CÁSSIO JANDIR PAGNONCELLI

FINTECH DE COBRANÇAS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Fintech de Cobranças,** elaborado por Cássio Jandir Pagnoncelli e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 08 de fevereiro de 2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa PLIPAG COBRANÇAS LTDA, representada neste documento pelo Sr. CÁSSIO JANDIR PAGNONCELLI, sócio-administrador, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Fintech de Cobranças, por ele elaborado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 21 de março de 2018

Cássio Jandir Pagnoncelli

Sócio-administrador

PLIPAG COBRANÇAS LTDA

CNPJ 26.710.826/0001-38

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno CÁSSIO JANDIR PAGNONCELLI, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 02/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 01/02/2016 01/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Fintech de Cobranças, é autêntico e original.

Curitiba, 08 de fevereiro de 2018

CÁSSIO JANDIR PAGNONCELLI

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ACESSO AO ADMIN DE UM MERCHANT REAL 12

FIGURA 2 - ACESSO DO CUSTOMER 13

FIGURA 3 - BOLETO ENVIADO AO CELULAR DO CUSTOMER 13

FIGURA 4 - GESTÃO INTERNA DE COBRANÇAS PELO PINE ……..... 14

FIGURA 5 - GESTÃO DE CUSTOMER NO ADMIN ……..... 15

FIGURA 6 - EMISSÃO DE UMA NOVA COBRANÇA……..... 15

FIGURA 7 - ACOMPANHAMENTO DE CONTA NO ADMIN ……..... 16

FIGURA 8 - HISTÓRICO DE PAGAMENTOS ……..... 17

FIGURA 9 - VALIDAÇÃO DE BOLETO (ANTI-FRAUDE) …..... 17

FIGURA 10 - DASHBOARD DE PAGAMENTOS PROCESSADOS 21

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FLUXO DE CAIXA 23

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 08
2. VISÃO DO PRODUTO 09
3. OBJETIVOS DO PRODUTO 11
4. PERSONAS 12
5. FUNCIONALIDADES 15
6. JORNADAS DO USUÁRIO 18
7. O SEQUENCIADOR DE FUNCIONALIDADES 19
8. RESULTADO ESPERADO 20
9. MÉTRICAS 20
10. FLUXO DE CAIXA 22
11. CONCLUSÃO 23
12. REFERÊNCIAS 24

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo elucidar a viabilização de uma empresa no setor de cobranças através de um produto digital, que deve servir de pedra angular para validação de demanda, entender se o problema a ser resolvido é genuíno e o produto tem agregação de valor suficiente para suportar a construção de uma empresa em torno de si.

Será apresentado um produto já materializado e formalizado como empresa —PLIPAG COBRANÇAS, CNPJ 26.710.826/0001-38—, em fase de validação e, claro, busca por *product-market fit*.

PLIPAG existe para resolver uma dor real de empresas que faturam recorrentemente: a cobrança. Entre vender um serviço ou um produto e efetivamente receber por ele quando a venda é offline —processo de pagamento cuja parte pagadora não está fisicamente presente no ponto de venda— é uma trajetória longa e complicada. Embora processos de cobrança façam parte do dia a dia das empresas, não é expertise delas fazer cobranças e, ao final do dia, acaba se tornando um ponto de ineficiência.

Roadmap

1. Entender a burocracia envolvida e as barreiras da indústria.
2. Ideação e desenvolvimento do produto.
3. Tamanho de mercado e terreno competitivo.
4. Captura e análise de indicadores (marketing, vendas, produto e financeiro).
5. Plano de marketing e vendas.
6. **Viabilização financeira [estágio atual].**
7. Blindagem jurídica, patrimonial e fiscal.
8. Ganho de escala.
9. Melhorar proposta de valor.
10. Expansão horizontal (na cadeia de cobranças) e vertical (competição direta).

Decisão

A decisão leva em conta escalabilidade e relação custo de aquisição versus valor do cliente.

O tamanho de mercado obtenível para um dos três verticais inicialmente atacados é de R$ 2 bi, apontando sinal verde acima do limiar de praxe de R$ 1 bi, além dos tantos outros verticais disponíveis. O produto e os resultados preliminares da busca por *product-market fit* são inicialmente bastante satisfatórios e compatíveis com a demanda. A relação de valor do cliente versus custo de aquisição encontrada é de aproximadamente 10.9 para 1, acima dos 6 para 1 assumido como atrativo pelo autor.

