

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

**DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DE
PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
DE LOGÍSTICA PARA O SETOR FINANCEIRO.**

BRUNO NUNES SANTANA

Jaboticabal – SP

2023

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

**DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DE
PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
DE LOGÍSTICA PARA O SETOR FINANCEIRO.**

BRUNO NUNES SANTANA

Orientadora Professora Dra. Ana Claudia Giannini Borges

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
da Unesp – Jaboticabal, como parte das
exigências para graduação no curso de
Administração.**

**Jaboticabal – SP
2023**

S232d	Santana, Bruno Nunes Diversificação da Produção e Diferenciação de Produto: Um estudo de caso de uma empresa do setor de logística para o setor financeiro / Bruno Nunes Santana. -- Jaboticabal, 2023 42 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientadora: Ana Claudia Giannini Borges 1. Diferenciação de produto. 2. Diversificação da produção. 3. Setor Logístico. 4. Setor Financeiro. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA PARA O SETOR FINANCEIRO."

ACADÊMICO: Bruno Nunes Santana

CURSO: Administração

ORIENTADORA: Profa. Dra. Ana Claudia Giannini Borges

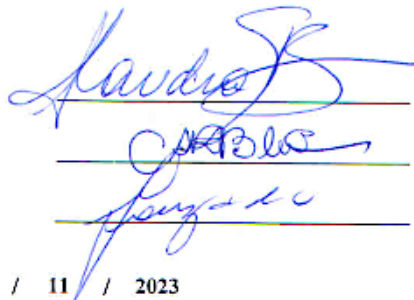
Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

Presidente Profa. Dra. Ana Claudia Giannini Borges

Membro Profa. Dra. Ana Paula Leivar Brancaleoni

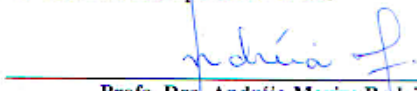
Membro Prof. Dr. Roberto Louzada



Jaboticabal 28 / 11 / 2023

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:

Ad Referendum 01 / 12 / 23



Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu alicerce nesse mundo, a família. Em especial, à minha mãe e avó que me inspiram, guerreiras que batalharam para que eu me tornasse quem sou hoje. Me possibilitando ser o primeiro da família a cursar o ensino superior e alcançar o sonho de ser em uma universidade pública, também por sempre me apoiaram nos momentos difíceis, reforçando o quão capaz eu era de alcançar os meus objetivos e superar os obstáculos que surgissem durante a trajetória.

Aos professores, toda a dedicação e aprendizados transmitidos, provendo a minha evolução não só profissional, mas também pessoal. Ressaltando as professoras Ana Claudia e Ana Paula, visto que o projeto de extensão criado por elas, chamado “Projeto Suporte”, contribuiu imensamente com a minha formação social, propiciando conhecimento e experiências muito além da sala de aula, ampliando meus horizontes e permitindo trocas de conhecimento com grupos de pessoas que jamais havia tido contato anteriormente. Acrescento ainda a minha gratidão a Ana Claudia por sempre estar disponível e me auxiliar durante a graduação, estando ao meu lado nos momentos desafiadores como projetos de pesquisa, congressos e ao decorrer da escrita deste TCC, bem como nos momentos de comemoração e descontração.

Aos colegas de turma e curso com quem convivi, destacando-se aquele que conheci na universidade e espero levar para sempre comigo durante a vida, André Piva. Pois foi um suporte nos momentos acadêmicos, profissionais e pessoais, estando sempre disposto a ajudar e comemorar as vitórias conquistadas.

E, por fim, a todos os membros do CAUSE (Coletivo Autônomo União Social Educação), se tornando minha segunda família, permitindo que toda a jornada da graduação fosse mais agradável e acolhedora.

RESUMO

O presente trabalho trata sobre a Diferenciação de Produtos e Serviços e Diversificação da Produção, realizando um estudo de caso de um grupo empresarial do setor logístico, que tem como ferramenta de contato com os consumidores um aplicativo de fretes e cargas. Para intermediar as transações financeiras, o grupo criou uma fintech que realiza parte de suas atividades por meio do aplicativo, sendo o enfoque da pesquisa. Para tal, fez-se um estudo teórico e coleta de dados a dois gestores, a partir da aplicação de questionários, contendo vinte e quatro perguntas via *Google forms*, acerca dessa transição da empresa para o setor financeiro. Nesse questionário objetivou-se identificar as expectativas e desafios da criação da fintech, bem como os resultados obtidos. O estudo teórico centrou na diferenciação e produto e diversificação da produção, bem como em estudos de casos na literatura acerca da teoria. O presente trabalho demonstrou que a diferenciação e diversificação tem seus desafios, mas trazem vantagens competitivas as empresas, como no caso do grupo empresarial estudado, onde a diversificação para o setor financeiro aumentou o número de transações no aplicativo de cargas, aumentou a receita, bem como ajudou a fortalecer a marca e difundir o nome da empresa. Entretanto, o presente trabalho e a literatura possuem como limitações a ausência de padronização e quantificação para mensurar os resultados da operação, o que limita entendimento do tema e a busca de resultados reais e precisos dessa operação.

PALAVRAS-CHAVE: Diferenciação de produto; Diversificação da produção; Setor Logístico; Setor Financeiro.

ABSTRACT

The present work deals with product and service differentiation and production diversification, conducting a case study of a business group in the logistics sector. This group utilizes a freight and cargo application as its tool for customer interaction. To facilitate financial transactions, the group created a fintech that conducts part of its activities through the application, and this process is the focus of the research. To do so, a theoretical study was conducted based on data obtained by administering questionnaires with twenty-four questions via Google Forms to two managers regarding this transition of the company into the financial sector. This questionnaire aimed to identify the expectations and challenges of creating the fintech, as well as the results obtained. The theoretical study focused on product differentiation, production diversification, and case studies in the literature related to the theory. This work demonstrated that differentiation and diversification pose challenges but bring competitive advantages to companies, as in the case of the studied business group, where diversifying into the financial sector increased the number of transactions in the cargo application, boosted revenue, and helped strengthen the brand and promote the company's name. However, both this work and the literature have limitations, including the absence of standardization and quantification to measure the results of the operation, limiting the understanding of the topic and the pursuit of real and accurate results from this operation.

Keywords: Product Differentiation; Production Diversification; Logistics Sector; Financial Sector.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Justificativa do Trabalho	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Estrutura do Trabalho	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Diferenciação de produto.....	12
2.2 Diversificação da produção.....	14
2.3 Aplicação de estudos de diferenciação de produto e diversificação da produção	18
3. METODOLOGIA.....	22
4. DADOS E RESULTADOS	24
4.1 Histórico da empresa	24
4.2 Relato das respostas fornecidas pelo participante 1	25
4.3 Relato das respostas fornecidas pelo participante 2	29
4.4 Análise dos resultados	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A.....	41

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordou um tema importante para o crescimento empresarial, já estudado há décadas, mas cada vez mais difundido e abordado nas empresas, a diferenciação e diversificação de produtos e serviços que são estratégias empresariais que possibilitam vantagem competitiva e contribuem para a expansão dos negócios.

A estratégia para o crescimento de empresas e expansão de seus mercados pode ocorrer por meio do realinhamento de produtos ou de mercados com o aumento da variedade e melhoria de produtos e processos, ou seja, por meio da diferenciação de seus produtos e diversificação de sua produção. Essas contribuem para a ampliação dos territórios de venda e aumento da participação no mercado em que a empresa atua, o que possibilita a expansão de seus lucros e, com isso, atingir o máximo de seu potencial no mercado (KON, 1994).

A diferenciação de produtos consiste em uma estratégia em que a empresa busca diferenciar e tornar único seus produtos ou serviços em relação ao mercado ou à concorrência, criando valor em seus produtos para seus clientes e constituindo uma vantagem competitiva. Para obter a diferenciação há diversas formas, como acrescer mais qualidade no seu produto, inovar no design, oferecer um bom serviço de atendimento ao cliente, entre outros (KOTLER; KELLER, 2015).

Já a diversificação da produção diz respeito à expansão do leque de produtos que uma empresa oferece ou produz, podendo esses estarem fora da proposta original ou inicial de produção da empresa. Situação que possibilita atender diferentes segmentos do mercado, trazendo à empresa novas oportunidades de negócio e diversificando seus riscos de investimento (RUMELT, 1974; BRITTO, 2002).

Destaca-se que essas ações para garantir o crescimento das empresas são analisadas no caso de uma empresa do estado de São Paulo que atua no setor de logística e expande para o setor financeiro. A empresa estudada se trata de uma holding do setor de logística que abrange três diferentes empresas do setor.

A atuação da empresa abrange o agenciamento de cargas, atuando como uma agência de cargas que faz a intermediação entre as empresas que precisam de serviço de transporte e os transportadores (caminhoneiros), sejam esses pessoas físicas ou jurídicas. Ademais, a empresa cuida de questões que fogem ao transporte em si, como questões documentais, logística, segurança da carga e prazos, trazendo eficiência ao transporte e

otimizando a logística do envio, tornando-a mais ágil e barata, de acordo com a própria empresa.

