

## Sobre o estudo de Gestão do Cliente

### Objetivos

1. Classificar o nível de gestão de cada perfil do cliente, entendendo a maturidade dos processos executados.
2. Entender como o cliente se sente com relação à sua maturidade de gestão financeira e quais são as principais dificuldades encontradas no dia-a-dia do negócio.
3. Mapear oportunidades que solucionem problemas de gestão financeira do cliente.

### Metodologia

- Pesquisa quantitativa - neste documento
- Pesquisa qualitativa (entrevistas e pesquisa etnográfica - ongoing)
- Pesquisa qualitativa (entrevistas e pesquisa etnográfica - ongoing)

## Pesquisa quantitativa sobre níveis de gestão

### Amostra da pesquisa

**1354** clientes

**679** clientes Stone

247 Micro  
352 SMB Small  
80 SMB Medium

**855** de clientes Ton

**95%** Intervalo de confiança

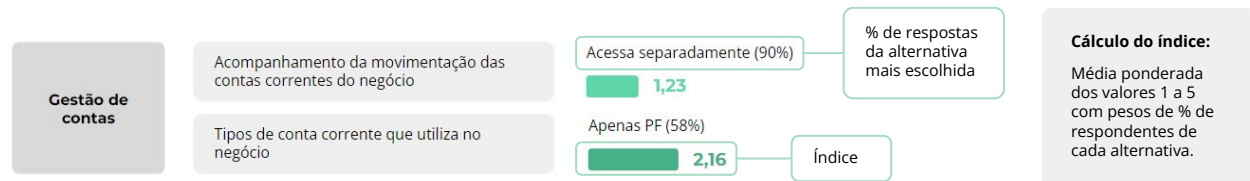
**4-6%** Margem de erro

### Metodologia de níveis

Para classificar o nível de gestão do empreendedor, **seus processos diários de gestão foram divididos em 5 grandes objetivos**, sendo cada um deles representantes das **principais atividades realizadas pelo empreendedor**.

Para cada uma das atividades, foi solicitado que o empreendedor selecionasse a alternativa que melhor representasse o seu nível de gestão. Cada atividade contou com 5 alternativas, sendo a 1ª a forma mais básica de gestão (que se caracteriza por ter processos manuais e pouco controle) e a 5ª a mais sofisticada (que se caracteriza pelo uso de sistemas/software, automação e alto controle).

Essa metodologia possibilita duas análises: (a) **índice de nível de gestão**, sendo este mais básico quanto mais próximo do 1 e mais sofisticado quanto mais próximo do 5 e (b) **alternativa representante do perfil**, o que possibilita entender como a maior parte de um perfil realiza determinada atividade (% de clientes que escolheram a alternativa).



## Sumário executivo (1/2)



Clientes **Stone Micro e Ton** têm perfis menos sofisticados de gestão, sendo que o cliente **Ton** se diferencia por ser majoritariamente **PF** (utilizar conta e capital **PF**). Já entre os clientes **Stone SMB**, é possível notar um salto significativo de maturidade de gestão do **Small** para o **Medium**.

O perfil de clientes **Stone Micro e Ton** utilizam menos sistemas de gestão e mostram ter um menor controle do fluxo de caixa, dependendo da **antecipação** para facilitar o acompanhamento de gastos (55% dos dois perfis antecipam de forma automática).

Já o perfil **SMB Small**, apresenta um nível maior de gestão, contudo, ainda bem abaixo do nível de gestão do **SMB Medium**. Os clientes **SMB Medium**, por exemplo, utilizam sistemas para controle de estoque (57% vs. 43% no **SMB Small**), sistemas para acompanhar gastos e vendas no detalhe (48% vs. 33% no **SMB Small**) e nunca antecipam (40% vs. 24% no **SMB Small**).



A maior maturidade na gestão dos clientes **Stone e Ton** está em gestão de resultados (em comparação com outros tipos de gestão).

Os dois perfis de cliente informaram que costumam **precificar** os seus produtos levando em consideração diversos fatores: o que o cliente está disposto a pagar, o preço da concorrência, custos de aquisição/produção e **margem de lucro**. Contudo, é relevante pontuar que os clientes, principalmente dos perfis **Ton**, **Micro Stone** e **SMB Small**, **não apresentaram bons níveis de gestão de custos** (por exemplo, não apresentam uma boa gestão de estoque), o que é necessário para determinar a margem de lucro do produto.

Além disso, uma parcela de clientes **SMB Small e SMB Medium** costumam usar sistema de gestão para acompanhar gastos e vendas no detalhe, sendo o **Medium** mais maduro neste quesito (34% e 48%, respectivamente). O perfil **Ton** e **Micro Stone** apresentam uma maior representatividade de clientes com gestão de gastos e vendas precária (acompanhando apenas o que entra e sai da conta), mas ainda assim 19% da base **Ton** e 45% da base **Micro Stone** utiliza algum sistema de acompanhamento (usando sistema de gestão ou acompanhando através de uma planilha de excel).



Clientes **Stone e Ton** apresentam menor maturidade de gestão em pagamentos e compras.

