo na PUC, que instigavam os alunos a querer fazer algo de um jeito novo e transformar o mundo. O sócio 2 contextualiza ainda com a época que estavam na Faculdade, os anos 2000, com o país em uma situação difícil, no começo do Plano Real, o que fomentava ainda mais o desejo de encontrar soluções para o país. Outro fator foi a expansão em massa da Internet, também nos anos 2000. Devido à formação em computação de ambos os sócios,

eles conseguiram acompanhar de perto as tendências provenientes da internet, vendo como uma oportunidade de abrir o próprio negócio, e abriram a primeira empresa, de Treinamento Corporativo, em 2003, na qual obtiveram muito sucesso. Após diversas fusões com outras empresas do setor, alcançaram o patamar de excelência no segmento. Depois de 14 anos venderam a empresa e ficaram alguns anos atuando como investidores anjo, até o ano de 2016, quando abriram a Empresa ABC.

Vemos nas respostas acima algumas das principais características e atributos de empreendedores levantados por Dornelas (2008), como por exemplo, a capacidade de conseguir identificar e explorar oportunidades, transformando-as em negócios. Isso é visto principalmente quando comentam sobre as mudanças ocasionadas pela difusão da Internet. Outra característica evidente nas respostas que podemos ver está quando o autor diz: “Empreender pode ser definido como ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.” (DORNELAS, 2008, p.2). Esta vontade de transformar ideias e realizar sonhos é evidente na fala de ambos os sócios, que desejavam criar novas soluções que recuperassem o mau momento do país.

Quando questionados sobre como a atuação como empreendedor em outro segmento ajudou na forma de gerenciar a atual empresa, os sócios comentaram que o maior aprendizado foi justamente na forma de gestão. Dentre os aprendizados, listaram: saber lidar melhor com pessoas, identificar potenciais agentes, desenvolver indivíduos no âmbito pessoal e profissional, resolver conflitos, como montar um planejamento estratégico, e criação de metas e orçamento. Eles argumentaram sobre a facilidade de empreender uma segunda vez, dado que você já se deparou com alguns problemas semelhantes, além de ter um *network* já formado, tanto para contratar pessoas que já trabalharam com você como para levantar recursos. Quando foram questionados sobre que habilidades, competências e aspectos eles julgavam mais importantes para um empreendedor, a primeira que ambos falaram foi resiliência, aprender a lidar com altos e baixos. Outro ponto é ter boas habilidades interpessoais, saber lidar e gerir pessoas, motivá-las, contratar bem, porque, no fim das contas, a empresa é formada por pessoas. Conseguir construir *network* é considerado fundamental.

O sócio<sup>2</sup> acredita que ter um propósito forte é importante, pois, principalmente no início, nos primeiros obstáculos, é ele que vai te manter lutando, sem desistir. Ele levantou a importância de *Hard Skills* e *Soft Skills*, onde o sócio acredita que *Hard Skills* são importantes, mas que é possível identificar diversos casos de sucesso onde o empreendedor não possui uma formação técnica e ainda

obteve sucesso. O empreendedor deve entender sobre o negócio e sobre a sua área de atuação, contudo, também é necessário se ter conhecimento sobre todas as áreas que compõem esse negócio, visto que o empreendedor está em constante contato com áreas como jurídico, finanças e operações, afim de poder dialogar com seus funcionários e estabelecer uma relação de confiança com mais facilidade.

Nas respostas acima vemos a importância para o empreendedor desenvolver o Network (rede de relacionamentos), além da gestão de pessoas. Tal assunto é abordado ao longo do referencial teórico quando Cooley (1990) e Dornelas (2008) argumentam sobre uma das 10 competências básicas do empreendedor, a Persuasão e Redes de Contatos (PRC), argumentando que o empreendedor utiliza estratégias para persuadir o outro, empregando pessoas-chave como agentes para alcançar os objetivos desejados e mantendo relações comerciais. Tal teoria é vista nas respostas, quando os sócios comentam sobre a maior facilidade de empreender uma segunda vez, devido ao *network* já formado e a importância de gerir pessoas, persuadindo-as em prol de um objetivo comum. Dornelas (2008) menciona também que o empreendedor deve ter paixão e motivação pela atividade que realiza para abrir o próprio negócio, sendo capaz de analisar o presente e montar um plano para alcançar o que deseja. Esta definição é reforçada na fala do sócio2, quando ele diz que esta paixão e este propósito que garante que o empreendedor não desista nos primeiros obstáculos.

Os sócios avaliam o ativo intangível da empresa como o mais valioso para organização, em especial as pessoas e a cultura da empresa, podendo considerar também alguma propriedade intelectual, como modelo de crédito ou software. Eles não identificaram nenhum ativo tangível relevante.

O fato dos ativos intangíveis serem mais valiosos que os tangíveis, mostram uma transição clara das empresas mais antigas. Conforme Benkler (2006) fala sobre as mudanças econômicas criadas pela Sociedade da Informação, estas fizeram com que o acesso, geração e capacidade de transmissão de informação passassem a ser muitas vezes mais importante e valiosos para as organizações do que seus ativos tangíveis ou capital. “Essas mudanças aumentaram o papel da produção não proprietária e fora do sistema de mercado, conduzida por indivíduos tanto de forma isolada, quanto por esforços cooperativos” (BENKLER, 2006, p.2).

#### 4.2.2. Fintechs

Os sócios foram questionados sobre seu primeiro contato com o mercado financeiro e com o mundo de fintechs e como optaram por abrir uma fintech de crédito para pessoas jurídicas. Também foi questionado como eles buscam acompanhar as tendências do mercado e inserir a Empresa ABC neste contexto global. O sócio2 que, ainda, na empresa de Educação Corporativa, lidavam, dentre outros segmentos, com grandes bancos, em especial em um projeto em São Paulo com o Santander, e começaram a ouvir falar a respeito da transformação digital, e da dificuldade que os bancos teriam de migrar do modelo de agências bancárias para o digital. Por coincidência, ambos os sócios tiveram sua primeira experiência diretamente com uma *fintech* com a Nubank. O sócio2 diz ainda que percebeu com a Nubank que a operação em si, não divergia muito do método tradicional utilizado pelos bancos, contudo, o grande diferencial estava na proposta de valor da empresa, o atendimento próximo ao cliente e o posicionamento da marca. Os sócios, então, passaram, a estudar o mercado de fintechs por um ano e a escolha pela área de crédito veio de forma natural, visto que identificaram uma lacuna de fintechs especializadas em atender empresas, principalmente para pequenas e médias empresas. Para se manterem atualizados, e até mesmo durante a fase de estudos antes de abrir a empresa, os sócios participaram de diversos eventos e congressos internacionais do setor, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, Europa e China. Por ser um segmento muito recente e dinâmico, os sócios frequentam até hoje eventos, além de obter conteúdo através de diversas fontes, de informação que eles consideram interessantes são o Lend It e o Money 2020, produtor de eventos, blogs e notícias. O Sócio2 comentou também receber diversas Newsletters de outras fintechs, ter um grupo no WhatsApp com diferentes sócios de outras empresas, além de *advisors* (conselheiros) internacionais que também possuem fintechs de crédito há alguns anos.

Ao longo do referencial teórico sobre as Fintechs, foram abordadas algumas plataformas de acompanhamento do mercado, como a FintechLab e o Finnovation. A fala dos sócios mostra a importância de estar presente em eventos tanto nacionais e internacionais para acompanhar as tendências do mercado e deixar sua empresa conhecida. Ainda na fala deles, mais uma vez é possível notar a capacidade de identificar uma oportunidade e a importância de manter uma rede de contatos estratégicos próximo.

A respeito das características do mercado de fintechs a avaliação dos sócios é que se trata de um setor de fácil escala, onde a população inteira é um cliente em potencial. A relação entre cliente e banco estão se modernizando, com isso, as transações estão ocorrendo cada vez mais de forma digital. Apesar do modelo de agências, tradicionalmente o setor financeiro não demanda grande estruturas físicas ou produtos. O próprio dinheiro tem se tornado mais digital, como podemos ver em criptomoedas e sistemas de pagamento online. O Brasil possui uma grande demanda reprimida e o mercado possui baixa competição. Quanto os avanços tecnológicos mais impactam o segmento de fintech, o sócio1 diz estar diretamente relacionado ao acesso, geração e leitura de dados. Quantos mais dados você conseguir obter melhor será capaz de prever e adaptar, principalmente segmento de crédito, que possibilita uma melhor forma de precificação da oferta. A tendência tecnológica mais desejada pelos sócios é o Open Banking, onde as informações dos clientes centralizadas nos grandes bancos poderão ser acessadas via autorização prévia do cliente, tornando-o responsável por quem tem acesso aquela informação.

Na resposta acima, os sócios comentam sobre a demanda reprimida, causada pelo serviço dos bancos não atenderem todas suas necessidades, e a baixa concorrência. Essas são algumas das características listadas por Arner (2015) que justificam o desenvolvimento e expansão do mercado de Fintechs tanto em países em desenvolvimento como o Brasil, como países como Coreia do Sul e Singapura. Dentre os fatores, o autor fala também da pouca infraestrutura bancária e mercado financeiro ineficiente. Os autores Mackey e Sisodia (2014) comentam também que os avanços tecnológicos e a globalização fizeram com que a liderança se expandisse para algo além da simples gestão, englobando também fatores éticos, morais e incentivando a colaboração de diferentes players.

A *fintech* de crédito que mais chama mais a atenção do sócio2 no mercado mundial pelo impacto social é Funding Circle, da Inglaterra, que verbaliza constantemente o impacto social que consegue gerar, divulgando por empréstimo o número de empregos que a empresa ajudou a manter ou gerar. A Cabbage, fintech americana de crédito, foi citada por ambos os sócios como uma referência, alegando que é a empresa que eles veem que mais se assemelha a visão que eles possuem da Empresa ABC. O sócio2 comenta ainda de algumas fintechs do mercado brasileiro voltado para pessoa física especializadas em fazer empréstimo para financiar cirurgias, estudos, ou até mesmo financiar a primeira viagem para fora do país. Uma fintech brasileira que o sócio1 falou ter uma comunicação bem voltada na ideia de geração de valor e cuidado com seu cliente

na opinião dele é a Stone. O sócio<sup>1</sup> inclusive participou no início deste ano um evento na Holanda cujo foco eram justamente fintechs que buscavam inclusão financeira, com diversas empresas, especialmente de países subdesenvolvidos, como leste asiático e África. Este evento foi promovido por um fundo de investimento internacional, que é também um dos investidor da Empresa ABC, e a convidou para palestrar e contar do trabalho que tem efetuado no Brasil. Foi a única representante da América Latina no evento.

Os sócios conseguiram dar diversos exemplos de como algumas fintechs conseguem de fato gerar inclusão financeira e impacto social através dos seus serviços. Tais exemplos exemplificam a visão de alguns autores citados ao longo do referencial teórico, como Siqueira e H.Diniz (2017), Soriano (2018), e DAPP, SLOMKA e HOFFMANN (2014), que discorrem em suas obras a capacidade deste tipo de empresa gerar impacto social e inclusão financeira em larga escala.