1.1 Justificativa do Trabalho

O presente trabalho justifica-se pela tendência das empresas de diversos setores adotarem a diversificação de suas atividades, como forma de expandir o seu mercado. Há casos de grandes empresas que atuavam em mercados distintos do setor financeiro, mas que realizaram sua expansão em direção deste setor, em uma tendência de ‘Fintechzação’ de suas atividades (prática popularmente conhecida pela realização da incorporação de elementos de tecnologia financeira, ou seja, a formação da fintech pela organização), a fim de garantir facilidades aos seus consumidores, num processo de diferenciação frente aos seus concorrentes e expandir seu mercado.

Para exemplificar esta tendência, há diversos casos famosos de varejistas ascendendo como instituições financeiras como modo de diversificação de seus negócios, oferecendo serviços financeiros a seus clientes, impulsionadas pela adoção em massa de tecnologias digitais e dados, que possibilitaram a criação de produtos de crédito e de gestão de patrimônio por meio de soluções de pagamento, plataformas de *BaaS* (Banking-as-a-Service) e arranjos regulatórios inovadores (OHARA, 2023). O autor relata que a proposta, além de diversificar suas receitas, também serve como ferramenta de engajamento de clientes e fornecedores, criando uma proposta de valor mais abrangente.

A tendência de “Fintechzação” também é observada no setor varejista, como no caso da Magazine Luiza que criou uma instituição de pagamento, a MagaluPay, que oferece uma variedade de produtos financeiros. Também há os casos da Pefisa, das Lojas Pernambucanas, Mercado Pago, do Mercado Livre, e a BanQi, da Via (antiga Via Varejo), como exemplos de diversificação de atividades para o mercado financeiro (OHARA, 2023).

O autor ressalta, ainda, que com essa tendência de “Fintechzação” tem-se a própria operação de vendas das empresas alimentando o produto financeiro, o que reforça a operação, gerando um ciclo de mais liquidez monetária e de crédito no cenário de juros altos e grande inadimplência.

Assim, compreender como se dá o processo de expansão se faz relevante, principalmente para casos de empresas que diversificam de seus setores de origem para o setor financeiro, o que ainda possibilita a diferenciação de produto. É importante entender

como essa tendencia de “Fintechzação” ocorre, mesmo que a partir de um caso, pois possibilita mais informações que podem se somar aos casos relatados acima.

Frente ao exposto este trabalho tem o seguinte problema: Como se efetiva o processo de expansão por meio da diversificação de produção e diferenciação de produto em uma empresa?

1.2 Objetivos

O trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de expansão realizado por uma empresa do setor logístico do estado de São Paulo, bem como seus resultados.

Para tal, têm-se como objetivos específicos: a) compreender as razões do processo de expansão vivenciado pela empresa; b) levantar as etapas do processo de expansão via diversificação da produção e diferenciação de produto; c) identificar o processo de operacionalização da diversificação e diferenciação; d) verificar possíveis vantagens e desvantagens do processo de expansão.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira a Introdução. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico, explicando a parte teórica da questão de diferenciação e diversificação, bem como traz aplicação da teoria em estudos de alguns setores e empresas. Na seção 3, tem-se a descrição da metodologia do trabalho. Na seção 4, é apresentado o histórico objeto de estudo, bem como os resultados analisados. Na seção 5, por fim, apresenta-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, apresenta-se a parte teórica que referencia a pesquisa, a partir da diferenciação de produto e após da diversificação da produção. Na terceira subseção são apresentados artigos científicos de que alguma forma abordaram o tema, em diversos setores e empresas.

2.1 Diferenciação de produto

As empresas podem adotar diferentes estratégias para obter sua vantagem competitiva e sua expansão no mercado, dentre elas destacam-se algumas, sendo uma delas a estratégia de preços que por meio da redução do preço é possível viabilizar mais vendas. É claro que a política de preço não é a única, principalmente se considerar que em certos mercados essa estratégia pode estimular uma “guerra de preço” com prejuízos para os participantes dessa disputa.

Uma estratégia que pode ser menos agressiva que a redução do preço é a diferenciação de produto. Para tal, a empresa pode alterar um (ou mais) atributo (s) de seu produto, diferenciando-o em seu rol de produtos, bem como diferenciá-lo frente aos de seus concorrentes. Essa estratégia inclusive pode se dar pela apresentação de seus produtos de alguma forma superior à de seus concorrentes.

A diferenciação de um produto é explicada por Chamberlain (1962) com um produto que possui uma base apreciável que o distinga de um outro qualquer, sendo que essa base pode ser real ou imaginária, desde que induza o consumidor a preferência por esse produto diferenciado. Essa diferenciação se dá por qualquer mudança na característica do produto, seja na embalagem, forma de apresentação, tamanho, cor, estilo, particularidades de seus designs (desenho), dando origem a um produto novo considerado diferenciado. A diferenciação, de acordo com o autor, pode se dar também, por marcas que ganham grande prestígio, levando a preferência de seus consumidores e pela conveniência ou localização do local de venda, o aspecto geral do local, o ambiente, a reputação do vendedor, a cortesia, a eficácia, bem como o laço entre vendedor e cliente.

Kon (1994) ressalta que os consumidores adquirem os produtos baseados em diferenças nos produtos de diversas empresas, o que pode ser considerada inclusive como uma decisão irracional. Afirmar ainda que os consumidores são menos sensíveis a diferenças de preços, pois preferem outros atributos, como os elencados por Chamberlain,

para a sua escolha, principalmente quando as diferenças existentes entre produtos de diversas empresas são aparentes.

No entanto, a autora ressalta que os consumidores possuem uma capacidade limitada de comparar a qualidade dos produtos, o que os leva a escolhas irracionais e, exatamente por isso, os empresários se motivaram a adotarem a estratégia de produtos que tivessem tipos e qualidades diferentes de seus concorrentes, sendo essa estratégia denominada por diferenciação de produto.

A diferenciação de produto ou serviço se apresenta como uma estratégia diferenciada de concorrência, que visa não mais a concorrência pelo preço, mas sim a qualidade do produto. Essa diferenciação pode não ser tecnicamente pela qualidade em si, mas pode se dar da forma de apresentação do produto, aparentando ter uma qualidade preferível (KON, 1994). Com isso, o efeito da diferenciação de produtos pode apresentar-se superior ao efeito da redução de preços no quesito de volume de vendas, caso o julgamento do consumidor prefira a qualidade ou se demonstre falho, isto porque essa diferenciação pode não ser real.

Para realizar a escolha os consumidores comparam produtos a partir de seus atributos e estes podem ser considerados a partir da interpretação individual como objetivos e subjetivos, bem como as diferenciações podem ser unidimensionais e multidimensionais, condições que podem dificultar na escolha.

Quando os produtos são considerados idênticos pelos consumidores, eles irão optar pelo de menor preço. Sendo assim, em mercados sem diferenciação, o preço é único e as empresas não possuem poder de interferir no preço do mercado, havendo uma demanda perfeitamente elástica. No entanto, o que permite a concorrência de marcas, qualidade, atributos e a concorrência de preços distintos entre si é a diferenciação do produto, que permite que o consumidor pague preços mais elevados em um mesmo produto, porém diferenciado (LOSEKANN; GUTIERREZ, 2013).

Os autores, seguindo o apresentado por Chamberlain (1962), apontam que há uma grande gama de atributos a serem diferenciados nos produtos e que uma lista não é suficiente para contemplá-los. Apesar dessa consideração, os autores apresentam alguns atributos como exemplo, são eles: especificações técnicas; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia; design; estética; custo de utilização do produto; imagem; marca; forma de comercialização; assistência técnica, suporte e financiamento ao usuário. (LOSEKANN; GUTIERREZ, 2013).

Um risco que deve estar claro as organizações, segundo Alday (2002), é que a estratégia de diferenciação de produto faz com que a empresa realize mais investimentos em imagem, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, qualidade, entre outros, a fim de criar diferencial ao consumidor. Entretanto, ao buscar a diferenciação, a empresa pode pecar pelo excesso de diferenciação, trazendo um preço muito elevado, um enfoque que pode ser enviesado para o produto, principalmente se ignorar os critérios de sinalização fornecidos pelo mercado.

2.2 Diversificação da produção

Outra estratégia alternativa buscada por empresas para expansão de seus lucros e mercados consiste na diversificação de suas atividades. É importante considerar que a diversificação pode se dar por meio do investimento da empresa em novas unidades ou na ampliação de suas unidades para viabilizar esse processo, ou ainda, pode se dar por meio do processo de fusão e aquisição que é uma forma de superar possíveis barreiras de ingresso em novos mercados. Nesse sentido, Kaldor (1960) afirma que um dos métodos para a diversificação da produção é por meio da prática de aquisição de uma empresa já operante, para obter redução dos custos de montagem da empresa, visto que se ela já existe, tem-se mão-de-obra atuante, treinada e adquirida no mercado. Além disso, a aquisição possibilita a redução das dificuldades técnicas, administrativas e tecnológicas, pois essas já estão estabelecidas (KALDOR, 1960).