Todos estes itens suportam a decisão de **Go**. Mais detalhes desta decisão são fornecidos na seção de Conclusão desta literatura.

2.Visão do produto

Clientes serão chamados de *merchants* e seus respectivos clientes (ou pagadores) de *customers*, termos de praxe da indústria financeira. De modo geral, o produto se destina a empresas que precisam cobrar seus clientes de forma recorrente e encontram dificuldade com os processos de cobrança incompletos oferecidos pelos bancos de varejo gerando ineficiências caras e experiências de usabilidade traumatizantes tanto para o *merchant* quanto para o *customer*.

Em termos simples, a proposta de valor está no *merchant* receber um acesso ao *Admin* —plataforma SaaS de cobranças do PLIPAG— e fazer a gestão automatizada e inteligente de seus clientes e cobranças através dele.

Este produto digital substitui o processo tradicional de

- Abrir a carteira de cobrança do banco;
- Cobrar manualmente todos os clientes;
- Conciliar pagamentos recebidos, atrasados, divergentes, juros, segunda via;

- Emitir nota fiscal manualmente;
- Federar todas as contas e conciliar notas fiscais com boletos recebidos;
- Repetir os itens acima todos os meses.

em contraste com o *Admin*,

- Cadastrar o cliente;
- Gerar uma cobrança ou uma recorrência;
- Aguardar o PLIPAG cobrar, receber e repassar os valores recebidos.

Em linhas gerais, *Admin* busca melhorar a eficiência operacional e financeira nos processos de cobrança das empresas, atacando ineficiências e amadorismos neste processo, além da redução de inadimplência, portanto aumento de faturamento, permitindo o *merchant* concentrar seus esforços na atividade fim do seu negócio.

Diferentemente da competição que foi mapeada, a vantagem é oferecer uma solução unificada desde o processamento de pagamento até dar uma destino final justo para a cobrança, seja a absorção da perda por devedores duvidosos, seja o protesto bem sucedido da cobrança.

Processadores de pagamento, como Pagseguro, Moip e outros incumbentes (chamaremos os incumbentes de *players*) da indústria oferecem apenas a primeira metade deste serviço; empresas de cobrança, protesto e compra de dívidas, incluindo as empresas de fomento mercantil, oferecem apenas a segunda a metade do processo.

3. Objetivos do produto

O objetivo do produto é resolver o problema de empresas que precisam cobrar recorrentemente seus clientes, tudo isto de forma simples, intuitiva, moderna e desburocratizada.

PLIPAG não vende tampouco aliena ou aluga a tecnologia; ele vende um serviço através da sua plataforma. O serviço de cobrança inclui um acesso ao *Admin*, onde os clientes são cobrados, o montante financeiro é coletado e recebido em conta de pagamento do PLIPAG, que por fim é repassado para o *merchant*. Esta é uma distinção clara entre outros *players* do mercado que alugam a tecnologia e, portanto, não recebem este montante em conta corrente própria. Embora o risco da operação financeira seja substancialmente maior, por conta da gestão de recursos de terceiros, uma das atratividades deste plano de negócios são as oportunidades proporcionadas oriundas da intermediação financeira.

Como supracitado, o produto é simples: permite cadastrar clientes, cobranças e recorrências, emitir nota fiscal e acompanhar o andamento das cobranças. Simplicidade, aqui, não significa ser simplista.

Ademais, embora o produto pareça genérico –e é–, uma das metas de médio prazo é integrar soluções comuns para empresas de alguns verticais de mercado, que ainda descobriremos seguindo demanda.

Cada *merchant* tem uma necessidade específica, a ideia não é atender todas as necessidades de todos os clientes, mas oferecer um conjunto de soluções sensível para os verticais que fazem mais sentido em termos de escala. Por exemplo, emissão de nota fiscal automatizada é uma necessidade de muitos merchants; protesto de cobrança também tem uma demanda que vale ser explorada; já realizar matrículas de alunos para escolas não é uma funcionalidade sensível, porque atende apenas alguns verticais (eg. escolas e academias).

4. Personas

PLIPAG tem várias personas, são o *merchant*, o *customer* e o *backoffice*.

- *Merchant*: nosso cliente, emissor das cobranças.
- *Customer*: pagador da cobrança.
- *Backoffice*: controle interno do PLIPAG.