#### **4.2.2.1. Mercado de Crédito**

A respeito do porquê os sócios acreditam que os métodos tradicionais e grandes bancos não conseguem atender o pequeno e médio empresário, eles argumentam ser por diferentes motivos. O banco, por ter uma estrutura de larga escala, opta por focar em atender Pessoa Física, por representar a maior parcela de clientes que frequenta as agências. Outro ponto levantado pelos sócios é a dificuldade de padronizar o serviço, produto e atendimento para Pessoa Jurídica, em especial pequeno e médio empreendedor, pois possuem características muito distintas, como áreas de atuação e localização, caracterizando uma população bastante heterogênea. A estrutura baseada em agência e a estrutura física são caras e ineficientes, envolvendo diferentes fatores como segurança, portabilidade. Qualquer inovação dentro de uma empresa do porte dos grandes bancos precisa passar por diversas áreas e aprovações, gerando um esforço grande para algo possivelmente simples. A fim de exemplificar este problema, eles contaram a história da Nubank, que tinha algumas funcionalidades diferentes quando a empresa surgiu em 2014, mas que eles acreditavam que seriam facilmente replicadas pelo banco. Atualmente, a Nubank possui mais de 15 milhões de cartões de crédito no mercado e, 5 anos depois, os aplicativos dos bancos ainda não possuem tais funções.

Na visão dos sócios o que mais diferencia a empresa ABC dos seus concorrentes é a agilidade, visto ser a empresa hoje a mais rápida do mercado. Outro fator que os clientes percebem é o atendimento personalizado. Nas

avaliações os clientes falam diretamente das pessoas com que tiveram contato ao longo do processo. Buscar o equilíbrio entre automação e atendimento humanizado é o que os sócios acreditam ser o maior diferencial da empresa na percepção do cliente. Uma frase que os sócios usam é “Mindset digital e DNA humano”.

Conforme mencionado pelo Soriano (2018), as fintechs conseguem ser mais ágeis e menos burocráticas, conseguindo desta forma gerar inclusão financeira. Os autores DAPP, SLOMKA e HOFFMANN (2014), complementam ainda a fala de Soriano (2018), quando falam que as fintechs conseguem também reduzir custos e focar na experiência do usuário. Como vemos na resposta dos sócios, os bancos não possuem um modelo planejado para atender empresas, especialmente se tratando de pequenas e médias organizações. e a dificuldade de qualquer mudança interna. O referencial teórico ainda indica algumas características do mercado através do estudo de Siqueira e H.Diniz (2017) , como por exemplo, os bancos possuírem grandes custos e são submetidos a forte regulações, que pode ser visto também na fala do sócio em relação ao modelo de agências exigirem uma estrutura física, que acaba gerando altos gastos. Outras características levantadas pelo autor foram a alta concentração bancária, que acaba gerando exclusão financeira; a centralização de riqueza nas instituições tradicionais, dificultando o acesso e aumentando o custo para o consumidor final; dificuldade de pequenas e médias empresas conseguirem financiamento. Os autores comentam também sobre o sistema financeiro alternativo, mas este não consegue atender as necessidades devido dificuldade de escala e porte.

Os sócios ficaram um pouco receosos quando perguntados se a empresa estaria transformando o mercado de crédito no Brasil. Eles acreditam que o termo “transformar” seja um pouco forte, dado que uma transformação só consegue ser observada com o passar do tempo e consideram a atuação da empresa em uma escala ainda pequena. Entretanto, levantaram o ponto principalmente da velocidade do processo e análise, que na média demorava entre um e dois meses para liberação, e agora você pode conseguir o dinheiro no mesmo dia, com o recorde da empresa chegando a realizar um empréstimo em apenas 3 horas no mês de Outubro. O sócio<sup>1</sup> complementa também falando do uso de dados e tecnologia para facilitar o entendimento e ser capaz de gerar a agilidade da análise de crédito. Eles acreditam que a variável velocidade que faz com que as avaliações dos clientes sejam tão boas, e que cada vez mais se espere este tipo de agilidade das outras empresas do ramo.

Seguindo a definição de fintech proposta por SCHUEFFEL (2016), e apresentada no referencial teórico, “fintech é um novo setor financeiro que aplica tecnologia para melhorar as atividades financeiras” (SCHUEFFEL, 2016, p.15). Pela própria definição, e uso constante de tecnologia, este segmento de fintech anda em conjunto com inovações e melhorias na velocidade de entrega para melhorar os serviços. Com a expansão do mercado e das empresas que atuam nele, cada vez mais a empresa será capaz de aumentar seu alcance e gerar cada vez mais uma transformação no setor, algo que parece já estar acontecendo, mas ainda de forma embrionária.

#### **4.2.3.Capitalismo Consciente (CC)**

O sócio2 definiu Capitalismo Consciente como empresas que apresentam forte atuação no âmbito social, e ele acredita fortemente que, no futuro, as empresas cada vez mais terão que equilibrar lucratividade com sustentabilidade e social, respeitando, assim, o conceito de sustentabilidade, que se apoia em um “tripé” que balanceia relevância social, coerência ecológica e viabilidade econômica. O lucro, por mais importante que seja para sustentação do negócio, não pode ser o objetivo central, exercendo sua função apenas para obter lucro por lucro. Ele considera empresas que seguem esta mentalidade são consideradas antiquadas, enquanto atualmente são as empresas que possuem um propósito maior e aquelas que prosperam atualmente. O sócio2 ainda defende a importância do lucro para as organizações, alegando que deve sim ser uma preocupação da empresa gerar lucro, para poder sustentar o modelo que a empresa busca oferecer, mas este lucro deve estar acompanhado de um propósito. O sócio1 compara o Capitalismo Consciente ao modo antigo, o denominado Capitalismo Selvagem, que defendia que era importante lutar pelo seu espaço, podendo às vezes até mesmo prejudicar o outro para benefício próprio; segundo ele essa prática é cada vez menos incentivada, especialmente em países desenvolvidos. Para o sócio1, as pessoas não trabalham mais apenas para ganhar dinheiro. Ele acredita que com a disseminação de serviços mais baratos, pessoas com mais acesso à informação, o acúmulo de riqueza perdeu um pouco o sentido, já que hoje é possível fazer coisas que antigamente você só poderia fazer com muito dinheiro, como por exemplo, viajar. Estas mudanças fizeram com que as pessoas mudassem suas prioridades, ao invés de focar somente em dinheiro, buscando dentre outras coisas, qualidade de vida.

Alguns autores definiram Capitalismo Consciente como um novo modelo econômico, que prioriza um propósito e o impacto na vida das pessoas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Outro autor, Schwartz (2013) entende que o capitalismo pode ser uma força tanto para a economia quanto para o bem social. Assim, se o negócio for operado corretamente e centralizado em valor, poderá contribuir para a humanidade de maneira mais tangível. Quando o Sócio2 fala que acredita que no futuro as empresas vão cada vez mais equilibrar seu lucro com sustentabilidade, ele está em linha com o que Mackey e Siodia (2013) falam na citação abaixo:

Um dia, praticamente todas as empresas irão funcionar com uma orientação para seus propósitos maiores, integrando os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma cultura de confiança, responsabilidade e cuidado (MACKEY; SISODIA, 2013 p. 286).

Ambos os sócios acreditam que, caso a Empresa ABC sumisse, as pessoas sentiriam falta da empresa, apesar de considerar a empresa atuando em uma escala pequena. Entretanto mais de 5.000 empresas já pegaram empréstimo com a Empresa ABC, e eles acreditam que boa parte destes clientes sentiriam falta da Empresa ABC, principalmente com uma eventual necessidade de captar recursos novamente. A Empresa ABC se destaca por ter uma outra voz no mercado, diferente da voz dos bancos, e eles acreditam que as pessoas sentiriam falta desta voz. Alguns clientes da empresa muito provavelmente não conseguiriam pegar empréstimo de outra forma, dado que a 57% dos clientes que pegaram empréstimo com a Empresa ABC não possuíam experiência ou acesso a crédito previamente. As empresas que pegaram empréstimo com a Empresa ABC têm mais de 27 mil empregos formais cadastrados sem contar com familiares e fornecedores. Todas essas pessoas são impactadas de forma direta ou indireta pelos serviços da Empresa ABC. A empresa busca chegar em um patamar considerado “too big to fail” quando tiver tanta gente sendo impactada pelos seus serviços, que alcança um nível que seria impossível a empresa acabar.

A pergunta acima buscava ver a percepção dos sócios sobre a empresa, seguindo a óptica de Sisodia (2009), que formulou esta pergunta para saber se uma empresa se enquadra no modelo do Capitalismo Consciente. A pergunta é: “As pessoas sentiriam falta da sua marca/empresa se ela sumisse hoje?”. Para Sisodia (2009), uma empresa, independente do tamanho ou idade, tem capacidade de atender as demandas da sociedade e transformar seu setor, a partir de um propósito claro. A resposta dos sócios ilustra bem este movimento,

que apesar de pouco tempo de operação, a Empresa ABC conseguiu gerar um impacto para uma parcela já significativa da sociedade e tem transformado seu setor através da velocidade de seus processos e seu propósito de ajudar o pequeno e médio empreendedor a conseguir financiamentos.

#### **4.2.3.1. Primeiro Pilar do CC - Propósito Maior e Valores Centrais**

A respeito do objetivo central da empresa, ou propósito, o Sócio1 fala sobre gerar impacto positivo para sociedade, em especial para o empreendedor brasileiro. Se o cliente consegue um empréstimo e investe este dinheiro bem, conseguindo crescer ou aumentar sua receita, ele te paga, vocês crescem juntos, e movimentam a economia como um todo. A empresa defende o que eles chamam de “crédito bom”, que gera valor ou riqueza para o cliente, por exemplo, para conseguir aproveitar uma oportunidade, como uma promoção de produto ou matéria-prima comprando em maior quantidade. A ideia é que o dinheiro emprestado sirva para gerar valor, fazendo com que ele seja capaz de melhorar suas margens, por exemplo. O Sócio1 não deseja fazer com que o empréstimo se torne uma nova dívida para o cliente, que se acumule com o restante e acaba dificultando a vida do empresário. A empatia com a dor do cliente nasceu da própria experiência que os sócios tiveram na primeira empresa deles, que mesmo crescendo de forma acelerada, tinha dificuldade de conseguir dinheiro nos bancos. Tendo vivenciado essa dificuldade, os sócios conseguem se colocar no lugar do pequeno e médio empresário. A dor do cliente está diretamente relacionada a um tratamento de descaso por parte dos grandes bancos, devido a erros de segmentação, serviços lentos e burocráticos. O objetivo do pequeno empresário é focar suas forças na operação da sua empresa e ele, muitas vezes, tem que parar no momento de maior movimento porque as agências tem um horário de funcionamento específico, além de tradicionalmente longas filas. A empresa busca fazer com que esta experiência já “traumática” para o pequeno empreendedor seja feita de maneira mais leve, rápida e transparente e que consiga atender diversos empresários que não são atendidos pelos bancos.