Essa busca por diversificação de suas atividades pode se dar por diversos motivos. Uma das razões pela qual se dá essa busca pode ser a situação em que o mercado atuante da empresa não seja mais suficiente para concretizar todo potencial de crescimento da empresa, podendo chegar a certo ponto que a diferenciação de seus produtos não contemple ou não seja capaz de corrigir todo o desequilíbrio na capacidade de produção, limitando assim o crescimento da empresa (ANSOFF, 1957).

Para o autor, a empresa busca a introdução de um novo produto no seu mercado ou ingressa em outro mercado, ou seja, passa a atuar em um mercado em que ainda não é atuante, podendo fornecer um produto que já existe naquele mercado ou introduzindo um novo produto relativo a esse mercado, também diferenciando assim aquele novo produto. A diversificação da produção não implica em abandonar o mercado anterior em que atuava, logo a diversificação irá incluir um aumento na variedade de bens finais

produzidos e no número de áreas básicas de produção em que aquela empresa, que optou pela diversificação, atua (ANSOFF, 1957).

A diversificação da produção é buscada pelas empresas por diversas razões, e, entre elas, destacam-se: aspectos organizacionais; base tecnológica e comercial; pesquisa e desenvolvimento; esforços de promoção e venda; serviços gerenciais e produtivos ociosos; especialização; potencial de crescimento do mercado; estrutura de mercado; comportamento e características da demanda; políticas de governo, dentre outras (ANSOFF, 1957; BRITTO, 2002).

Ansoff (1957) detalha os condicionantes para a diversificação e vale destacar que a diversificação é fundamental quando o crescimento da empresa fica limitado pelo mercado em que atua, ou por declínio da demanda, ou pela queda da rentabilidade daquele mercado dada pela obsolescência daquele produto, ou pelo domínio desproporcional de vendas realizadas. Ademais, o autor, indica que a diversificação pode ser dar quando há o excesso de fundos retidos que superam o volume exigido para sua expansão, o que leva a empresa buscar realocar seu capital de forma rentável, ou quando há novas oportunidades mais rentáveis em novos mercados.

Além do mais, a diversificação da produção pode se dar para redução de riscos, que se dariam no caso de se atuar em um único mercado, sofrendo dos efeitos cíclicos ou sazonais da demanda (KON, 1994).

A diversificação pode se dar por diferentes caminhos e Penrose (1959) apresenta três caminhos a serem seguidos:

1. A entrada em novos mercados, com novos produtos e mesma base de produção;
2. A expansão no mesmo mercado, com novos produtos e mesma base de produção;
3. A entrada em novos mercados com novos produtos e diferentes bases tecnológicas de produção.

Britto (2002), utilizando como base Penrose e outros autores, sistematiza esses caminhos da diversificação em quatro caminhos, para tal, considera que a diversificação pode se dar em atividades com proximidade com a atividade original na cadeia de produção, sendo classificadas como horizontais e verticais. E aquelas em que as atividades podem apresentar alguma ou nenhuma similaridade nas competências e nesse caso tem-se a diversificação concêntrica e de conglomerado. No mesmo sentido, tem-se a explicação de Alday (2002) ao afirmar que a diversificação ainda pode ser classificada

entre relacionada e não-relacionada. A diversificação relacionada é quando a empresa diversifica sua atividade para um mercado que tem relação com o mercado em que atua, oferecendo produtos ou serviços complementares. Já na diversificação não-relacionada, a empresa diversifica para um setor totalmente novo, sem relação com o seu negócio principal (ALDAY, 2002).

Diversificação horizontal é aquela em que há relação nos mercados atingidos, ou seja, a empresa pode trabalhar em diferentes segmentos da mesma indústria, ampliando o mercado atingido. Para tal, se vale da tecnologia utilizada e dos canais comerciais/mercadológicos. Essa diversificação garante à empresa maior flexibilidade, possibilidade de maior acumulação e menor vulnerabilidade cíclica (BRITTO, 2002). Vale ressaltar que essa estratégia é utilizada não só visando expansão, mas também o aprimoramento e maximização dos recursos e oportunidades de crescimento resultante das similaridades das áreas, negócio e do mercado (PENROSE, 1959).

Há uma outra forma especial de diversificação da produção que é a chamada integração vertical ou diversificação vertical que possui um papel importante no crescimento de uma empresa, constituindo o aumento do número de produtos intermediários produzidos pela empresa, ou seja, substitui fornecedores e compradores, a depender de como ocorre essa diversificação (KON, 1994).

A diversificação vertical tem por objetivo substituir insumos ou etapas que são compradas de outras empresas, podendo se dar essa integração ‘para trás’, chamada de *backward effects*, sendo essa na fabricação de insumos para sua produção, ou ‘para frente’, chamada de *forward effects*, se dando na substituição de fases ou processos na cadeia de produção-distribuição-consumo (PENROSE, 1959). Logo essa integração pode se dar em vários estágios do processo de produção, tanto nos que antecedem como nos que sucedem sua atividade principal. Ao realizar essa integração, elimina-se o custo do lucro de cada processo ou produto que seria obtido pela outra empresa, além de reduzir ou eliminar os custos com coleta e processamento de informações para obter esses produtos, além de reduzir os custos de barganha e pesquisa de preços (PENROSE, 1959).

Para a autora, há outros custos que são otimizados com a integração vertical, como os custos com armazenagem de estoque de insumos e os riscos assoados a manutenção desse estoque, já que a empresa busca manter uma margem de segurança desses estoques, também para se proteger das oscilações de preço da matéria-prima. Complementa ainda que há a eliminação da concorrência e controle de mercado quando se detém certas etapas

do processo total de produção, bem como asseguram a disponibilidade e quantidade necessária de insumo para sua produção.

Entretanto, podem ser observadas desvantagens associadas a verticalização, como dissipadoras entre as etapas de produção, podendo resultar em escassez ou excessos de produção em relação a demanda. Pode-se ainda haver perda de vantagens em relação a especialização, perda de gerenciamento ou de eficiência devido a possível não concorrência em certas atividades (PENROSE, 1959).

Ao mesmo tempo que trouxe o processo de internalização de novos produtos, atividades e mercados por uma empresa, por meio da diversificação vertical, tem-se o processo contrário que é o da terceirização. Para Kon (1994), a terceirização pode desempenhar uma função crucial para desverticalização, posto que a externalização da responsabilidade de ações não primordiais, possibilita que a empresa passe a focar nas atividades essenciais, diminuindo a necessidade de se manter uma cadeia de produção verticalmente integrada. A terceirização tem se tornado tendência pela complexidade dos sistemas organizacionais, sendo assim, a terceirização traz mais eficiência em diversas etapas e processo da estrutura organizacional (STIGLER, 1951).

O terceiro tipo de diversificação, de acordo Britto (2002), é a diversificação concêntrica que é aquela que se utiliza de competências semelhantes, em que a empresa atua em mercado relacionados quanto a capacidade gerencial e tecno-produtiva. Ressalta que a empresa explora as suas competências para diversificar, mantendo uma coerência nessa expansão, o que permite acumular mais competências com as novas atividades, somando com as das atividades originais. Como são mercados relacionados de forma tênue, pode gerar uma dificuldade de posicionamento nos diferentes mercados tanto no aspecto financeiro quanto no tecnológico.

Por fim, tem-se a diversificação de conglomerado que trata de um movimento da empresa em busca da exploração de novas oportunidades de crescimento ou da diversificação de seus riscos, para isso, se faz necessário a entrada em setores ou mercados distintos ao que atua (PENROSE, 1959). Ainda de acordo com a escritora, essa estratégia é uma abordagem valiosa utilizada pelas empresas que estão em mercados com constante mudanças, possibilitando a alocação de recursos em diferentes setores para se precaverem contra os riscos da especificidade. É uma prática bastante utilizada por pessoas jurídicas e físicas no mercado de investimentos, diversificando a sua carteira de ativos com diferentes setores para não correrem o risco de perder todas as suas aplicações

em uma única movimentação de mercado, economia, escassez de matéria-prima ou simplesmente pela mudança no comportamento do público demandante.

Na diversificação de conglomerado os problemas com posicionamento e no aspecto financeiro são acentuados, pois essa estratégia dificulta o posicionamento da empresa em todas as atividades e mercados, podendo sofrer com maior intensidade a uma reversão cíclica.

Se a empresa tem diversificação da produção, a política de vendas de uma empresa, ou a propaganda de uma empresa, afeta não apenas o produto alvo daquela propaganda, mas também outros produtos da empresa associado ao nome da empresa ou marca do produto, expondo assim as oportunidades produtivas pela demanda criada através da publicidade (KALDOR, 1960). Nesse caso, a introdução de um produto diversificado, ou seja, totalmente novo, pode ser auxiliado pela relação já estabelecida entre a empresa e seus clientes anteriormente, tornando mais vantajoso para essa empresa realizar investimentos em outras áreas que antes não explorava (KALDOR, 1960). Ressalta-se que esse processo está relacionado a marca guarda-chuva (*Umbrella Branding*) e que ao mesmo tempo que divide os custos da propaganda por mais produtos, diminuindo o custo médio, pode ter a marca impactada de forma negativa caso um produto tenha um resultado contrário no mercado.