Merchant

Nosso cliente. Ele interage pelo *Admin*, como Figura 1, sua necessidade é fazer a gestão de seus clientes –*customers*.

Ele precisa ter uma experiência que economiza tempo em contraste com as plataformas bancárias e empresas de cobranças, protesto e execução judicial, uma experiência que seja desburocratizada, agradável e simplificada.

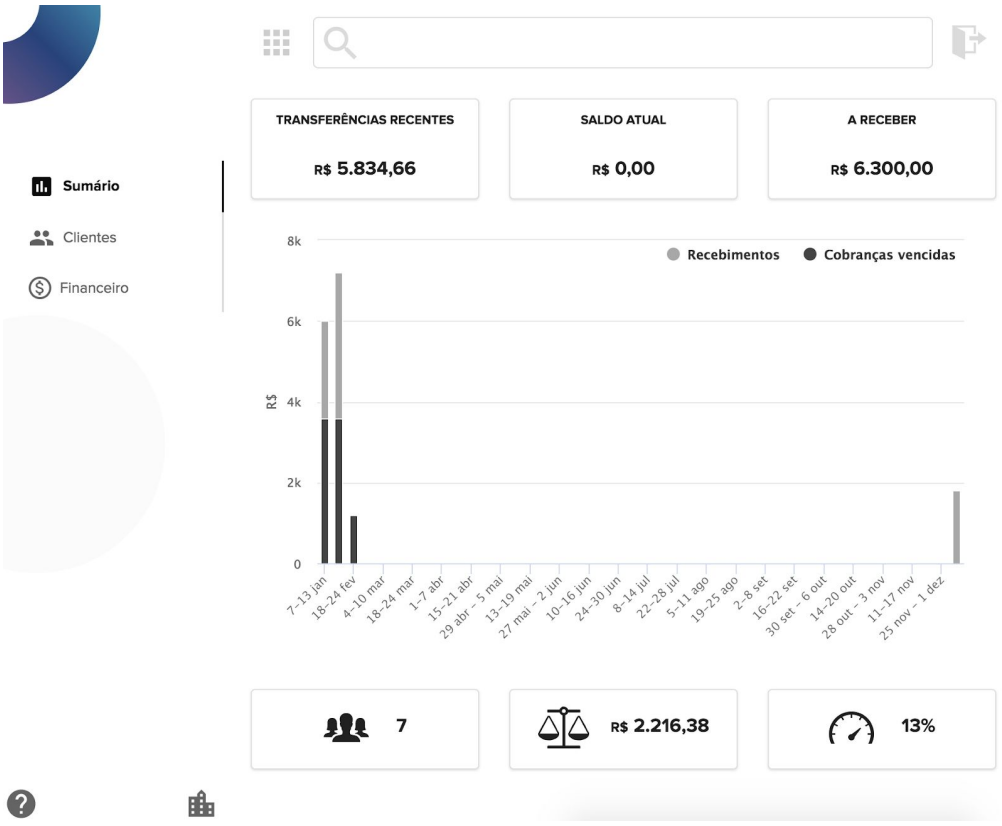

Figura 1. Acesso ao *Admin* de um *merchant* real.

Customer

Cliente do nosso cliente. Ele precisa pagar a conta de maneira fluída, fácil, além de ter acesso a funcionalidades básicas, como segunda via, histórico de pagamentos, trocar dados de cobrança, lembretes de cobrança, dentre outros. Ele gostaria de receber uma fatura por e-mail, como na Figura 3, ou acessar seu histórico de pagamentos sem precisar instalar um aplicativo no celular, como na Figura 2.

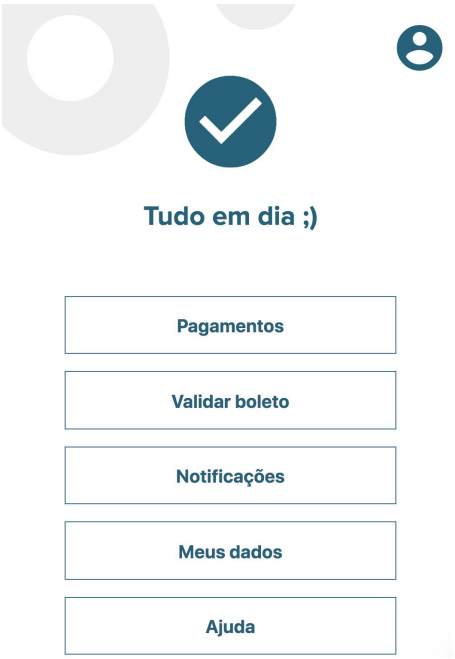

Figura 2. Acesso do *customer*.