Os sócios acreditam que os clientes, de maneira geral, não possuem a percepção sobre a intenção da empresa em causar impacto social, mas acreditam que os mesmos conseguem perceber que a Empresa ABC é diferente das demais. A percepção do sócio1 é que os bancos construíram uma relação com os empreendedores muito negativa, e que a Empresa ABC está tentando construir um relacionamento de longo prazo e parcerias com seus clientes, mas não sabe

dizer se isso é visto como um impacto social pela maioria dos clientes. O sócio<sup>2</sup> acredita que o mais importante seja que os acionistas, e principalmente os funcionários tenham a percepção do impacto social que a empresa ABC proporciona, enquanto para o cliente o mais importante é que ele tenha a percepção de geração de valor para ele.

A resposta dos sócios está diretamente relacionada com o Primeiro Pilar do Capitalismo Consciente, um Propósito Maior e Valores Centrais. Segundo MACKEY e SISODIA (2014) o propósito deve tratar de questões éticas, humanas e buscar melhorar o mundo e a sociedade. Dentre as quatro categorias de propósito propostas pelos clientes, o objetivo central da Empresa ABC se encaixa no propósito Bom, que busca melhorar a vida de seus clientes através do serviço oferecido. Até certo pnto, a segunda categoria que poderia se aplicar também ao propósito da Empresa ABC é o Heroico, que tem como objetivo inovar para gerar grandes mudanças, assumindo maiores riscos. Durante a fala dos sócios, podemos destacar quatro dos oito atributos propostos por Sisodia (2009) que uma organização deve possuir para praticar o capitalismo consciente. São elas 1. Um objetivo maior que a maximização de lucros; 4. Os Stakeholders não são vistos apenas como meios para obter lucro; 7. Não ignoram os setores mais pobres, muitas vezes se preocupando ainda mais com eles; 8. A crença de que fazer o bem da maneira certa traz bons resultados, e que naturalmente estes resultados positivos virão acompanhados do lucro financeiro. O lucro passa a ser visto como consequência dos seus atos, não a causa central da tomada de decisões.

#### **4.2.3.2.Segundo Pilar do CC – Liderança Consciente**

Ambos os sócios acreditam firmemente na descentralização e delegação de responsabilidades. O Sócio<sup>2</sup> falou que o estilo de liderança que ele busca exercer na empresa é através do exemplo e inspiração, alegando que é importante que o líder dê o exemplo, trabalhando muito, sendo um coach, mas também sendo duro quando precisa ser. Ele usa uma frase do Bernardinho, técnico de vôlei, que diz “o bom líder deve tirar as pessoas da zona de conforto e eu sou uma ótima pessoa para criar zonas de desconforto”. O estilo de liderança que o sócio<sup>1</sup> diz implementar é focado em desenvolver os funcionários para que um dia aquela atividade ou área consiga rodar sozinho, sem a presença direta dele na operação. “Eu trabalho para não ter que trabalhar naquilo daqui a 5 anos aqui”, no sentido que tenham pessoas capazes de tomar as decisões no dia a dia e que a empresa consiga ter independência dos seus sócios. Ao mesmo tempo ele diz que que

espera e incentiva isso dos outros líderes da empresa, visando incentivar o crescimento interno. Ele considera isso uma característica essencial de uma Scale-up (vertente das startups que apresentam crescimento acelerado e forte capacidade de escala).

Os sócios acreditam que as lideranças têm um papel fundamental para unir os funcionários a tomada de decisões, principalmente pelas reuniões One-on-One, bimestrais que cada líder tem com cada funcionário. Os sócios acreditam muito no desenvolvimento pessoal dos seus funcionários, principalmente pelo fato de terem atuado durante anos em educação corporativa. A empresa também possui, de forma informal, um programa de Stock-Option, priorizando, principalmente, o protagonismo e o reconhecimento da atuação do funcionário. A empresa implementou uma ferramenta de elogios e feedbacks através da plataforma da CultureRocks. A ferramenta CultureRocks é um programa de gestão de pessoas, que algumas empresas utilizam como canal de feedbacks, permitindo que funcionários solicitem, deem e recebam elogios (públicos), feedbacks (privados) e formalize a prática das reuniões One-to-One com seus gestores.

As respostas acima remetem novamente ao Segundo Pilar do Capitalismo Consciente, mas precisamente nas características que os autores Mackey e Sisodia (2014) identificam em um líder consciente, como o alto nível de autoconhecimento, empatia, dedicação, integridade e a busca por colaboração para o crescimento dos seus funcionários e organização. Dos oito atributos propostos por Sisodia (2009), destaca-se na fala dos sócios o 3. Ressalta-se o papel dos líderes trabalhando para conectar os interesses das diferentes partes, garantindo que todos os envolvidos saiam satisfeitos, uma espécie de *trade-off*.

#### **4.2.3.3. Terceiro Pilar do CC – Integração dos Stakeholders**

Ambos os entrevistados relataram a importância de todos os stakeholders para organização, argumentando que o equilíbrio e colaboração dos mesmos é a melhor opção para a empresa. Entretanto, o sócio2 diz que se tivesse que listar em ordem de importância, o funcionário seria o mais importante, depois o cliente e depois o investidor, baseando-se na teoria de quando você prioriza o interesse dos seus funcionários, eles ficam mais satisfeitos e motivados, fazem seu trabalho melhor, o que leva a um melhor atendimento para seus clientes e consequentemente consegue fechar um número maior de operações, o que resulta em um melhor resultado financeiro, que está em linha com os interesses dos acionistas. Já o sócio1 teve uma ordem semelhante a ordem do sócio2, com

a única diferença sendo o cliente em primeiro lugar ao invés do funcionário, alegando que “o cliente tem sempre razão”. Ele fala ainda sobre a importância de separar, no dia a dia, sua visão ou interesses como gestor dos seus interesses como sócio/acionista. “É preciso diferenciar o papel ou função que você está exercendo em determinada situação, em uma situação específica você está atuando como acionista, e em outras situações do dia a dia, você está atuando como gestor (funcionário)”. Ele ainda complementa dizendo que, em um eventual conflito de interesses, deve-se sempre pensar no que é melhor para empresa e não defender determinado grupo.

Os comentários dos sócios remetem fortemente ao Terceiro Pilar do Capitalismo Consciente, Integração de Stakeholders, que segundo MACKEY e SISODIA (2014) que argumentam que empresas conscientes entendem a importância de todas as partes envolvidas no seu processo, internas e externas, e buscam gerar valor para elas, com a crença que as mesmas estão conectadas de forma interdependentes. A justificativa da sua escolha por funcionários em primeiro lugar dado pelo sócio<sup>2</sup> remete, quase que letra por letra, a cadeia mencionada por Polman (2014) e Rauch (2013) que afirmam que um funcionário engajado através do propósito da empresa está motivado e mais produtivo, conseguindo gerar valor para os clientes, que por sua vez tendem a consumir mais ou gastar mais dinheiro, impactando positivamente na receita da empresa, satisfazendo a necessidade dos investidores. O autor Eckshmidt (2017) argumenta sobre a dificuldade de conciliar os interesses de diferentes players, mas que, neste momento de conflito, as organizações devem recorrer aos seus líderes conscientes, que são capazes de realizar o Trade-Off (escolha), buscando a melhor alternativa para todas as partes (cenários Win-Win ou a alternativa mais próxima). Ainda analisando a fala deles, é possível destacar dois atributos que uma organização deve possuir para praticar o capitalismo consciente dos oito propostos por Sisodia (2009), sendo eles: 2. Uma gestão que consegue reconhecer a importância de seus Stakeholders e busca benefícios conjuntos, as denominadas relações Win-Win; além de novamente o 4. Os Stakeholders não são vistos apenas como meios para obter lucro.

#### **4.2.3.4. Quarto Pilar do CC - Cultura e Gestão Conscientes**

A fim de incentivar a colaboração dos funcionários, os sócios buscam disseminar ideias novas e desafios a seus funcionários. Eles acreditam que a empresa precisa ter um ambiente leve, onde as pessoas se sintam à vontade e

felizes, inspirando um espírito de equipe entre elas. Na hora da contratação é importante buscar pessoas com valores semelhantes aos da organização, com alto potencial, que acreditem na empresa e em seu objetivo, dedicadas, e com vontade de aprender. A empresa tem um desejo de ser a melhor no que se propõe fazer, e para isso precisa de pessoas com este mesmo *mindset* para contribuir para este objetivo de excelência. Se tivesse que resumir em uma frase o perfil que buscam dentro da empresa na hora da contratação o sócio<sup>2</sup> diz procurar “pessoas inteligentes, que fazem acontecer”,

A empresa ABC fez um projeto ao longo do ano 2019 onde funcionários da empresa de diferentes áreas visitaram 50 clientes em diferentes regiões do Brasil, para buscar entender suas necessidades, que outros produtos eles precisam. Esta ação ainda embrionária já está sendo mais estruturada e é muito levada em conta na hora da tomada de decisões. Quanto aos funcionários, uma vez por mês a empresa tem uma reunião geral, apresentando resultados, falando de projetos futuros, com abertura para que sejam feitas perguntas anônimas. A empresa tenta divulgar a todo o momento o impacto que está causando na vida dos empreendedores brasileiros. Durante o projeto de visitação, tentaram envolver o maior número de áreas possíveis, e pretendem expandir o mesmo para que pelo menos cada funcionário consiga ver na prática o impacto que seu trabalho está gerando na vida dessas pessoas. Além das visitas, a empresa tem selecionado alguns clientes para fazer um vídeo profissional para contar a história da empresa, apresentando-a e buscando mostrar o impacto que aquele empréstimo fez na vida daquele empresário. Todas essas ações visam incluir os funcionários e acionistas junto ao propósito central da empresa, esperando que os mesmos se inspirem com aquilo e sigam estes mesmos valores.

Os sócios prezam pela qualidade de vida dos funcionários. Os sócios têm família, e entendem que   necessário que as pessoas tenham um tempo livre, mas, ao mesmo tempo entendem, que as pessoas querem crescer de forma mais rápida para se destacar de forma ativa, buscando, e, eventualmente, buscam fazer hora extra, mas não   obrigatório e nem remunerado.   necessário balancear a pressão pelo resultado com o clima e ambiente leve. Já houve situações em que os sócios falaram para um funcionário que ele estava trabalhando demais e que era importante sair um pouco da empresa. A cultura e o ambiente são bons, com cultura jovem, time unido, pessoas que querem se desenvolver e divertido, mas, ainda assim, com desempenho de excelência. A empresa promove um happy-hour de quinze em quinze dias para buscar maior interação e melhores

relacionamentos. A empresa espera que pessoas interajam entre si e que isso seja incentivado pelos líderes.