2.3 Aplicação de estudos de diferenciação de produto e diversificação da produção

É possível encontrar na literatura vários artigos e trabalhos acadêmicos e científicos a respeito de diferenciação e diversificação, abrangendo diversos setores, indústrias e mercados. Para exemplificar a aplicabilidade dessa teoria, pretende-se nesta seção apresentar cinco casos selecionados, são eles: setor bancário, em destaque para cartão de crédito; indústria agroalimentar; setor sucroenergético; mercado de luxo; e setor de carvão.

- Setor bancário

Carvalho (2007) analisou em seu estudo as estratégias competitivas de diferenciação nas fusões e integrações no setor bancário, demonstrando que instrumentos competitivos de diferenciação de produto são preponderantes para obtenção de poder de mercado no setor estudado.

No estudo citado, apenas a diferenciação das características de seus produtos não se demonstrou suficiente para contemplar o ganho de mercado, já que esses são facilmente imitáveis. A diferenciação no setor se encontra em outros elementos, como o nível de serviço prestado, reputação, confiança, e gestão da marca, fator esse que mais confere poder de mercado para a empresa (CARVALHO, 2007).

No mercado bancário, especificamente, de cartão de crédito foi verificado que, apesar de parecer um produto homogêneo, esse mercado não tem como característica a concorrência pelo preço (AUSUBEL, 1991). Isso se deve ao fato do cartão de crédito se mostrar um produto mais complexo que desempenha diversas funções ou serviços além da função crédito, sendo assim, outras variáveis presentes afetam o consumidor que não apenas o preço. Portanto, os consumidores se mostram mais dispostos a pagar por um cartão com características mais adequadas as suas preferências (COMBS; SCHREFT, 1999).

Ainda em relação ao setor bancário, os consumidores, seja pelo serviço seja pelo status que lhe conferem, tem preferência e atribuem valor diferenciado para um tipo de cartão do que outro, inclusive atribuem maior valor pelo banco fornecedor do cartão (CABRAL, 1994).

Dessa forma, uma entidade pode criar grupos segmentados, criando dois tipos de distribuição, um entre seus produtos e outro relativo aos de concorrência. Essa segmentação em grupo permite criar produtos mais adequados a cada grupo de consumidores, ampliando seu poder de mercado. É possível ver, nos exemplos dados, como se dá a diferenciação pela marca ou imagem, pelo status, bem como pela segmentação criada, havendo cartões de crédito compatíveis com cada categoria (COMBS; SCHREFT, 1999).

- Indústria Agroalimentar

Gianezini, Alves e Revillón (2012) estudaram a diferenciação na indústria agroalimentar. Demonstraram que essa indústria tem seguido uma tendência de se diferenciar em alimentos funcionais devido ao aumento do conhecimento e da exigência do consumidor. Relatam que em 2010 apenas 0,3% do faturamento era investido em aumento de valor adequado de seus produtos, entretanto, das 20 maiores agroindústrias, as 10 que apresentam maior poder econômico adotaram a diferenciação de produtos, apresentando alimentos funcionais. Ademais as empresas investiram na ampliação do

portifólio das empresas, o que é caracterizado como uma estratégia de diversificação da produção.

A diferenciação na indústria agroalimentar se viabilizou a partir de investimentos em: modernização das plantas produtivas; desenvolvimento de novas embalagens, com mais funcionalidade e informações e estética; sistema de informação; e desenvolvimento e adequação dos produtos. Esses objetivavam seguir a tendência do mercado consumidor final, o que garantiu, inclusive, o atendimento de uma fatia de mercado pouco explorada (GIANEZINI, ALVES; REVILLÓN, 2012).

- Setor sucroenergético

Baccarin e Castilho (2002) também estudaram a diversificação produtiva na agroindústria canavieira considerando o setor sucroenergético. A diversificação, nesse caso, se dá devido principalmente com a produção de açúcar e etanol. Mas, há o aproveitamento do bagaço de cana que possibilita a geração de energia para produção própria, garantindo redução dos custos energéticos. Isso permite minimizar os riscos decorrentes da sobrecarga sobre os reservatórios de água. A energia produzida do bagaço também pode ser direcionada para a rede de venda.

Os autores destacam que o bagaço, antes da produção da energia, também era vendido para outras empresas que o utilizavam para produzir energia térmica, o que possibilitava mais uma opção de geração de receita, minimizando as oscilações cambiais. Essas aconteciam principalmente com a receita oriunda da comercialização do açúcar e etanol no exterior, pelo mercado de *commodities*.

- Indústria de luxo

Outro mercado que merece atenção quando se fala de diferenciação é o mercado de luxo, podendo essa estratégia ser identificada tanto nos produtos quanto nos serviços. O primeiro estudo a que se faz referência é o de Barth (1996), que buscou entender quais são as estratégias de marketing que levam o convencimento de consumidores a adquirirem produtos de luxo.

O marketing de luxo traz ao mesmo tempo uma alta diferenciação de seu produto, não apenas na qualidade, mas também com grande esforço de difusão da marca e, ao mesmo tempo, cria uma discriminação de preços capaz segmentar o mercado altamente seletivo. Esse mercado, de acordo com o autor, apresenta uma grande capacidade para a diferenciação que se sustenta na qualidade, marca, imagem e tradição, em que o preço

pode ser elevado. É um mercado em que o alto preço está associado ao um fator diferenciado e que atende a preferência do consumidor (BARTH, 1996).

- *Setor de carvão*

Já no estudo de Nascimento *et al.* (2015) foi realizado um estudo de caso de uma empresa do setor de carvão e verificou-se o caso de diferenciação dessa empresa. No estudo de caso, a empresa identificou no mercado uma lacuna não atendida, dado pela ausência de pacotes de carvão de menor tamanho na região. No caso, a empresa criou uma diferenciação pela quantidade e pelo design (nova embalagem), sendo diferenciação classificada, de acordo com os autores, como vertical. A embalagem se mostrou mais leve e prática, sendo mais adequada para pequenas famílias e apartamentos menores, seguindo uma tendência de mercado.

No estudo de caso, a diferenciação conquistou uma parcela de mercado ainda não explorado ao atender novas especificidades da população. Por meio dessa ação conseguiu ofertar de modo diferenciado o produto sem concorrência no segmento, visto que era a única da região a oferecer, pelo menos no curto prazo. Essa diferenciação foi importante para a empresa expandir o seu mercado (NASCIMENTO *et al.*, 2015).

Nos exemplos apresentados fica claro o quão versátil a diferenciação e diversificação podem ser para se adaptarem a estratégia da empresa. Proporcionando a possibilidade de se sobressair frente aos concorrentes, por meio da: conquista de mais clientes no mercado de atuação; da segmentação de usuários pela fragmentação de suas necessidades ou preferências, ou ainda, pela renda e pelo desejo de exclusividade. Da mesma forma que possibilita a redução dos custos através da diversificação, permitindo a combinação de ambas as estratégias

Sendo possível demonstrar a aplicação da teoria para diferentes setores, indústrias e mercados. Nas próximas seções, os modelos de diversificação e diferenciação encontrados na literatura serão confrontados com os dados obtidos através do estudo de caso e, com isso, espera-se analisar as motivações, os benefícios e possíveis problemas observados pela empresa objeto.

3. METODOLOGIA

Este trabalho, do ponto de vista da forma da abordagem do problema, tem cunho qualitativo, do ponto de vista de seus objetivos é descritivo e quanto a sua estratégia se viabiliza a partir de um Estudo de Caso.

Tendo em consideração que na pesquisa qualitativa se recusa a utilização do modelo positivista (GOLDENBERG, 1997), esta pesquisa adota a pesquisa qualitativa, pois essa “[...] preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Complementando, as pesquisas qualitativas concentram-se no universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, satisfazendo uma zona mais profunda das relações, processos e fenômenos que não são reduzidas a simples operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

É considerada uma pesquisa descritiva, pois tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de reações entre variáveis (GIL, 2008). O autor ainda acrescenta que, caso a análise ultrapasse a simples identificação de relações entre variáveis, investigando-se a natureza da relação, trata-se de uma pesquisa descritiva aproximando-se da explicativa.

Já quanto à adoção do Estudo de Caso, esse foi escolhido por propiciar um estudo aprofundado e intensivo de um ou poucos objetos, conforme Gil (2008), o que permite um detalhamento e conhecimento amplo. O autor prossegue elucidando que esse tipo de estudo é mais frequentemente utilizado em pesquisas com propósitos como: i) exploração de situações em que os limites não estão claros; ii) descrição de situações a respeito de um contexto em que esteja ocorrendo uma investigação e; iii) explicação de variáveis causais em um dado fenômeno em casos muito complexos e que impossibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. Isto posto, o estudo de caso da empresa objeto se justifica pois o processo o qual se pesquisa é recente e merece ser descrito e analisado para melhor compreender a sua evolução, bem como delinear esse fenômeno.

Para elaboração e realização do trabalho fez-se um estudo sobre a teoria de diversificação da produção e diferenciação de produto, por meio de publicações escritas e eletrônicas, como livros, artigos científicos e páginas virtuais com o objetivo de assegurar uma base teórica.