Figura 3. Boleto enviado ao celular do *customer*.

Backoffice

Backoffice também precisa de uma ferramenta para gestão dos *merchants*, *customers*, cobranças, remessas e retornos bancários, gestão das contas de pagamento, gestão de transferências (compensação, liquidação, etc), gestão fiscal do PLIPAG e de seus merchants, compliance financeiro, dentre outros, e esta ferramenta será chamada de PINE, haja vista Figura 4.

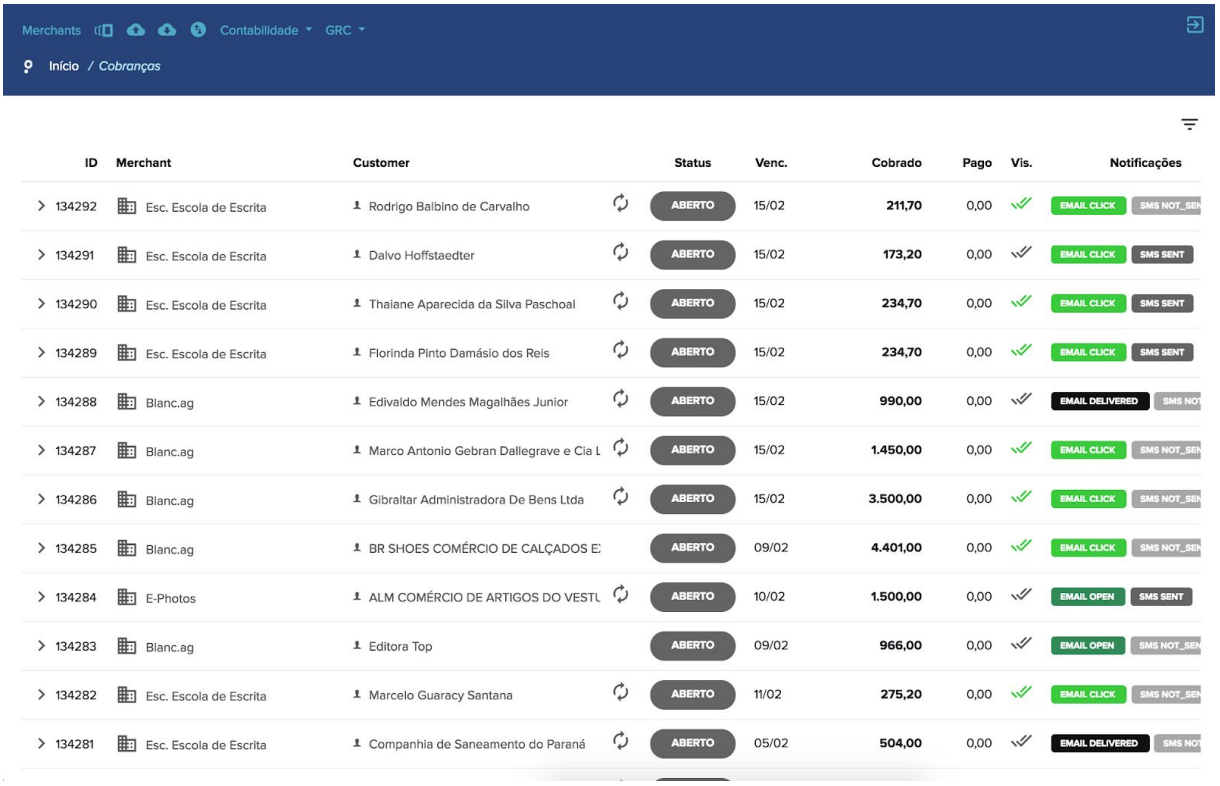

Figura 4. Gestão interna de cobranças pelo PINE.

5. Funcionalidades

Será concentrado um esforço maior no *merchant* e no *customer*.

Existe um grande trabalho para oferecer uma solução que se apresenta verdadeiramente como simples para o usuário final. Isto significa experimentar funcionalidades, conduzir análises de coorte (do inglês, *cohort*) para testar demandas de funções, como e onde colocá-las para melhorar a experiência e engajamento do usuário, manter o ambiente virtual seguro, dentre tantos outros.