As respostas acima nos remetem ao Quarto Pilar do Capitalismo Consciente, Cultura e Gestão Conscientes. O ambiente que os sócios descreveram acima possui diversas semelhanças com o ambiente que os autores MACKEY; SISODIA (2014) Propõe para empresas que seguem o modelo do Capitalismo Consciente. Ele deve ter transparência na comunicação interna; foco no propósito central; confiança dos líderes em seus subordinados, dando-lhes liberdade e participação na tomada de decisões; modelos de gestão descentralizados; além de valores éticos. Vemos também características marcantes do Segundo Pilar do Capitalismo Consciente, Liderança Consciente, que não deve apenas se concentrar nos resultados operacionais, como também oferecer qualidade de vida para as pessoas envolvidas e buscar utilizar o propósito central como motivador tanto para si mesmo, como para os stakeholders (MACKEY; SISODIA 2014). Quanto aos oito atributos de Sisodia, vemos novamente o 2. Uma gestão que consegue reconhecer a importância de seus Stakeholders e busca benefícios conjuntos, as denominadas relações Win-Win;

#### **4.3. Resultado dos questionários dos Funcionários**

A seguir, serão divulgadas e analisadas as respostas para cada pergunta do questionário respondido pelos funcionários da área de operações, que corresponde as subáreas, Documentação, Crédito e Inside Salles. Devido a grande quantidade de perguntas, serão apresentadas numa tabela de acordo com o tema que ela abordava, e em seguida serão apresentados os dados de forma conglomerada, e em alguns casos, com uma ou mais resposta(s) que tenha(m) se destacado dentre as demais. As perguntas foram aglomeradas em seis categorias, sendo elas: Empresa; Capitalismo Consciente; Primeiro Pilar do CC - Propósito Maior e Valores Centrais; Segundo Pilar do CC – Liderança Consciente; Terceiro Pilar do CC – Integração dos Stakeholders; Quarto Pilar do CC – Cultura e Gestão Conscientes. Ao final de cada categoria, o consenso entre as respostas daquele tema será relacionado com o referencial teórico, e se possível, com a fala dos sócios..

Quanto a qualificação dos respondentes, a área de Documentação corresponde a 25% da amostra, Crédito corresponde a 33% da amostra e Inside Sales corresponde a 42% da amostra. A respeito das pessoas que responderam

o questionário, temos na amostra duas pessoas que ocupam posição de liderança na empresa, um dentro da área de Inside Sales e outro na Área de Crédito. Quanto ao tempo em que trabalha na de empresa o mesmo varia entre o mais antigo, temos um na empresa a dois anos e sete meses, enquanto a pessoa mais recente na empresa a responder o questionário possui 1 mês. As idades variam de 25 anos à 40 anos. A amostra apresenta grande variedade de formações, incluindo Recursos Humanos; Administração; Ciências Contábeis, Marketing; Matemática; Comunicação Social; Jornalismo; Biblioteconomia; Nutricionismo; Engenharia Elétrica.

#### 4.3.1. Empresa

A seguir será apresentada a tabela com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado sobre o tema da empresa.

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
Na sua opinião, qual ou quais as principais diferenças entre o modo que a empresa trabalha e o método tradicional realizado por bancos ou instituições financeiras convencionais? Por que o método tradicional não consegue encontrar uma solução para o problema social que a empresa visa solucionar?	As respostas dadas pelos funcionários centraram-se no fato de que a tecnologia, fluxo de informação e o modelo de negócios da <i>fintech</i> proporcionam uma análise pormenorizada de cada caso, gerando confiabilidade no cliente e atendimento diferenciado, mais rápido e pessoal. Algumas respostas, também, indicaram a percepção de que os métodos padronizados de abordagem pelos grandes bancos em breve se mostrarão obsoletos.	“O método tradicional avalia uma quantidade muito menor de dados e estatísticas para oferecer o seu produto e privilegia somente aqueles inseridos dentro de uma cultura pré-estabelecida. A diferença é que conseguimos analisar cada caso de forma personalizada, com diferentes variáveis para diferentes tipos de negócio, de tamanho, de necessidade, de localidade, entre outros fatores.”
Você considera a empresa inovadora? Se sim, como você relaciona o Objetivo Central da empresa com a inovação? Esta inovação permite que a empresa assuma maiores riscos?	Os funcionários concordaram de modo unânime, que se trata de uma empresa inovadora, que busca trazer algo inédito para os clientes e para o Mercado de créditos. E, consequentemente, todos concordam que esta inovação permite que	

	maiores riscos sejam corridos.	
Quais são, na sua visão, o(s) ativo(s) mais importantes da organização? (Lembrando que os ativos podem ser tanto tangíveis como intangíveis)	Diferentes respostas foram concedidas, dentre elas, os funcionários, a Tecnologia empregada, a valorização do profissional pela sociedade, a forma que trabalham e os clientes. Estes foram os ativos mais importantes citados pelos funcionários.	“Acredito que as pessoas que fazem acontecer o negócio e o sistema que a empresa desenvolveu para analisar seus clientes, com um próprio score de crédito.”
Qual o principal ponto que a empresa ainda precisa melhorar, na sua opinião e por quê?	Os funcionários apontaram questões como: Banco de Horas, Políticas de Relacionamento Interno e Padrões de Procedimento em certas Operações, mas não se aprofundaram muito	<p>“Acho que a empresa ainda precisa melhorar questões como plano de capacitação e especialização dos colaboradores, fomentando o estudo e a busca por conhecimento. Vejo isso como necessário para alcançar melhores resultados e ter uma equipe preparada, atualizada e motivada, com a cultura interna e sentimento de dono.</p> <p>Outra questão que considero importante é um controle maior do banco de horas, pois vejo a empresa sem controle do tempo que cada colaborador passa dentro da empresa produzindo.”</p>

Fonte: Próprio Autor (2019)

É comentado a respeito da inovação, característica do segmento de fintech e startup. Segundo SCHUEFFEL (2016) o termo *fintech* é empregado para segmentar uma nova onda de empresas que buscam criar inovações de produtos ou serviços financeiros através do uso de tecnologia. Tais inovações podem ser percebidas pelo consumidor final via praticidade e acessibilidade, rapidez nos processos e burocracia reduzida, entre outros.

A questão dos ativos na pergunta é relevante dado que autores como Benkler (2006) comenta sobre as mudanças econômicas criadas pela Sociedade da Informação, estas fizeram com que o acesso, geração e capacidade de transmissão de informação passassem a ser muitas vezes mais importante e valiosos para as organizações do que seus ativos tangíveis ou capital.

A última pergunta faz com que os funcionários consigam refletir a respeito da organização, e apesar de se mostrarem satisfeitos ao longo de quase todo questionário, encontrar algum ponto de melhoria, que pode nos indicar alguns problemas dentro da empresa. Um deles por exemplo se encontra na citação de

um Banco de Horas, o que se pode inferir um acúmulo grande de horas extras sem remuneração. Apesar de uma empresa de tecnologia, outro ponto levantado está na padronização de alguns procedimentos, o que se espera de uma empresa voltada para acelerar cada vez mais seus processos.

#### 4.3.2. Capitalismo Consciente

A seguir será apresentada a Tabela, com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado sobre o tema Capitalismo Consciente.

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
A pergunta listava os oito atributos que uma organização deve possuir para praticar o capitalismo consciente, propostos por Sisodia (2009), perguntando qual deles se aplica na realidade da empresa, de que forma e solicitava ao funcionário que ele informasse qual deles ele considera o mais importante	Os funcionários apontaram, em sua maioria, o 8. A crença de que fazer o bem da maneira certa traz bons resultados, e que naturalmente estes resultados positivos virão acompanhados do lucro financeiro. O lucro passa a ser visto como consequência dos seus atos, não a causa central da tomada de decisões. Também foram citadas os Atributos 1, 2, 3, 4, 6 e 7.	
Na sua opinião, caso a empresa fechasse as portas hoje, as pessoas iriam sentir falta da organização? Por quê?	As respostas foram unânimes em sentido positivo. Os funcionários concordam que firmaram amizades entre si, otimizaram todo o procedimento organizacional e ressaltaram o ambiente e cultura da empresa que favorece tais atributos e é raro no Mercado de trabalho, dizem.	“Sim, para todos que estão aqui hoje pois penso que a grande maioria dos colaboradores é satisfeito e se sente bem com o trabalho desenvolvido. Faria falta também para diversos clientes que não tem as mesmas oportunidades que a Biz oferece em outras instituições financeiras.”

Fonte: Próprio Autor (2019)

A primeira pergunta fala sobre os oito atributos propostos por Sisodia (2009), e a resposta dos funcionários está em linha com os mesmos atributos observados na fala dos sócios apresentada acima. A segunda questão buscava testar a pergunta sintetizada por Sisodia (2009) para testar se uma empresa se encaixa no modelo de Capitalismo Consciente. A ideia da pergunta é entender se as pessoas sentiriam falta da empresa caso ela sumisse. Infelizmente, a pergunta está mais dirigida para se os clientes sentiriam falta da empresa, mas as respostas

foram todas voltadas para os funcionários e os vínculos que criaram com outras pessoas que trabalham na empresa.

#### 4.3.2.1. Primeiro Pilar do CC - Propósito Maior e Valores Centrais

A seguir será apresentada a tabela, com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado sobre o tema do Propósito da empresa..

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
Você acredita que a empresa trabalhe em prol de um objetivo maior do que a maximização dos lucros e resultados financeiros? Este objetivo gera algum impacto social? Se sim, qual seria este objetivo e impacto e de que maneira isso é refletido no seu dia a dia de trabalho?	Todas as respostas coletadas foram positivas denotando forte percepção no corpo de funcionários acerca do papel social que a empresa emprega no ambiente social brasileiro.	<i>“Acredito no objetivo maior que é dar acesso a crédito a quem mais precisa e conseguir movimentar a economia brasileira. Vejo a Biz gerando um grande impacto social e isso fica claro através de indicadores que temos, como por exemplo, quantos empregos foram gerados pelos nossos clientes, e pelo relato de vários deles sobre como o capital ajudou o negócio a crescer. Tudo isso é refletido em nosso dia-a-dia no contato que temos com os clientes, na agilidade com a qual buscamos analisar cada caso e na preocupação que temos para que o crédito seja consciente.”</i>
Você acredita que a empresa esteja conseguindo solucionar o problema social que deseja combater? De que forma o uso da tecnologia auxilia a empresa a obter êxito em alcançar seu objetivo?	As respostas foram uníssonas no sentido de que a tecnologia tem sanado dificuldades e morosidades oriundas de processos largamente encarados como extremamente burocráticos. Mais ainda, muitas respostas enfatizaram o fato de que a utilização da tecnologia dá acesso a financiamento para tomadores de empréstimos em áreas remotas, que muitos bancos não atendem de forma adequada. Não obstante, a tecnologia também diminuiu em demasia o tempo de resposta para a concessão do crédito. Note-se, ademais, que há neste modelo uma barreira intransponível, qual seja, a necessidade de acesso à internet pelo eventual tomador do empréstimo.	