Para obter dados sobre a empresa objeto, fez-se coleta em jornais e site da empresa, mas por motivo de garantia do anonimato da empresa e dos participantes, essas referencias são mantidas em sigilo. Foi solicitada a permissão de pesquisa à empresa e essa foi concedida, desde que se mantivesse o anonimato.

Para a coleta de dados primários, o presente trabalho realizou a aplicação de questionário com membros da diretoria do grupo empresarial objeto, objetivando tratar sobre a transição da empresa para o setor financeiro e, com isso, compreender como se deu o processo e quais os benefícios e dificuldades ao longo dessa mudança. Essa coleta foi realizada no segundo semestre de 2023, quando foi reafirmado a manutenção do sigilo.

A coleta de dados se deu por meio de disponibilização de questionário através da ferramenta *Google Forms* para os sujeitos da pesquisa. Optou-se por questionário, pois esse instrumento permite ser respondido pelo participante, sem a presença do pesquisador, como indicado por Lakatos e Marconi (2009).

O questionário apresentava perguntas abertas acerca do tema estudado, sendo os sujeitos participantes pertencentes à cargos administrativos do alto escalão do grupo objeto. Ressalta-se que o nome dos participantes e do grupo não são divulgados no trabalho, a fim de garantir o sigilo e a privacidade desses. O questionário foi respondido por dois participantes e esses são identificados como participante 1 e 2.

O questionário está dividido em 24 questões por seis temas (Apêndice A) que compreendem: identificação e ocupação do participante; apresentação dos negócios desenvolvidos pelo grupo empresarial; estratégia de diferenciação e diversificação; produtos; aspectos financeiros; e aprendizados e ações futuras.

Algumas questões abordam diretamente o desempenho da empresa, seja em termos de expectativa, seja em termos de resultados propriamente ditos. Ressalta-se que pela forma como as questões foram formuladas, as respostas fornecem informações qualitativas que foram analisados na seção seguinte do estudo, tendo como base a teoria apresentada na seção 2.

4. DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, primeiro são apresentadas as informações do grupo empresarial, a partir de informações disponíveis em veículos de informação e no site do grupo empresarial. Para manter o sigilo proposto, essas fontes não são apresentadas.

4.1 Histórico da empresa

O grupo empresarial foi criado em outro país da América Latina, no início da segunda década do século XXI. Devido ao reduzido mercado no país de origem e da capacidade de crescimento maior desse negócio, o empresário expande para o Brasil, após três anos de sua instalação. Nesse período, a atividade era exclusivamente do setor logístico.

Uma década após, já no Brasil, o grupo recebeu um montante de aporte financeiro que possibilitou a sua expansão e tornar-se uma das cinco maiores empresas de logística, com um montante em caixa aproximado de 1 bilhão de reais. O seu mercado abrange o segmento rodoviário, no transporte de carga de mercadorias.

Oferece, para tanto, agenciamento entre as partes envolvidas no transporte de cargas, ou seja, entre as empresas transportadoras e demandantes do serviço de transporte. Esse agenciamento se dá por plataforma digital que além de viabilizar a aproximação entre as partes, também oferece financiamento para o setor de transporte rodoviário.

A empresa busca preencher uma lacuna e tornar o transporte mais eficiente, visto que os demandantes pelo transporte apresentam dificuldades para encontrar a empresa de transporte mais adequadas para as suas necessidades, bem como a empresa transportadora apresenta dificuldade para completar as rotas de atuação. É importante ressaltar que o transporte, para ser menos custoso, precisa diminuir a sua ociosidade ao prestar o serviço, nos trechos contratados.

Além do mais, o conglomerado resolveu diversos problemas além da logística, tais como: segurança da carga; resolução de burocracias; investigação de riscos nos trajetos; e investigação de antecedentes dos credenciados, a partir do estabelecimento de reputação. Ressalta-se que para esses dois últimos serviços foi necessário investimentos em tecnologias, como de algoritmos de *Machine Learning*. Esses serviços oferecidos possibilitam maior eficiência, segurança, agilidade e redução de custo para as partes envolvidas.

Para ampliar e melhorar os serviços prestados pelo grupo empresarial, foi criada uma fintech com o intuito de tornar mais eficiente e segura as operações financeiras no transporte de cargas rodoviário. As fintechs são, de acordo com BACEN (s/d), “[...] empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor”. Ressalta-se que a Fintech atua dentro da plataforma de transporte rodoviário.

Além do mais, o grupo empresarial fornece crédito para as partes envolvidas no serviço de agenciamento. No primeiro ano de atividade, foi emprestado aproximadamente 55 milhões de reais e realizou, no mesmo ano, mais de 100 milhões em transações de fretes intermediados. No ano seguinte, as movimentações ficaram em torno de 140 milhões de reais em capital de giro para os clientes.

Para conceder o crédito, utiliza-se o histórico da transportadora dentro das plataformas para melhorar o cálculo de risco e oferecer crédito. Outro dado em relação a atuação da Fintech é que nesses dois anos destacados, houve a queda de 67% das fraudes contra caminhoneiros.

Com isso, pode-se verificar que o uso da tecnologia aplicado ao agenciamento de cargas trouxe diferenciação ao serviço, pois os *Softwares* trouxeram eficiência ao negócio, sendo um diferencial competitivo da empresa.

4.2 Relato das respostas fornecidas pelo participante 1

O primeiro participante a responder o questionário foi o Diretor da Fintech (divisão financeira do grupo) que declara estar há dois anos na empresa, tendo como atribuições, alcançar ou superar os objetivos da parte transacional da empresa em relação a contas e oferta de crédito.

Segundo o participante 1, a fintech foi criada com o objetivo de intermediar as transações financeiras do aplicativo de transportes do grupo empresarial. Complementando, indica que o negócio se estrutura a partir da capacidade dos fundadores em identificar que “[...] *existia demanda para uma espécie de “marketplace dos fretes”*”. Explica que o negócio é como se fosse basicamente uma “OLX” voltada exclusivamente para fretes, onde as transportadoras postam os fretes e os motoristas vão atrás dos que mais lhe interessam. Exemplifica com a OLX, pois esta também oferece um espaço para

ofertantes e demandantes se encontrarem e suprirem os seus interesses mercadológicos: *“a negociação é feita exclusivamente entre eles, nós fornecemos a plataforma.”*

O participante explica que o modelo de negócio se iniciou em outro país da América Latina, mas enxergou oportunidade de negócio no Brasil dada sua dimensão e o fato de 60% do transporte de cargas ser feito através de rodovias. O modelo de negócio principal foi descrito pelo participante como a intermediação dos fretes pelo sistema rodoviário, tendo outros produtos e serviços descritos, como: *Transportation Management System* (TMS); validação de documentação; solução de abastecimentos; e contas digitais com benefícios específicos para os usuários.

O objetivo do grupo empresarial foi descrito pelo Participante 1 como: *“Tornar o processo de transportes de cargas simples, eficiente e seguro, tanto para as empresas que geram os fretes quanto aos motoristas que os executam.”*

Quanto ao tema sobre diversificação e diferenciação, o Participante 1 afirma que a diversificação para o setor financeiro era um objetivo mirado por todos do setor ou de outros setores e, no caso do grupo empresarial, visava a rapidez e a eficiência em se colocar nesse novo setor. Para detalhar melhor a motivação, o Participante 1 indica:

- 1. Capturar valor e conseguir uma nova forma de receita em um processo que já era orquestrado por nós e tinha o pagamento realizado por uma outra empresa, mas com todos os agentes envolvidos já estando em nossa plataforma;*
- 2. Dados, poder entender mais sobre o consumo dos nossos usuários, as prioridades, os motivadores e gatilhos que os fazem optar por uma coisa em detrimento de outra. São dados valiosos para o nosso fluxo de desenvolvimento e validação de produtos.*

Ao ser questionado como foi identificada a oportunidade de diversificação para o mercado financeiro, o participante relatou que se inspiraram em outras empresas que estavam internalizando suas operações financeiras em seus negócios, como o caso da empresa 99, que é uma empresa de transportes com foco em passageiros e que conseguiu conciliar ambos os negócios.

O Participante 1 ressaltou que nesse processo de expansão foi cogitado a compra de outra empresa já operante para agilizar o lançamento do produto, mas como havia diversas melhorias que deveriam ser feitas para atender as especificidades do público-alvo, optaram por um meio termo. Para tal, optou-se por comprar sistemas de

operacionalização já prontos, como o *BaaS (Banking as a Service)*¹, e criar o restante a partir das características e necessidades da empresa.

O principal desafio descrito, de acordo com o Participante 1, refere-se a falta de *Know-how* no setor financeiro, pois mesmo tendo objetivos claros o caminho para viabilizar o novo negócio era desconhecido. Esse desconhecimento abrangia desde o marketing, como a metrificação de resultados, até as especificidades de funcionar no setor financeiro. Para minimizar essas dificuldades foi necessário realizar contratações de pessoas da área e de consultorias.

Esse processo de diversificação, resultou em pontos positivos, como o valor monetário transacionado, número da base de usuários e receita, porém não se obteve ainda o *Breakeven*². Quanto aos pontos negativos ressaltam-se a expectativa de não se alcançar as metas citadas e do receio de o novo negócio não ser atrativo aos usuários, por esses já estarem satisfeitos com outros *players* bancários tradicionais, problema que não se efetivou.