Merchant

Merchant consegue facilmente cadastrar e cobrar um cliente com quatro cliques, conforme Figuras 5 e 6, e deixar essa cobrança no piloto automático –daí a cobrança recorrente. Outras funções básicas são acompanhar extrato da conta e pedir transferência, como na Figura 7.

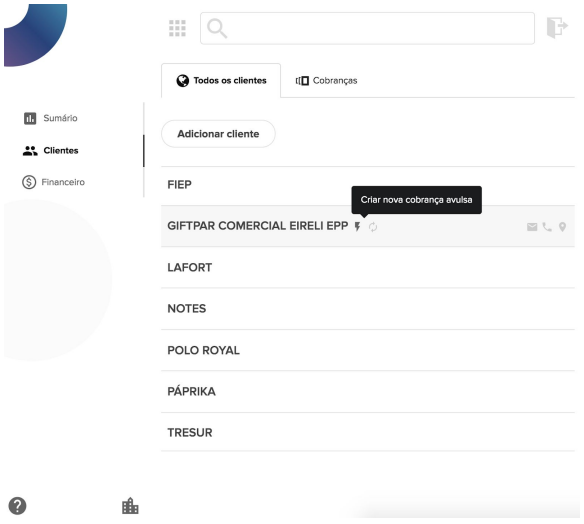

Figura 5. Gestão de *customers* no Admin.

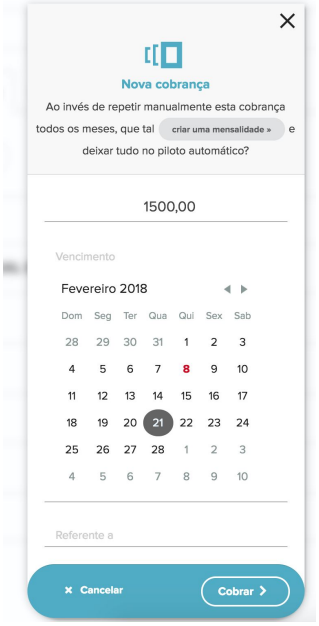

Figura 6. Emissão de uma nova cobrança.

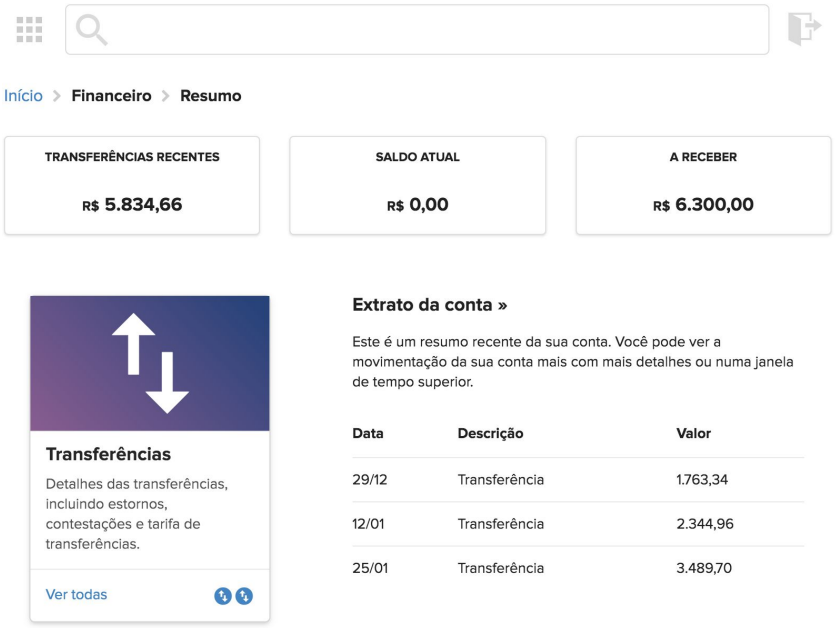

Figura 7. Acompanhamento da conta no *Admin*.

Customer

No lado do *customer*, há outros problemas óbvios, comuns e costumeiramente mal servidos: acompanhar histórico de pagamentos (Figura 8), pedir segunda via e receber a cobrança antes do vencimento, validar se o boleto não foi fraudado (Figura 9), dentre outros.