Como você caracterizaria os clientes da empresa e suas necessidades? De que forma a empresa consegue atender estas necessidades?	De forma consistente, os funcionários apontaram os clientes impactados como pessoas jurídicas que demandam soluções não cobertas pelos métodos e abrangência atualmente empregados pelos grandes bancos. Unanimemente, os funcionários apontaram o emprego de tecnologias como principal fonte do atendimento das necessidades dos clientes.	<i>“Classifico nossos clientes como carentes de oportunidades para expandir seus negócios e melhorarem a vida, não só a própria, mas como de outras pessoas envolvidas. A Biz atende essa necessidade oferecendo um serviço rápido, que entende esse senso de urgência e oportunidade. Oferece também apoio além do crédito, com consultoria e informações relevantes para o negócio.”</i>
Você acredita que os clientes conseguem perceber o impacto social que a empresa está buscando realizar ou acredita ser mais uma oferta de serviços financeiros visando apenas os lucros? Se você acredita na primeira possibilidade, de que forma esta mensagem é transmitida para o cliente, e de que maneira a sua interação com eles incentiva esta percepção? Se você escolheu a segunda, como acha que seria o melhor caminho para transmitir esta mensagem?	Ressaltada uma exceção, todas as respostas foram positivas, no sentido de que os tomadores do empréstimo tiveram percepção positiva em torno do papel da empresa.	<p>Primeira Possibilidade:  <i>“A primeira possibilidade, pois é muito comum vermos clientes nos avaliarem justamente mencionado que estamos ajudando o pequeno empreendedor e que nós conseguimos ajudar, quando nenhum banco pôde. Essa mensagem é transmitida no nosso jeito de abordar e lidar com cada cliente, de uma forma muito mais humana, pessoal e transparente, “de empreendedor para empreendedor”, como sempre dizemos aqui.”</i></p> <p>Segunda Possibilidade:  <i>“Não acredito que nossa mensagem seja transmitida para todos nossos clientes, pois a grande maioria deles é acostumada ainda com a figura de um banco que “quer levar todo seu dinheiro”, mas há sim clientes que acreditam no nosso trabalho e nos enxergam verdadeiramente como parceiros. Acredito que esta imagem positiva terá mais espaço apenas com o tempo, disseminação de conhecimento, e por isso, outros motivos são muito importantes para o trabalho do marketing, estabelecendo quem nós somos e nossos objetivos para os clientes e sociedade.”</i></p>

Fonte: Próprio Autor (2019)

Em relação ao Primeiro Pilar pode-se observar ao longo das respostas das perguntas os funcionários bastante engajados com o Objetivo Central da empresa. Eles parecem compreender bem o objetivo central da empresa, e parecem, de maneira unânime, acreditar no impacto social que estão ajudando a gerar. Não só isso, como este objetivo parece servir como forma motivadora para eles também. Isso está em linha com a afirmação do autor ECKSCHMIDT (2016) que é através

de um propósito que os humanos conseguiram se diferenciar dos animais, e gera forte motivação de todos os Stakeholders envolvidos.

#### 4.3.2.2. Segundo Pilar do CC – Liderança Consciente

A seguir será apresentada a tabela, com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado sobre o assunto de Liderança.

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
Na sua visão, os sócios e a diretoria conseguem transmitir o objetivo da empresa para os demais funcionários, fazendo com que eles compartilhem deste objetivo? De que forma é feita esta comunicação?	Todas as respostas analisadas foram afirmativas, indicando forte relação com os sócios e com a diretoria, no que se refere à clareza na transmissão de ideias norteadoras do negócio. Foi muito enfatizada a utilização de feedbacks claros e a transparência quanto à situação patrimonial da sociedade e metas a serem atingidas.	“Sim. Acredito que todos os funcionários estão muito alinhados com a cultura e proposta da empresa, uma vez que os sócios reforçam com frequência os valores e objetivos da empresa, através de reuniões/happy hours quinzenais.”
Como você descreveria o estilo de liderança dentro da organização? A comunicação entre os sócios e a diretoria é feita de maneira transparente? Como está comunicação é realizada? Poderia dar exemplos reais?	Foram concedidas definições desde a concepção de uma Liderança Democrática, que envolve a todos os envolvidos e os traz para o seio da corporação, citando a comunicação fácil, transparente e sincera, e como esta clareia ao longo do tempo que o funcionário permanece na empresa.	“A liderança trabalha de forma democrática. A forma de comunicação tanto dos líderes quanto dos sócios é bem transparente e simples. Através das reuniões mensais os sócios conseguem passar de forma clara e rápida todo o resultado alcançado até o momento e o que eles esperam da equipe no futuro. Esta forma de comunicação é muito importante, pois aproxima a equipe da diretoria e faz com que tenhamos um norte para caminharmos juntos em busca dos objetivos estabelecidos.”
Pessoas em cargos hierárquicos mais baixos também tem liberdade de atuar como líderes na organização, tendo voz ativa e auxiliando na tomada de decisões? Como a colaboração é incentivada na empresa?	Todos os funcionários entrevistados concordam com a questão proposta, citando que a empresa os incentiva a participar e ter ideias criativas de como solucionar cases reais e programas como Stock-Options.	“Com certeza. Eles inclusive encorajam bastante esse tipo de atitude na empresa. Querem que todos vistam a camisa e se sintam confortáveis para expor suas opiniões e trazer melhorias. Todos os funcionários têm voz aqui, desde o estagiário até o gerente.”
Como os líderes da organização conseguem equilibrar os interesses dos acionistas, clientes, parceiros e funcionários? Você	Os funcionários alegaram que o diálogo e o feedback são constantes e transparentes, tanto vertical como horizontal, e eles tem espaço para se posicionar e se sentem ouvidos.	

acredita que seus interesses estão sendo atendidos pela organização? Se sim, de que forma?	Foi comentado também a respeito da meta, que reflete a vontade dos acionistas junto à ambição dos sócios diretores, por meio, da demonstração dos resultados, mas os funcionários garantem estar felizes e tendo seus interesses atendidos e defendidos pela empresa e seus líderes.	
--	--	--

Fonte: Próprio Autor (2019)

A liderança também parece muito atenta às necessidades dos seus funcionários e troca muita informação com os mesmos. Quando são abordadas as metas, é possível relacionar com o conceito de Liderança Consciente de MACKEY e SISODIA (2014), que deve não apenas se concentrar nos resultados operacionais, como também oferecer qualidade de vida para as pessoas envolvidas e buscar utilizar o propósito central como motivador tanto para si mesmo, como para os *stakeholders*. É possível observar nas respostas que a liderança se mostra muito preocupada com o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, além de uma preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.

#### 4.3.2.3. Terceiro Pilar do CC – Integração dos Stakeholders

A seguir será apresentada a Tabela, com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado sobre a Integração dos Stakeholders na empresa.

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
Através de que práticas a empresa busca a integração de seus funcionários?	Em geral, as respostas giraram em torno da indicação de eventos corporativos, como reuniões e Happy Hour quinzenal após reuniões de pauta.	“A empresa estimula bastante a integração de funcionários, incentivando almoços, happy hours, etc. Além disso, a comunicação entre as áreas é bem fácil e direta, o que facilita o dia a dia e o contato com pessoas de outros setores.”
Que práticas a empresa utiliza para melhorar o seu relacionamento com os clientes?	As respostas tomadas levaram em consideração o envio de relatórios, mensagens personalizadas, o trato pessoal e individualizado, bem como condições melhores em negociações futuras.	“Acho que a prática principal e que impacta diretamente os clientes é a forma de comunicação. O jeito menos formal de falar faz com que eles sintam algo mais humano.”

Você acredita que o trabalho que você exerce, especificamente, ajuda a empresa a atingir seu objetivo? De que maneira? O objetivo da empresa está em linha com seus valores éticos e morais?	Todos os funcionários responderam que a empresa converge com os valores éticos e morais pessoais, bem como apontou forte percepção entre os funcionários em torno de que suas posições contribuem de forma essencial para a atividade da empresa – especialmente aqueles questionados ocupantes de cargos de análise de crédito -, o que demonstra forte cultura colaborativa e percepção de contribuição para a atividade-fim.	“Acredito. Minha função está praticamente no final de todo o processo, além disso, somos um “funil” para área de crédito e em alguns casos aprovamos os contratos diretamente. Ou seja, impactamos diretamente para alcançar as metas estabelecidas pela empresa.”
A empresa busca parcerias estratégicas para desenvolver seus objetivos? Que forma estas parcerias ajudam a empresa a alcançar seu objetivo?	Todas as respostas comentam sobre as parcerias que a FintechABC realizar para conseguir captar um número maior de clientes.	<p>“Sim. As parcerias buscam atender uma demanda específica de forma rápida e objetiva. Elas aumentam nossa carteira e alcançam diferentes players alinhados ao nosso negócio, criando oportunidades para todos os envolvidos.”</p> <p>“Sim, a empresa possui diversos parceiros para ampliar a captação de clientes. As empresas indicam seus clientes, e assim aumenta o nosso número de pedidos. Com isso, os parceiros ganham comissão para cada empréstimo efetuado.”</p>
Em caso de conflito de interesse, você acredita que a empresa prioriza qual stakeholder (acionista, funcionário, cliente)?	A maioria dos funcionários acredita que a empresa, priorizaria os clientes, porém, divergindo desta maior fatia, surge o crédito ao funcionário. Porém, de modo geral, quando foram solicitados para dar algum exemplo, relataram não se recordarem de quaisquer situações em que houve conflito de interesses.	“Acredito que a empresa tenha o foco no cliente. Mas não lembro de qualquer situação onde houve um conflito de interesse e ela precisou se posicionar de tal forma.”

Fonte: Próprio Autor (2019)

A forte relação que os funcionários mostram com o Objetivo Central da empresa já é, automaticamente, uma prova da boa aplicação do Terceiro Pilar do Capitalismo Consciente, Integração dos Stakeholders. Estas perguntas buscavam entender a percepção tanto dos funcionários como dos clientes frente a interação com os diferentes Stakeholders e como ela é realizada na prática. Conforme Makey e Sisodia (2014), empresas conscientes entendem a importância de todas as partes envolvidas no seu processo, internas e externas, e buscar gerar valor

para elas, com a crença que as mesmas estão conectadas de forma interdependentes.

#### 4.3.2.4. Quarto Pilar do CC – Cultura e Gestão Conscientes

A seguir será apresentada a Tabela1, com as perguntas, análise das respostas, e uma ou mais resposta que tenham se destacado.