O Participante 1 ressalta que os pontos positivos esperados com o negócio foram atingidos, o que permitiu ao grupo expandir o horizonte de atuação, incluindo tanto a possibilidade de criar contas para os usuários quanto de fornecer crédito. Para tal, o Participante indica que as metas foram atendidas, apesar do período histórico não ser favorável por coincidir com a pandemia de COVID-19, com ciclos eleitorais, dentre outras intercorrências.

O participante listou os produtos/serviços financeiros oferecidos no portfólio atual pela empresa:

1. Conta digital pessoa física e jurídica;
2. Pix;
3. Transferência Eletrônica Disponível (TED);
4. Cartão;
5. Pagamento de boletos.
6. Abastecimento;
7. Crédito para pessoa jurídica.

¹ "Banking as a Service (BaaS): É um conjunto de soluções tecnológicas que permite que qualquer empresa disponibilize produtos financeiros sem precisar de um banco ou mesmo ser uma instituição financeira". (BRASIL, 2021, p. 140)

² *Breakeven*: É o ponto de equilíbrio quando os custos se igualam a receita, o mesmo possibilita visualizar qual o valor necessário de faturamento para que o fluxo de caixa passe a se tornar positivo (BREALEY et al., 2009).

Ao ser questionado como a empresa diferencia seus produtos ou serviços financeiros num mercado altamente competitivo, o principal ponto elencado pelo Participante 1 refere-se à comunicação direta com o público-alvo:

O mercado já possui muitos bancos, todos com as suas contas (digitais ou não) e com ofertas de crédito. Nós temos um diferencial de preço que não pode ser ignorado, mas o nosso principal diferencial se trata da experiência que levamos ao cliente final.

Estamos fazendo uma comunicação direcionada especificamente ao motorista e a transportadora. Nós sabemos quais são os seus principais desafios e dores do dia a dia e queremos ajudá-los a superá-los. Então diferente de um Itaú que vende para toda a massa, nós nos especializamos apenas nos que fazem sentido para o nosso negócio.

Para manter a sinergia entre as duas operações – logística e financeira-, existem diretorias e áreas específicas para cada uma, mas sempre com foco no trabalho em conjunto para o mesmo objetivo, de acordo com o Participante 1, buscando quando necessário ações conjuntas para garantir essa sinergia.

O participante comenta também sobre os desafios regulatórios para as instituições financeiras que devem atender ao especificado pelo Banco Central (BACEN). A diversificação para esse setor exigiu do grupo empresarial uma atuação extremamente técnica, específica e que pode ser classificada como de difícil execução.

Em relação ao marketing da empresa, o mesmo se dá por meio da utilização dos dados que já possuem com o negócio original, em que se prima pela comunicação descontraída e sustentadas em campanhas protagonizadas por caminhoneiros, inclusive para o lançamento da conta digital para motoristas.

Quanto à monetização da fintech, o Participante 1 indica que isso se dá por meio dos valores transacionados entre as contas e com o cartão, bem como com os juros do crédito e o rendimento aplicado do montante em conta. Quanto às principais despesas, indica: os encargos com os trabalhadores; e os gastos com o sistema *BaaS* e com os fornecedores de sistemas de tecnologia.

Ao final da entrevista, o participante relata que teve como aprendizado, estar sempre atento às tendências do mercado e não apenas ao que diz respeito ao seu setor e que essa expansão realizada pelo grupo e seus resultados indicou que apesar de ousada essa estratégia está sendo positiva.

4.3 Relato das respostas fornecidas pelo participante 2

O Participante 2 se declarou *Co-Founder* e Diretor de Operações da empresa, estando há 5 anos à frente do negócio. As suas responsabilidades abrangem a gestão e as métricas referentes às áreas de *trade marketing*, operações de campo, *customer experience* (CX), *customer success* (CS) e parcerias de todo o grupo.

Em relação ao modelo de negócio, o Participante 2 o descreveu da seguinte maneira:

O modelo de negócio se caracteriza em uma plataforma de gestão de fretes. O gerenciamento ocorre através de duas pontas, caminhoneiros e transportadoras.

Hoje possuímos diversos serviços no nosso portfólio para atender os nossos clientes, mas o principal é o nosso motor de match, sim, “match” assim como o Tinder. A ideia é a mesma, mas direcionada aos fretes, temos algoritmos que buscam a melhor carga para um determinado motorista, analisando localização, destino, carga, avaliações etc. Como também o melhor motorista para a transportadora, nessa ponta prezamos pela capacidade do veículo, tempo para carregar e segurança/qualificação do condutor...

Em relação a missão, o Participante 2 ressalta a eficiência e a busca de oferecer uma experiência rápida, segura e simples ao usuário.

Sobre o processo de diversificação, o Participante 2 indica que a principal motivação foi acompanhar a tendência do mercado e absorver investidores para os negócios do grupo empresarial. Destaca que ao identificar a oportunidade desse novo mercado, buscaram meios de monetizar esse negócio.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de aquisição de uma empresa já operante, o Participante 2 confirmou que foi cogitado, mas não encontraram nada no mercado que atendesse integralmente aos requisitos desejados e necessários. Fazendo com que optassem por uma solução híbrida, em que optaram pela aquisição de serviço de uma empresa do mercado (sistema de informatização e operacionalização no sistema financeiro) e a instalação da nova atividade, com a fundação da fintech no grupo.

Quanto ao maior desafio, o Participante 2 destaca o *Know-how* necessário para realizar essa nova atividade como o ponto mais desafiador, uma vez que a sua especialidade e conhecimento de mercado sempre estiveram voltados ao setor logístico. O participante também acrescenta que precisou ampliar a sua rede de *networking* com

contatos que atuavam em bancos, instituições de pagamentos (IPs) e fintechs, a fim de obter informações e se manter atualizado nesse novo mercado.

Em relação aos pontos positivos e negativos previsto, o participante destacou que o mesmo girava em torno de conseguir ou não a receita crescente desejada, pois o risco era elevado, visto que foram um dos primeiros a realizar esse tipo de operação. Entretanto, ressalta que como ponto positivo não previsto, foi a obtenção do aumento de valor de marca e maior disseminação do nome da companhia.

O Participante 2 afirma que o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento realizado pela empresa está seguindo o previsto. Há o atendimento dos resultados de forma positiva em determinados critérios, inclusive com a superação além da expectativa em outros, como com a criação de 350 mil contas abertas até o momento do preenchimento do questionário.

Perguntado sobre os produtos e serviços ofertados no portfólio atual, os seguintes foram citados:

1. Contas digitais para motoristas e transportadoras (com todas as funcionalidades de uma conta);
2. Cartão de débito;
3. Solução de abastecimento em rede interna;
4. Crédito ofertado às transportadoras.

A respeito do diferencial dos seus produtos/serviços perante o mercado altamente competitivo, o Participante 2 defende que ao se especializar em “*ser a conta digital do caminhoneiro e da transportadora*” fornecem um serviço especializado a seus usuários. Juntamente a isso, também, destaca que se diferencia dos seus concorrentes tanto no lançamento de novos produtos/serviços quanto no suporte aos seus clientes, sempre “*falando a língua deles*”.

Sobre as ações da empresa para manter a sinergia em suas operações – logística e financeira-, a cultura organizacional é a grande responsável por reforçar o trabalho em equipe com sinergia. O Participante 2 apresenta outros aspectos complementares que são buscados e contratados pela companhia, como apoio do time de pessoas/recursos humanos (RH), consultorias, treinamentos e a proximidade com os “times” de produtos e tecnologia que estão à frente do desenvolvimento das novas soluções.

No tocante aos principais desafios regulatórios em que a empresa passou ao entrar no setor financeiro. A quantidade de regulamentações exigidas pelo Banco Central

(BACEN) surpreendeu o Participante 2 e a todos os outros diretores e colaboradores, demonstrando conformidade com a resposta do Participante 1.

Ao que se refere a estratégia de marketing da empresa, são realizadas campanhas com *influencers* e motoristas que eles seguem e se inspiram, divulgadas nos canais em que os motoristas mais estão presentes. Somando-se a isso, contam simultaneamente com um time de campo que atuam nas principais rotas e postos no país, abordando os motoristas para:

[...] manter um contato mais próximo semelhante ao que ele encontraria em uma agência, mas ainda mais personalizado, indo até ele.

O Participante 2 indica o aspecto transacional como principal forma de monetização da fintech, haja vista que é possível incluir uma participação da empresa ou cobrar exclusivamente sobre um determinado produto/serviço. Alguns exemplos citados são os cartões, a solução de abastecimento via Pix e o crédito concedido às transportadoras. Quanto às despesas, a principal se trata dos fornecedores contratados pela fintech, uma vez que os outros serviços e bens físicos como o escritório, por exemplo, já existiam para atender a todas as empresas do grupo.

Em relação aos benefícios da “Fintechzação” na quantidade de transações, o Participante 2 conta que esse processo de expansão da empresa foi benéfico e cita os 300 milhões em crédito aprovado que poderão ser disponibilizados para as empresas cliente. Esse crédito foi obtido devido aos números positivos da operação financeira, que estão “quase lá” para o *Breakeven* da operação.