Perguntas	Análise do Conglomerado de Respostas	Destaque
O ambiente da empresa é favorável ao propósito central da organização e consegue influenciar tanto em questões como motivação, colaboração e desempenho dos seus funcionários? De que forma este ambiente te auxilia a desenvolver seu trabalho e alcançar o objetivo da empresa? Teria algum exemplo?	No geral, todas as respostas centraram-se em enfatizar que o ambiente é descontraído e integrado, com todos próximos e trabalhando em conjunto em prol de um objetivo comum. Desta forma, o ambiente é caracterizado pelos funcionários como um ambiente fluído, em que os administradores colocam claramente quais são os objetivos a serem perseguidos, bem como tomam a mesma postura na emissão de feedbacks aos funcionários. Ademais, note-se que os funcionários reportaram que as cobranças centram-se tão somente no atingimento das metas financeiras da empresa.	“Existem vários exemplos, como casos em que o cliente havia desistido do empréstimo por uma falha operacional que não permitiu a operação na primeira data determinada, e, com auxílio dos times de IS e Atendimento conseguimos contato para acalmar o cliente, trazendo-o de volta para concluir o processo.”
Você acredita que a empresa busque o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários? De que forma? A empresa tem alguma política de feedback? Se sim, como é feito e com que frequência? A empresa utiliza alguma ferramenta que busca avaliar o nível de satisfação dos seus funcionários?	Os respondentes relataram diversas formas de desenvolvimento profissional, práticas para fornecimento de <i>feedback</i> , almoço com o gestor, conversas frequentes, palestras quinzenais, preocupação com o bem-estar do funcionário, reuniões periódicas, entre outros pontos.	“Sempre temos feedbacks com os líderes, pedimos feedbacks com os colaboradores de hierarquia menor, além de um plano de carreira com reuniões um-a-um estimuladas e controladas.”
Como foi realizado seu treinamento para exercer sua função? Você acredita que foi bem executado?	Os funcionários tenderam a responder que os treinamentos foram realizados em informalidade, <i>on the job</i> , mediante assistência de outros funcionários de diferentes áreas mais experientes, entendendo	“Gostei bastante. Acho que a técnica de conhecer o trabalho de todas as equipes logo no início agrega muito, pois da uma visão geral antes do colaborador exercer sua função. Assim, além de aprender a sua função, a pessoa entende de fato os impactos que

	assim o fluxo completo da operação.	têm em relação às outras equipes e também como ela pode contribuir através do seu trabalho.”
Para você, o que cultura organizacional e qual sua importância para empresa? Favor listar na ordem de importância os seguintes termos, de acordo com a sua relevância dentro da Cultura da empresa (caso tenha algum item que você não acredita fazer parte da cultura organizacional, favor não incluir na lista):  a. Confiança b. Autenticidade c. Cuidado d. Transparência e. Integridade f. Aprendizado g. Igualitarismo	Poucos funcionários comentaram a respeito da Cultura Organizacional, indo direto para listagem dos itens mais importantes. Fazendo a média das respostas, a ordem escolhida pelos funcionários foi Transparência; Integridade; Confiança; Aprendizado; Autenticidade; Igualitarismo e Cuidado	“É um conjunto de hábitos e conceitos praticados na empresa. A cultura organizacional é importante para alcançar os objetivos, tornando o ambiente de trabalho melhor.”

Fonte: Próprio Autor (2019)

Por sua vez, o Quarto Pilar do Capitalismo Consciente, Cultura e Gestão Consciente, foi abordados nas questões acima, buscando entender de que forma a gestão e a cultura da empresa incentiva e facilita a execução das tarefas e relacionamento para alcançar o objetivo desejado. As duas primeiras perguntas visam aplicar os conceitos de Makey e Sisodia (2014), buscando avaliar o ambiente e a gestão da empresa, que de acordo com os autores. Eles asseguram que o ambiente da empresa deve ter transparência na comunicação interna; foco no propósito central; confiança dos líderes em seus subordinados, dando-lhes liberdade e participação na tomada de decisões; modelos de gestão descentralizados; além de valores éticos. A Gestão Consciente visa implementar a cultura através de práticas organizacionais, seguindo quatro princípios: Descentralização; Empoderamento, Inovação e Colaboração (MACKEY; SISODIA 2014). A última pergunta visa uma descrição da Cultura da empresa, seguindo o acrônimo TACTILE: *Trust* (Confiança); *Authenticity* (Autenticidade); *Caring* (Cuidado); *Transparency* (Transparência); *Integrity* (Integridade); *Learning* (Aprendizado); *Equalitarianism* (Igualitarismo) (MACKEY; SISODIA 2014)

#### 4.4. Clientes

O Trustpilot é uma plataforma de avaliações digital aberta e gratuita, baseada em colaboração e comunicação, criada em 2007 na Dinamarca. Atualmente sediada em Copenhague e conta com 7 escritórios internacionais, em Londres, Nova York, Denver, Vilnius, Berlim e Melbourne. É considerada a plataforma de *feedback* de empresas mais poderosa do mundo. A empresa possui mais de 71 Milhões de avaliações na sua plataforma, mais de 1 milhão e 900 no último mês, atendendo mais de 325 mil empresas ao redor do mundo.

As avaliações são publicadas de forma instantânea, sem censura ou edição e contam com *softwares* para combater falsas avaliações, garantindo transparência e segurança que quem esteja deixando seu *feedback* tenha tido uma experiência real com a empresa que está avaliando. Para clientes, é uma forma de se conectar e influenciar sociedades, oferecendo um espaço para compartilhar suas experiências e encontrar outras avaliações acerca da empresa.

A Empresa ABC conta com 1.130 avaliações na plataforma desde 14 de Março de 2018. Todas as avaliações foram lidas, mas foram selecionadas apenas algumas para entrar no estudo, devido a maioria delas possuem poucas palavras e aparecem de forma repetitiva. A empresa possui nota 4.9 de 5, com 93% dando a nota máxima, “Excelente”; 5% dando 4 estrelas, ou “Muito Bom”; e 1% dando três estrelas, ou “bom”; os campos Ruim (2 estrelas) e Muito Ruim (1 estrela) não correspondem a 1% das avaliações que a empresa recebeu. Curiosamente, a maioria das avaliações abaixo de 3 estrelas contem elogios a empresa, o que pode ter sido um erro de marcação, ou informa estar no início do processo, e pretende retornar e deixar uma nova avaliação no futuro.

Os atributos que são mais abordados, e estão presentes em quase todas as avaliações, são a agilidade com que a empresa analisou o pedido de empréstimo; a baixa burocracia, seriedade da empresa e transparência; a qualidade do atendimento, muitas vezes até mesmo se referindo ao nome do funcionário que ajudou o cliente ao longo do processo; comparação com métodos tradicionais ou bancos; sentimento de parceria e interesse em manter uma relação próxima no futuro ou clientes já na segunda operação com a Empresa ABC; a preocupação ou medo no início do processo por se tratar de algo digital ou risco de fraude; ou o relatório da saúde financeira que o cliente recebe no “pós-venda”. Abaixo serão

listados comentários por tópico, exemplificando cada um desses atributos citados acima.

Vale ressaltar que estes comentários são públicos e estão publicados na plataforma, mas, por questões de privacidade e a pedido dos sócios, não serão divulgados os nomes dos clientes que submeteram estas avaliações. Se durante o comentário o cliente se identificar, será substituído por um “XXX”, enquanto se for citado o nome de algum funcionário, o mesmo será substituído por “YYY”. Os principais comentários dos clientes serão apresentados por assunto.

#### **4.4.1. Agilidade**

“Super recomendo, desde o momento que fiz o contato e mandar a documentação foi 24 horas para o dinheiro está na minha conta excelente atendimento sem burocracia, agora é só investir com sabedoria!!!”

“Meu score estava muito baixo, mas mesmo assim fiz a solicitação de empréstimo e foi muito rápido três dias úteis depois que enviei a documentação pendente eu recebi o empréstimo.”

“Jamais imaginei que um pedido de empréstimo pudesse ser feito, analisado e liberado em menos de 36 horas. Parabéns Empresa ABC pelo ótimo trabalho.!!!”

“Estou muito satisfeito com o atendimento da Empresa ABC, verificação da documentação e aprovação super rápidos em pouco mais de 24h e depósito na conta logo de imediato que o crédito é liberado. Já tive experiência com outras empresas de crédito online e posso garantir que rapidez igual a Empresa ABC não tem. Parabéns e nota 1000 pelo atendimento.”

#### **4.4.2. Burocracia**

“Me surpreende com a ZERO burocracia, tudo de forma digital e simplificada, o atendimento exemplar em todo âmbito, do início ao fim, Adeus bancos físicos, SOU MUITO MAS A EMPRESA ABC!!!”

“Confesso que ficamos surpresos com um processo sem qualquer burocracia e ao mesmo tempo com tamanha seriedade que impressiona. Nós pretendemos sempre que precisarmos de capital recorrermos a Empresa ABC, TOP demais e com taxas justas que cabem no nosso bolso. Obrigado equipe Empresa ABC. Sistema fácil, bonito, e o mais importante, sem burocracia. Podem escrever... Empresas como a Empresa ABC vão fazer mais pelos micro e pequenos empresários do que o próprio Governo. Só tenho a elogiar.”

“Experiência bem positiva, inicialmente pela simplicidade do envio dos documentos, tudo de maneira digital, o acompanhamento por parte da equipe com informações do processo também bem próximo ao cliente, e o modelo de negócio, indo na contramão de um modelo antigo burocrático, entregando oportunidades e confiança. Obrigado!!”

#### **4.4.3. Qualidade do Atendimento**

“Senti bastante proximidade com o capital humano da empresa. Conversei com pessoas reais, que demonstravam entender a realidade em que me encontro e estiveram dispostos a ajudar”

“Melhor atendimento que já recebi, empresa bastante eficiente e desburocratizada. Parabéns a ABC”

“Sempre muito bem atendido. E a facilidade de poder resolver tudo pelo WhatsApp foi ótimo ganhei muito tempo com isso”

#### **4.4.4. Comparação com Bancos**

“Em 2 dias, tivemos uma relação de transparência que não conseguimos desenvolver com 2 bancos grandes do mercado em 2 anos de relacionamento (folha, cobrança todos implantados nestes). O atendimento foi rápido e a taxa proposta foi superior às demais ofertas que recebemos anteriormente. Serviço recomendadíssimo.”

“Quando eu precisei de um empréstimo para dar sequência à algumas ações em minha empresa, antes de falar com a ABC eu já havia procurado outras instituições financeiras. E, mesmo sem ter nenhuma restrição nem como PF e nem como PJ não obtive acesso ao valor desejado. Foi quando eu vi um post no Facebook da ABC oferecendo empréstimo para pequenas empresas. Não tive dúvidas em procurá-los. Pouco tempo o dinheiro estava na minha conta. Foi muito simples. O que eles me solicitaram eu os entreguei. E, confesso não achei que fosse acontecer. Mas no dia e na hora marcada o dinheiro estava na conta. Pra mim foi show de bola!”