As duas últimas respostas referem-se aos principais aprendizados e aos planos futuros para a empresa, dando as seguintes respostas para elas:

[...] nunca ficar parado no tempo, então se reinvente sempre! E que a satisfação que você gera com os seus produtos aos seus usuários abrirão portas para eles minimamente testarem os novos produtos que lançar. [...]
Seguir inovando e diversificando mais que todos os concorrentes para tornar o nome do grupo conhecido mundialmente por todos.

As respostas apresentadas pelos dois participantes trazem os benefícios, as vantagens e as opiniões trazidas por membros do alto escalão do grupo operacional do transporte de cargas em relação à diversificação para o setor financeiro. Na próxima subseção é apresentada uma discussão levando em consideração os resultados apresentados nas entrevistas e os achados na literatura acerca do tema.

4.4 Análise dos resultados

Na presente subseção deste trabalho apresenta-se a discussão e análise das informações, retomando e comparando alguns resultados anteriores apresentados na literatura sobre diferenciação de produto e diversificação da produção.

No referencial teórico, foi visto que há diferentes tipos de diversificação na produção e que pode ou não se tratar de uma expansão para nova área, aquém da proposta original da empresa, e que essa expansão depende da estratégia da organização e do mercado em que está posicionada. Essa estratégia visa obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, como no caso estudado, onde a empresa, originalmente no setor logístico, criou uma fintech para intermediar as próprias transações dentro de seu aplicativo de cargas.

Do ponto de vista teórico do que foi apresentado no trabalho em conformidade com as definições trazidas por Britto (2002) e Penrose (1959), a diversificação realizada pelo grupo empresarial do setor logístico para o setor financeiro de forma atende a mesma base de usuários, porém com serviços distintos e a princípio sem relação entre eles. Apesar disso, ao analisar o caso é possível estabelecer uma similaridade com o negócio original, uma vez que o *core business* do grupo se mantém e as informações desse são repassadas do agenciamento de fretes para as atividades financeiras, como forma de agilizar a atividade original.

Assim, identifica-se que a empresa estudada utiliza a abordagem da diversificação concêntrica, em virtude da expansão manter uma coerência entre a atividade essencial do setor logístico com a nova para intermediar a transação originada pelo pagamento desta primeira.

Nos relatos de ambos os participantes é possível identificar a preocupação de manter a sinergia entre ambas as atividades, visto que com a criação de uma nova empresa dentro do grupo, conseqüentemente também houve a expansão de áreas específicas para a fintech. E para manter a sinergia dentro de todo o grupo foram utilizados recursos, quanto a: cultura organizacional; contratação de consultorias; e treinamentos para auxiliar nesse desafio. Um dos participantes, inclusive, ressalta de forma objetiva que as etapas para a criação dela, foram em suas palavras:

[...] definição das áreas; contratações; treinamentos; criação dos produtos/serviços; oferta através do marketing; engajamento e retenção do público-alvo.

Ademais, as dificuldades apresentadas por Britto (2002) e Penrose (1959) na diversificação concêntrica também se evidencia nas falas dos participantes. Os autores ressaltam os custos para a empresa em realizar essa diversificação está atrelado a dificuldade de acompanhar a evolução financeira e tecnológica desses negócios, o que exige em custos em dois negócios, apesar de atender o mesmo público. Nesse sentido, os participantes da pesquisa ressaltam a necessidade de investimentos em marketing e de campanhas para conseguir se posicionar no novo mercado altamente competitivo. Também foi necessário a contratação de novos fornecedores e colaboradores específicos do mercado financeiro, atestando que essa expansão representou um impacto nos aspectos financeiros e tecnológicos do grupo empresarial.

Além disso, é preciso considerar que ao fazer essa expansão para fundar uma fintech, utiliza-se um BaaS que já possui uma lista de produtos financeiros personalizados a critério da empresa contratante, incluindo todo o domínio de contas, exclusividade dos números de cartões e sistema antifraude, ou seja, fornecem os requisitos necessários para a disponibilização desse novo negócio pelo grupo empresarial e para atender as exigências do BACEN. Logo, o grupo se abstém de determinadas responsabilidades, bem como é liberada de passar por todo o processo de homologação e aprovação pelo Banco Central.

Com essa decisão, identifica-se que o grupo optou em terceirizar determinadas atividades que compreendem esse processo de diversificação, a fim de manter o foco nas atividades essenciais que são a movimentação do dinheiro entre os agentes (transportadora e caminhoneiro) e na experiência gerada aos mesmos. Com essa opção não foi necessário ao grupo investir tempo e outros recursos essenciais para atender a todas as regras e pré-requisitos impostas pelo BACEN a um banco, sendo essas mais complexas e específicas que as regras para atuar como uma fintech. Promovem, portanto, de acordo com Kon (1994) e com Stigler (1951), uma maior eficiência durante as etapas de implementação do novo negócio e nova empresa do grupo, como também na manutenção dos serviços originais.

O estudo de caso tem semelhanças com outro apresentado no presente trabalho que é o caso do estudo de Sarraceni e Sacomano Neto (2013). Nesse, os autores demonstram que a diversificação agregou valor como pode ser identificado no caso do grupo estudado, visto que o portfólio se estendeu para abranger produtos bancários. Esse processo foi favorecido por se atender o mesmo grupo de clientes e utilizar a mesma base

de contato, que é o aplicativo de cargas. Esse teve a ampliação de usuários e acessos, o que tem contribuído para o crescimento de valor da marca e disseminação do nome da companhia.

Segundo os participantes da pesquisa, a diversificação para o setor financeiro ampliou contribui para o número de usuários, o valor transacionado pelo aplicativo de cargas e aumento da receita, tendo atingido metas e objetivos propostos monetizando em cima das operações financeiras dadas, estando próximos ao *breakeven* da operação.

Além da diversificação da produção, identificou-se no caso do grupo estudado a adoção da diferenciação de produto que, segundo os participantes da pesquisa, visa proporcionar uma condição de destaque sobre os *players* de maior porte já existentes no mercado bancário.

Conforme abordado anteriormente nos estudos sobre a diferenciação no setor bancário, Carvalho (2007) confirmou que as diferenciações de características não são suficientes para o ganho de mercado, sendo necessário se distinguir por meio de outros atributos como nível do serviço prestado, reputação e confiança. Esses são abordados pelos participantes como diferenciais vistos pelos caminhoneiros e transportadoras perante outras instituições do setor financeiro.

Segundo os participantes, essa diferenciação se dá pela comunicação direta com o público-alvo empregando termos e formas de expressão direcionadas e cotidianas para esse público, demonstrando uma especialização diferente da adotada por seus concorrentes que possuem uma comunicação genérica para a grande massa. Além da interação entre empresa e cliente ser adaptada e exclusiva para o dia a dia do caminhoneiro, possibilitando que os mesmos encontrem representantes da empresa durante as rotas dos fretes e nos postos em que necessariamente precisam parar para abastecer. Assim, os participantes apontam a relevância do marketing e da linguagem aplicada, atendimento especializado. Quanto a isso, indicam a facilidade e a disponibilidade em lugares chave para os consumidores, quanto a velocidade na prestação do atendimento e suporte aos clientes. E por último, mas não menos importante, o preço final dos produtos e serviços oferecidos, com a isenção de certas taxas e valores abaixo da média do mercado.

Segundo Nascimento (2015) os atributos citados se enquadram como diferenciação percebida pela qualidade. Se tornando possível categorizar a diferenciação aplicada pela empresa do estudo de caso como vertical, apresentando atributos mais desejáveis que outros.

Por meio, dessa diferenciação a empresa passa a assumir vantagens frente aos concorrentes, como a possibilidade de aumento do preço, uma vez que o demandante aceita pagar um valor superior pelas características encontradas do produto ou serviço diferenciado, como explicado por Kon (1994), Losekann e Gutierrez (2013). Por outro lado, na busca pela diferenciação, a empresa pode pecar pelo excesso de diferenciação, trazendo um preço muito elevado, um enfoque exagerado no produto, além do risco de ignorar os critérios de sinalização.

Por fim, embora não tenha sido possível mensurar quantitativamente os ganhos, foi possível ter uma expectativa qualitativa dos resultados da expansão por meio da transição do conglomerado empresarial para o setor financeiro, bem como por suas ações de diferenciação.

De forma resumida, a companhia conseguiu por meio da realização da diversificação concêntrica, expandir o seu mercado e, com a diferenciação vertical, engajar os clientes finais a utilizarem os seus produtos e serviços de forma recorrente e exponencial. Os benefícios obtidos com a diferenciação e diversificação foram o aumento do número de transações, ampliação do portfólio de produtos e um maior fortalecimento e difusão da marca, tendo então experimentado grandes vantagens na operação, de forma que estaria dentro do esperado de acordo com a literatura estudada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo teórico sobre diversificação da produção e diferenciação de produto e as informações fornecidas pelos participantes da pesquisa foi possível cumprir o objetivo proposto, atingindo determinadas considerações, entre elas, confirmar a realização da diversificação concêntrica e a adoção da diferenciação vertical por parte do grupo empresarial.