#### **4.4.5. Sentimento de Parceria**

“Bom dia a todos é com satisfação e reiterando protestos de estima e consideração e a par de cumprimenta - Lós! Quero primeiramente agradecer à equipe ABC pela confiança na minha empresa, tendo em vista que no atual

senário que vivemos no nosso país, com impostos altos que sugam a margem de lucro e com taxas de juros abusivas realizadas pelos bancos, confesso que o sonho de ser empresário nesse país se tornou pesadelo e desanimador, porém a ABC oferece e acredita de forma inteligente, honesta, transparente, sustentável e inovadora de forma que está contribuindo diretamente com o crescimento desse país, totalmente diferente de qualquer política de governo. Acredito que só seremos fortes nesse país se dermos as mãos uns para os outros e assim seremos um país mais forte e sem desigualdade financeira e social, confesso e sem demagogia que encontrei na ABC uma salvação financeira pra minha empresa e meus quase 50 funcionários, quero honrar os meus compromissos assim como sempre fiz e tenho certeza que vamos manter muitos negócios no futuro, toda equipe da ABC está de parabéns e que não perca a essência e nem se corrompa como grande maioria nesse país, que vocês continue com o foco de humanização e acreditar em nós pequenos empreendedores nesse país. Um abraço a todos!”

“Estou gostando da parceria com a Empresa ABC. É bom ter um parceiro de negócios, que possamos contar para as horas que precisamos dar aquela alavancada na empresa. “

“Bom dia. Com as vendas apertadas em janeiro e com o anúncio do governo do Estado (de MT) de calamidade, ficamos apertados com as contas da empresa. As vendas caíram muito mais que o esperado. Sentimos a necessidade de procurar ajuda financeira. Pesquisamos diversos sites de bancos e a melhor em atendimento e condições foi a Empresa ABC. Estamos muito gratos por fazer esta parceria que significa pra nós, uma mão que nos puxou para cima novamente. Gratidão...”

“Conheci a empresa pela internet e tudo que se fala em sua apresentação como oferta está alinhado ao apresentado pela equipe, muito simples, humano e as pessoas procuram saber sua história, e para que servirá a opção solicitada. Toda operação é explicada aos detalhes e bem claro todo custo de toda operação, forma de pagamento e demais opções. gostei da empresa e estarei trabalhando para honrar o voto de confiança de forma a criar um relacionamento para os próximos passos do negócio. Sem mais agradeço e fico a disposição.”

#### **4.4.6. Medo de Fraude**

“Confesso que no início fiquei com medo de passar todas as informações, mas depois de várias pesquisas acabei perdendo o medo...em mais ou menos 2

dias já estava com o dinheiro na conta... Equipe muito atenciosa .. Pessoal não tenha medo É muito seguro e confiável. Agradeço a todos.”

“Excelente!!! A princípio fiquei temeroso, devido a tantas falcatuas que acontecem neste país. Fui aprofundando e vi a seriedade da empresa, através de seus gestores e funcionários. Parabéns!!! É com empresas assim que o Brasil irá desenvolver.”

“Prezados, Fiquei com muito receio ao fazer este negócio, mas busquei informações e me senti seguro quanto a realização. Gostei muito do método e já indiquei vocês com muita segurança para outros amigos meus que possuem empresa. Parabéns pela iniciativa neste seguimento pois estarão ajudando muito os pequenos e micros empresários como eu. Estou muito satisfeito.”

#### **4.4.7. Relatório Saúde Financeira**

“Diferente dos bancos a Empresa ABC ajudou minha empresa sem burocracia. Achei o relatório que disponibilizaram da avaliação da empresa muito bom. E se puderem ajudar mais com relação aos pontos negativos para melhoria agradeço.”

“Processo claro, objetivo e com muita transparência. Surpreendente foi receber um feedback, através de um relatório muito bem elaborado, apontando os principais aspectos que levaram a minha empresa a obter o crédito, bem como alertando para outros aspectos que poderiam melhorar essa avaliação. Parabéns!”

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O objetivo do estudo foi identificar se a *fintech* ABC, consegue, na prática, se encaixar no modelo do Capitalismo Consciente. O estudo objetivou entender se a empresa aplica estes conceitos, se sim, de que forma estes conceitos são aplicados no dia a dia, tanto considerando seu propósito central, como suas práticas de gestão. A empresa ABC parece conseguir aplicar diversos dos princípios do Capitalismo Consciente, tais como: Os Quatro Pilares do Capitalismo Consciente, e tantos seus funcionários, sócios e clientes parecem absorver estes valores e sentir o valor que estas ações geram para seus diferentes *Stakeholders*.

Através dos comentários dos clientes, não conseguimos traçar um paralelo direto com o Capitalismo Consciente. Entretanto, é uma maneira de observar os pontos que mais geram valor a este stakeholder. Vale, com isso, ressaltar a importância de gerar valor para todos os *stakeholders* e não apenas voltada para o *shareholders*, sócios e acionistas, diferente do que era pregado no capitalismo convencional, conforme desenvolvido por Freeman (2010) e citado ao final do Referencial Teórico.

Durante as entrevistas, a fala dos sócios mostra, diversas vezes noções básicas do Capitalismo Consciente, como os citados acima. Dos oito atributos propostos por Sisodia (2009), seis deles foram abordados na fala dos sócios, e os funcionários conseguem ver os mesmos atributos em aplicação dentro da organização.. Muito do que os sócios aprenderam sobre desenvolvimento de pessoas e educação corporativa eles aplicam dentro da empresa, gerando um valor alto para seus colaboradores. De acordo com a fala dos sócios, o propósito central da empresa é gerar impacto social e inclusão financeira, e mesmo sem desmerecer o lucro e resultado financeiro, a maximização dos lucros não supera o propósito da organização. Voltando a definição de uma SocialTech pode-se perceber algumas similaridades com a atuação da ABC.

As *Socialtechs* são organizações que atuam na indústria financeira por meio da aplicação e do uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação, visando gerar impacto social e buscando manter sustentabilidade de suas atividades, ao mesmo tempo que reinvestem o lucro (se houver). (SIQUEIRA E H. DINIZ, 2017 p.9).

Atualmente a empresa parece estar muito próxima do conceito proposto de SocialTech, mas pelas ideias de crescimento, a empresa tende a se encaixar mais na definição de uma empresa híbrida, já que busca ativamente e simultaneamente gerar lucro e impacto social através dos serviços que oferecem. A diferença entre elas é justamente a busca pelo lucro. Uma SocialTech pode gerar lucro e reinvestir na organização, mas não o busca de forma ativa. A empresa híbrida visa o lucro financeiro em conjunto com o impacto social.

O impacto social gerado pela empresa, não só gera valor ao cliente, mas também para pessoas relacionadas às empresas que recebem crédito e a sociedade de forma geral, ajudando a movimentar a economia. A empresa parece fazer um bom trabalho de integração entre os seus funcionários e outros stakeholders sobre o mesmo objetivo, a fim de juntos conseguirem conseguir facilitar a vida do pequeno e médio empresário, auxiliando no desenvolvimentos dos seus negócios e gerando inclusão financeira.

Através da análise dos pontos de vista dos três Stakeholders, sócios, funcionários e clientes, o estudo conseguiu, baseando-se nas definições expostas no Referencial Teórico, e relacionando-as com as respostas das entrevistas e questionários, atingir o objetivo do estudo e concluir, que tanto pela perspectiva dos sócios e dos funcionários a empresa emprega os valores e conceitos do Capitalismo Consciente, enquanto nos comentários dos clientes vemos de que forma a empresa vem conseguindo gerar valor para a classe de pequenos e médios empresários do Brasil.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Através do estudo, buscou-se contribuir com trabalhos sobre fintechs e Capitalismo Consciente, mostrando que as novas empresas que estão movimentando o mercado financeiro tem um estilo, cultura e modo de pensar e operar mais modernos. Futuros estudos relacionando o segmento de fintechs com o fenômeno do Capitalismo Consciente podem complementar ainda mais esses conhecimentos, especialmente pela característica dinâmica e mutável do mercado de fintech.

O escopo do estudo se limitou a apenas uma fintech de crédito para pequenas e médias empresas. Recomenda-se a aplicação do questionário para funcionários de outras áreas além de Operações, como também outras empresas. Seria interessante também conseguir realizar o mesmo tipo de estudo com uma

empresa mais tradicional do setor, e comparar as diferenças de percepção que os clientes e funcionários tem das mesmas.

Seria interessante ainda que fossem realizadas mais entrevistas, inclusive com clientes da empresa.

## 6 Referências Bibliográficas

ALYRIO, Danilo Rivogati. Metodos e técnicas de pesquisa em Administração 2019

ARNER, Douglas W.; BARBERIS, Janos Nathan; BUCKLEY, Ross P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. 2015.

AUDRETSCH Davis, BELISKI Maksim Entrepreneurial Ecosystems in Cities - Estabeleshing the Framework Conditions 2016

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BARON, R A & SHANE, S.A, **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

BARQUETTE, S M V, Localização de Empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadores: condicionantes do salto paradigmático 2000

BENKLER, Yochai, **The Wealth of Networks** 2006

DAPP, Thomas F.; SLOMKA, L.; HOFFMANN, R. Fintech—The digital (r) evolution in the financial sector. Deutsche Bank Research”, Frankfurt am Main, 2014

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**: 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

ECKSCHMIDT, Thomas et al. Fundamentos do Capitalismo Consciente. Curitiba: Voo, 2016

ELKINGTON John, Acconuting for the Tripple Bottom Line, 1998

FINTECHLAB. **8ª edição do Radar Fintechlab registra mais de 600 iniciativas**. Publicado em 12/06/2019. Disponível em: < <http://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas> >. Acesso em: 18 de junho de 2019.

FREEMAN Edward, A Stakeholder Approach to Strategic Management, 2010

HAWKEN Paul, LOVINS Amory, Nature Capitalism, 2008

HIRSCHMAN, Albert, The strategy of economic development 1958

MACKEY, J.; SISODIA, R. Conscious capitalism is not an oxymoron. Harvard Business Review, Cambridge, 14 jan. 2013a. < <https://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious> >

MACKEY, J.; SISODIA, R. Capitalismo consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM, 2013b.

MARTA RAUCH Best Practices for Using Enterprise Gamification to Engage Employees and Customers 2013

O'TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a half cheers for conscious capitalism. California Management Review, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011.

POLMAN, Joseph. Sciene news stories as boundary objects affecting engagement with science 2014

SALIM, C. Introdução ao empreendedorismo. São Paulo: Elsevier, 2010.

SCHUEFFEL, Patrick. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech, 2016

SCHWARTZ, T. Companies that practice 'conscious capitalism' perform 10x better. Harvard Business Review, Cambridge, 4 abr. 2013. < <https://hbr.org/2013/04/companies-that-practice-conscious-capitalism-perform> >.

SEBRAE Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016. < <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/> >

SIQUEIRA Erica; Diniz Eduardo H. SOCIALTECH: PROPOSIÇÃO DO CONCEITO DE FINTECH SOCIAL E TRÊS ILUSTRAÇÕES EMPÍRICAS 2017

SISODIA, R. **Doing business in the age of conscious capitalism**. Journal of Indian Business Research, 2009.

SORIANO, Miguel. 2018 How Fintech Startups succeed in financial inclusion

VERGARA, Sylvia. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração 2011

YUNUS Muhammad, MOINGEON Bertrand, LEHMANN-ORTEGA Laurence  
Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience 2010

## 7Apêndice 1

### Questionário para Funcionários:

Antes de ler as perguntas, é importante que você saiba que as respostas não serão divulgadas, possui uso apenas para fins acadêmicos e seu nome não será utilizado no trabalho.

Cargo ou área:

Tempo

na

empresa:

Formação:

Idade:

Sexo:

- 1) Você acredita que a empresa trabalhe em prol de um objetivo maior do que a maximização dos lucros e resultados financeiros? Este objetivo gera algum impacto social? Se sim, qual seria este objetivo e impacto e de que maneira isso é refletido no seu dia a dia de trabalho?
- 2) Você acredita que a empresa esteja conseguindo solucionar o problema social que deseja combater? De que forma o uso da tecnologia auxilia a empresa a obter êxito em alcançar seu objetivo?
- 3) Na sua opinião, qual ou quais as principais diferenças entre o modo que a empresa trabalha e o método tradicional realizado por bancos ou instituições financeiras convencionais? Por que o método tradicional não consegue encontrar uma solução para o problema social que a empresa visa solucionar?
- 4) Na sua visão, os sócios e a diretoria conseguem transmitir o objetivo da empresa para os demais funcionários, fazendo com que eles compartilhem deste objetivo? De que forma é feita esta comunicação?
- 5) Através de que práticas a empresa busca a integração de seus funcionários?
- 6) Como foi realizado seu treinamento para exercer sua função? Você acredita que foi bem executado?

- 7) Você acredita que o trabalho que você exerce, especificamente, ajuda a empresa a atingir seu objetivo? De que maneira? O objetivo da empresa está em linha com seus valores éticos e morais?
- 8) Como você caracterizaria os clientes da empresa e suas necessidades? De que forma a empresa consegue atender estas necessidades?
- 9) Você acredita que os clientes conseguem perceber o impacto social que a empresa está buscando realizar ou acredita ser mais uma oferta de serviços financeiros visando apenas os lucros? Se você acredita na primeira possibilidade, de que forma esta mensagem é transmitida para o cliente, e de que maneira a sua interação com eles incentiva esta percepção? Se você escolheu a segunda, como acha que seria o melhor caminho para transmitir esta mensagem?
- 10) Que práticas a empresa utiliza para melhorar o seu relacionamento com os clientes?
- 11) A empresa busca parcerias estratégicas para desenvolver seus objetivos? De que forma estas parcerias ajudam a empresa a alcançar seu objetivo?
- 12) O ambiente da empresa é favorável ao propósito central da organização e consegue influenciar tanto em questões como motivação, colaboração e desempenho dos seus funcionários? De que forma este ambiente te auxilia a desenvolver seu trabalho e alcançar o objetivo da empresa? Teria algum exemplo?
- 13) Na sua opinião, caso a empresa fechasse as portas hoje, as pessoas iriam sentir falta da organização? Por que?
- 14) Quais são, na sua visão, o(s) ativo(s) mais importantes da organização? Lembrando que os ativos podem ser tanto tangíveis como intangíveis?
- 15) Considerando os 8 atributos abaixo quais deles se aplicam a empresa? E por quê? Qual a importância que aquele tópico tem para a organização? Se possível, poderia dar um exemplo de como a empresa aplica este atributo?
  - a. Um objetivo maior que a maximização de lucros
  - b. Uma gestão que consegue reconhecer a importância de seus *Stakeholders* e busca benefícios conjuntos, as denominadas relações *Win-Win*.
  - c. Líderes trabalhando para conectar os interesses das diferentes partes, garantindo que todos os envolvidos saiam satisfeitos, formado um *trade-off*.
  - d. Os *Stakeholders* (clientes, parceiros, funcionários, acionistas) não são vistos apenas como meios para obter lucro.

- e. As organizações buscam através de parcerias com o Governo ou outras empresas soluções para problemas sociais.
  - f. Preocupação com o meio ambiente, buscando ter um impacto positivo no mesmo.
  - g. Não ignoram os setores mais pobres, muitas vezes se preocupando ainda mais com eles
  - h. A crença de que fazer o bem da maneira certa traz bons resultados, e que naturalmente estes resultados positivos virão acompanhados do lucro financeiro. O lucro passa a ser visto como consequência dos seus atos, não a causa central da tomada de decisões.
- 16) Você considera a empresa inovadora? Se sim, como você relaciona o Objetivo Central da empresa com a inovação? Esta inovação permite que a empresa assuma maiores riscos?
- 17) Como você descreveria o estilo de liderança dentro da organização? A comunicação entre os sócios e a diretoria é feita de maneira transparente? Como está comunicação é realizada? Poderia dar exemplos reais?
- 18) Como os líderes da organização conseguem equilibrar os interesses dos acionistas, clientes, parceiros e funcionários? Você acredita que seus interesses estão sendo atendidos pela organização? Se sim, de que forma?
- 19) Em caso de conflito de interesse, você acredita que a empresa prioriza qual stakeholder (acionista, funcionário, cliente)?
- 20) Pessoas em cargos hierárquicos mais baixos também tem liberdade de atuar como líderes na organização, tendo voz ativa e auxiliando na tomada de decisões? Como a colaboração é incentivada na empresa?
- 21) Para você, o que cultura organizacional? Favor listar na ordem de importância os seguintes termos, de acordo com a sua relevância dentro da Cultura da empresa (caso tenha algum item que você não acredita fazer parte da cultura organizacional, favor não incluir na lista):
- a. Confiança;
  - b. Autenticidade
  - c. Cuidado
  - d. Transparência
  - e. Integridade
  - f. Aprendizado
  - g. Igualitarismo
- 22) Você acredita que a empresa busque o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários? De que forma? A empresa tem alguma política de feedback? Se sim, como é feito e com que frequência? A

empresa utiliza alguma ferramenta que busca avaliar o nível de satisfação dos seus funcionários?

23) Qual o principal ponto que a empresa ainda precisa melhorar, na sua opinião e por quê?

## 8 Apêndice 2

Roteiro de entrevista com o sócio da empresa:

1. Primeiramente, você poderia contar um pouco sobre seu histórico profissional?
2. O que te motivou a virar um empreendedor?
3. Como você se preparou para se tornar um empreendedor? De que forma sua formação te ajudou com esta função?
4. Que aspectos, habilidades e competências você considera serem mais importantes para ser um empreendedor de sucesso?
5. Você trabalhou durante muitos anos como empreendedor em um segmento diferente. De que forma suas experiências passadas te auxiliam na sua forma de gestão atual? Poderia dar alguns exemplos dos principais aprendizados que você teve na sua vida profissional, principalmente voltado para gestão empresarial?
6. Você poderia contar um pouco sobre seu primeiro contato com o mundo das fintechs e como foi a escolha por crédito?
7. Sabendo que vocês não tiveram experiência prévia com o mercado financeiro diretamente, como vocês avaliaram o risco de abrir uma empresa em um segmento que não possuíam experiência prévia, e como administram este risco até hoje?
8. Por que você considera o método tradicional oferecido pelos grandes bancos ineficiente, e quais as principais diferenças entre o método convencional e os serviços prestados pelas fintechs?
9. De que forma você busca inserir a sua empresa no contexto global de fintechs, acompanhando as tendências do mercado?
10. Quais aspectos do mercado de fintechs global e brasileiro você acredita ser mais interessante? Quais dessas características você considera mais favoráveis para a expansão deste segmento no mercado?
11. Qual o objetivo central da empresa? Este objetivo está acima da geração ou maximização dos lucros ou resultados financeiros? Você acredita estar conseguindo alcançar este objetivo e através dele, gerar um impacto social

positivo para sociedade? Teria algum dado que comprove o sucesso, ou fracasso, de gerar este impacto social?

12. Na sua opinião, este objetivo visa melhorar a vida dos seus funcionários através do serviço oferecido; busca gerar e difundir conhecimento; gerar grandes mudanças através de inovação, assumindo riscos maiores?

13. Na sua opinião, qual a(s) principal(is) dor(es) do seu cliente, e de que maneira a empresa busca solucionar este problema?

14. A empresa gera lucro? Se não, como a empresa consegue se manter e crescer? Se depende de recursos de terceiros, isso não pode gerar um conflito de interesse com o objetivo central da empresa? De que forma você vê a resolução destes conflitos?

15. Quais as principais características do mercado você acredita que favorecem o segmento de fintechs de crédito no Brasil?

16. Como a disseminação e os avanços de tecnologias de informação e comunicação impactam o seu negócio?

17. De que forma você busca criar acordos e defender o interesse dos seus diferentes Stakeholders, em especial, acionistas, parceiros, funcionários e clientes?

18. Um empreendedor deve sempre buscar a colaboração de diferentes agentes e stakeholders para alcançar um objetivo em comum. Isso requer diversas vezes que um empreendedor busque parcerias estratégicas, a contratação de pessoas chaves e capacidade de persuasão. De que forma vocês buscam ou incentivam este tipo de colaboração entre os diferentes stakeholders?

19. Que características vocês esperam ou solicitam ao departamento de RH na contratação de seus funcionários, especialmente para área de operações?

20. Você poderia listar por ordem de importância para organização os stakeholders da empresa. Poderia brevemente justificar o porquê desta ordem.

21. Na sua opinião, quais os ativos (tangíveis e intangíveis) de maior valor da empresa?

22. De que forma a empresa está transformando o setor de crédito do Brasil?

23. Você conhece o termo Capitalismo Consciente? Qual definição você acredita que este termo possui? A empresa se enquadra nesta definição, e se sim, de que forma?

24. Caso ela não se enquadre, por quê?

25. Na sua opinião, as pessoas sentiriam falta da sua empresa se ela sumisse hoje? Por quê?
26. Como você descreveria o seu tipo de liderança dentro da empresa, e que tipo de liderança você busca que os cargos hierárquicos mais altos efetuem?
27. Dentro da organização, a opinião dos clientes e dos funcionários são levados em consideração na hora da tomada de decisões? De que forma?
28. De que forma vocês buscam desenvolver seus funcionários? A empresa possui alguma política de feedbacks ou avaliação de satisfação dos seus funcionários?
29. O quão importante e de que maneira vocês buscam gerar qualidade de vida para seus funcionários? Existe algum programa de benefícios aos funcionários?
30. De que forma vocês buscam engajar os funcionários através do objetivo central da empresa?
31. Como você avalia a Cultura e o Ambiente da empresa, e que valores são mais importantes na mesma?
32. Qual a importância da descentralização, inovação e colaboração dentro da empresa? Poderia dar exemplos?
33. Na sua opinião, qual a diferença da empresa e seus concorrentes na percepção do cliente?
34. Quantos aos clientes, você acredita que a missão da empresa esteja sendo transmitida para eles? A empresa tem alguma prática ou projeto para fortalecer a percepção do cliente quanto o objetivo da empresa?
35. Será que vale a pena perguntar se ele conhece alguma social tech ou empresa do mercado financeiro que aplica o capitalismo consciente?