A expansão foi motivada especialmente pela oportunidade de mercado identificada pelos fundadores e investidores do grupo, como também pela pressão de mercado exercida pelos concorrentes em inovar.

Durante o processo de expansão ocorreram todas as etapas convencionais de criação de uma empresa. Ademais, ao decorrer de todas essas etapas, a criação dos produtos se mostrou bastante complexa devido as todas as normas do BACEN para este tipo de produto/serviço prestado. Como forma de contornar parcialmente algumas normativas, foi-se utilizada a terceirização do ambiente tecnológico bancário, usufruindo de um *BaaS*.

Foi possível constatar diversas características apresentadas na literatura sobre a diversificação concêntrica no movimento de mercado realizado pela empresa estudada, quando o grupo optou pela criação uma fintech para atender as operações financeiras do grupo, mas sem perder a correlação com negócio principal de agenciamentos de fretes.

A diferenciação de produto adotada pelo grupo empresarial, ao estabelecer-se como fintech, pode ser comprovada com o posicionamento de mercado tomado por esse. Oferece produtos, serviços e atendimento diferenciados para seu público original se colocando como empresa que trabalha como transporte e com “A conta digital do caminhoneiro e da transportadora”, o que a diferencia do posicionamento genérico adotado pelos grandes bancos.

De forma geral, a diversificação, bem como a diferenciação contribuíram para o alcance de diversos benefícios como os altos números transacionais alcançados ainda no início das operações, aumento da receita do grupo (mesmo que ainda não tenha sido possível atingir *breakeven* da fintech), aceitação e reconhecimento do público-alvo, este que é o mesmo do negócio principal no novo setor. Além de claro, a valorização da marca do grupo no mercado com o aumento do seu portfólio de produtos e serviços ofertados.

Em conjunto com os benefícios, as adversidades também apareceram. Entre elas, as mais abordadas em consonância entre a literatura e os relatos dos participantes, se

tratando justamente dos desafios de se manter bem-posicionado em ambos os mercados, das novas necessidades tecnológicas e de conhecimento específico, junto às novas despesas atreladas as partes que competem a dessemelhança ao setor de origem.

Por fim, considera-se que assim como a literatura demonstrou que a diferenciação e diversificação trazem benefícios nos casos estudados ao decorrer do presente trabalho, o mesmo se confirmou no caso objeto. Entretanto, principalmente no que diz respeito a diversificação, os estudos ainda são escassos, há pouca padronização e os estudos se voltam mais para a descrição do caso do que a mensuração objetiva do mesmo, como neste trabalho, sendo difícil mensurar em números as vantagens e ganhos de realizar essa operação.

Precisamente quanto aos números, existe a limitação deste e de outros inúmeros estudos em trazer uma análise quantitativa em um estudo de caso de empresa que não seja pública ou tenha ações abertas na bolsa de valores. Uma vez que essas não precisam tornar público o desempenho da organização e comumente ocultam esses dados e resultados por diferentes receios, como por exemplo, o de publicizar informações para os concorrentes.

Portanto, mais estudos acerca de diferenciação e diversificação são necessários para elucidar essa tendência do mercado, sendo necessário maior enfoque na padronização e na quantificação desses dados, para uma mensuração mais real e precisa dos benefícios e riscos que a operação pode trazer para as empresas, sendo esta uma limitação também do presente trabalho. Da mesma maneira que, pesquisas voltadas ao desempenho da chamada de “Fintechzação” no longo prazo, dado que ainda é uma prática razoavelmente recente no país e no mundo, ainda é incerto qual o futuro e probabilidade de prosperidades destas novas empresas.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, p. 15-25, 2002.

AUSUBEL, L. M. The failure of competition in the credit card market. **The American Economic Review**, p. 50-81, 1991.

ANSOFF, H.I. et al. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

BACCARIN, J.G.; CASTILHO, R.C. A geração de energia como opção de diversificação produtiva da agroindústria canavieira. **Proceedings of the 4th Encontro de Energia no Meio Rural**, 2002.

BARTH, C.A. **Marketing de produtos de luxo: simbolismo, marcas e estratégias**. 1996.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Fintechs**. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>. Acesso em 18 de Set de 2023.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Relatório de Economia Bancárias 2021. 198 p. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2021.pdf>. Acesso em 22 de Nov. de 2023.

BREALEY, R.; MYERS, S.; MARCUS, A.; MAYNES, E.; MITRA, D. **Fundamentals of Corporate Finance**. McGraw-Hill Ryerson, 2009.

BRITTO, J. Diversificação, Competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, cap. 14, 2002.

CABRAL, L. Economia Industrial, **McGraw-Hill**, Lisboa. 1994.

CARVALHO, M. A. **Fusões e aquisições no sector bancário: homogeneização ou diferenciação dos produtos bancários?**. 2007. Tese de Doutorado.

CHAMBERLIN, E. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. **Harvard University Press**. ISBN 978-0674881259. 1962.

COMBS, K.L; SCHREFT, S.L. Do consumers really want credit card reform? **Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City**, v. 84, p. 31-46, 1999.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p32.

GIANEZINI, M; ALVES, A. B.; TECHEMAYER, C. A.; RÉVILLION, J. P. Diferenciação de produto e inovação na indústria agroalimentar: a inserção de alimentos funcionais no BRASIL. **RACE–Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc**, v. 11, n. 1, p. 9-26, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KALDOR, N. **Essays on Value and Distribution**. Glencoe, Illinois: The Free Press. 1960.

KON, A. **Economia industrial**. NBL Editora, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOSEKANN, L; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: **Economia Industrial**. Elsevier Editora Ltda., 2013. p. 67-77.

MACHLUP, F. Characteristics and types of price discrimination. In: **Business concentration and price policy**. Princeton University Press, 1955. p. 397-440.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

NASCIMENTO, I. J. et al. Diferenciação de Produtos: Um estudo de caso em uma empresa da região centro-oeste do Paraná. **IX EEPa**. 2015.

PENROSE, ET. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford university press, 1959.

PIGOU, A. **The economics of welfare**. Routledge, 1920.

OHARA, L. Fintechização: a ascensão de varejistas como bancos. **Tiinside**. Disponível em < <https://tiinside.com.br/10/07/2023/fintechizacao-a-ascensao-de-varejistas-como-bancos/> >. Acesso em 18 de Set de 2023.

RUMELT, R. Strategy, Structure, and Economic Performance. **Business History Review**, v. 49, n. 2, p. 282, 1975.

SARRACENI, J. M.; SACOMANO NETO, M. Integração vertical e diversificação de produtos e mercados: um estudo de caso da Holding Bertin S/A. **Geintec**, v. 3, n. 4, 2013.

SCHERER, F. M. **Preços industriais: teoria e evidência**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy, with a new introduction**. 1976.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

STIGLER, G. J. The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. **Journal of political economy**, v. 59, n. 3, p. 185-193, 1951.

APÊNDICE A

Questionário enviado pelo *Google Forms*

Apresentação do Participante	1. Qual o seu cargo?
	2. Há quanto tempo está na empresa?
	3. Quais as suas atribuições e responsabilidades dentro da empresa?
Apresentação do negócio	4. Pode trazer uma breve descrição do modelo de negócio da empresa?
	5. Qual a missão da companhia?
Diversificação e diferenciação	6. Qual foi o principal motivo que levou a empresa a diversificar-se do setor logístico/transporte para o financeiro (fintech)?
	7. Como a empresa identificou oportunidades no mercado financeiro que a levaram a tomar essa decisão estratégica?
	8. Foi cogitado a compra de uma outra empresa já operante à construção de uma nova operação totalmente do zero?
	9. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a transição para o setor financeiro e como a empresa os superou?
	10. Quais os pontos positivos e negativos possíveis foram mapeados e eram previstos pela companhia para esse novo negócio?
	11. Com toda a operação já em funcionamento. Surgiram novos pontos positivos em assumir também o escopo transacional?
	12. Fazendo uma comparação da expectativa vs realidade das operações hoje. Como está o progresso?
Produtos	13. Quais produtos e/ou serviços financeiros oferecem no portfólio atual?
	14. Como a empresa diferencia seus produtos/serviços financeiros em um mercado altamente competitivo?
	15. Como a empresa mantém a sinergia entre as operações financeiras e o setor logístico/transporte?
	16. Quais foram os principais desafios regulatórios e de conformidade enfrentados ao entrar no setor financeiro e como a empresa lidou com eles?

	17. Qual é a estratégia de marketing e comunicação da empresa para destacar sua presença no mercado financeiro e atrair clientes?
	18. Quais foram os principais marcos e realizações desde a entrada da empresa no setor financeiro que você considera mais significativos?
Acompanhamento financeiro	19. Quais são as formas de monetização da companhia originadas da fintech?
	20. Quais são as despesas para manter essa unidade de negócio?
	21. A “fintechização” foi benéfica em termos de quantidade de transação nas plataformas de transporte?
	22. Já atingiram o breakeven especificamente da fintech?
Aprendizados e complementos	23. Quais foram os principais aprendizados que a empresa obteve com essa mudança estratégica?
	24. Quais são os planos futuros da empresa em relação à sua estratégia de diferenciação e diversificação?