A maior parte dos clientes **Stone** (em todos os perfis) e **Ton**, ainda **realizam pagamentos via Pix/TED/Doc** um a um para os seus funcionários. O perfil **SMB Medium** é o que mais utiliza folha de pagamento e que realiza os pagamentos através do setor financeiro, porém, a representatividade desse comportamento ainda é baixa (18% dos clientes).

Todos os perfis de clientes **costumam comprar matéria-prima/ insumos de forma manual, pagando e conferindo cada gasto** - apenas no perfil **SMB Medium** também há uma parcela relevante de clientes em que esse processo é feito pelo financeiro (36%). Para investir na loja, todos os perfis **Stone** costumam utilizar capital próprio da empresa, enquanto que o perfil **Ton** utiliza capital próprio de pessoa física.

A **gestão do estoque também é precária na maior parte dos perfis**, na qual os clientes já sabem o que precisam comprar todos os dias/semanalmente e não fazem um controle detalhado do estoque. Apenas no perfil **SMB Medium** a maior parte dos clientes **utiliza um sistema de gestão** para controlar o estoque e identificar desperdícios e perdas.

## Sumário executivo (2/2)



É na **gestão de recebíveis** que existe **menos diferença** entre os perfis **Stone e Ton**, dado que nenhum perfil (inclusive o **SMB Medium**) se destaca por apresentar um controle mais sofisticado. O cliente **SMB Medium** se diferencia apenas por **gerir melhor sua necessidade de antecipação**.

Todos os perfis costumam **acompanhar pelo aplicativo da maquininha o que eles têm para receber em vendas de cartão**. Uma parte relevante da base apenas acompanha o que cai na conta. Com relação aos recebíveis de voucher/benefício a gestão é ainda mais precária: os clientes só acompanham o que cai na conta. **As taxas pagas também só são controladas pelo aplicativo da maquininha** - aplicativos de gestão (ex: Raio-x) e softwares são mais utilizados para acompanhar taxas apenas pelo perfil **SMB Medium** (36% utilizam).

Com relação a antecipação, **a maior parte dos perfis antecipa de forma automática todos os recebíveis**, exceto o perfil **SMB Medium**, na qual **a maior parte dos clientes nunca antecipa**. No geral, poucos clientes antecipam os recebimentos de forma manual (ou antecipam de forma automática, ou nunca antecipam). O principal motivo para todos os perfis anteciparem recebíveis é a facilidade de acompanhar o que recebem, principalmente no perfil **SMB Medium**. Motivos relacionados ao pagamento de despesas recorrentes do negócio são mais mencionados pelo perfil **Micro** e **SMB Small**, enquanto o perfil **SMB Medium** utiliza mais a antecipação para emergências financeiras.



No geral, os perfis de cliente **não investem no crescimento do negócio através de divulgação** (marketing/publicidade) e não costumam investir o seu capital

Os clientes **Stone e Ton** costumam **investir apenas de forma gratuita em redes sociais**. Apenas o perfil **SMB Medium** apresenta uma maior representatividade de clientes que investem em posts patrocinados/mídia e em ações pontuais, como folhetos e promoção (34% dos clientes investem pelo menos um pouco da sua verba).

Com relação ao dinheiro que sobra na conta no fim do mês, **quase todos os perfis ou deixam na conta corrente ou sacam**, exceto o perfil **SMB Medium**, na qual a maior parte dos clientes **investem em aplicações de bancos**. O perfil de cliente que mais deixa o dinheiro em uma conta rendeira é o perfil **SMB Small**.



O perfil **SMB Medium** costuma utilizar mais **bancos** em comparação com outros perfis, enquanto o perfil **SMB Small** e **Micro Stone** são os que mais utilizam **apenas 1 marca**.

Todos os perfis, em sua maioria, utilizam **2 bancos**. Entre os perfis, clientes **Micro Stone** são os que mais utilizam apenas um banco (35%) e os clientes **SMB Medium** os que menos utilizam (16%).

Dos clientes que utilizam **mais de uma conta corrente**, todos os perfis costumam **acompanhar a movimentação das contas acessando cada uma separadamente**. O perfil **SMB Medium** apresentou maior representatividade de clientes que acompanham a movimentação por uma conta que integra as demais, porém esta ainda é baixa (apenas 15%).

		Ton	Micro	SMB Small	SMB Medium
Gestão de contas	Acompanhamento da movimentação das contas correntes do negócio	Acessa separadamente (90%) <div><div></div></div> 1,23	Acessa separadamente (83%) <div><div></div></div> 1,41	Acessa separadamente (85%) <div><div></div></div> 1,40	Acessa separadamente (74%) <div><div></div></div> 1,79
	Tipos de conta corrente que utiliza no negócio	Apenas PF (58%) <div><div></div></div> 2,16	Apenas PJ (58%) <div><div></div></div> 3,70	Apenas PJ (67%) <div><div></div></div> 4,07	Apenas PJ (83%) <div><div></div></div> 4,56
Gestão de resultados	Gestão de resultados durante o mês	Acompanha pela conta (60%) <div><div></div></div> 2,00	Acompanha pela conta (43%) <div><div></div></div> 2,74	Usa sistema de gestão (33%) <div><div></div></div> 3,26	Usa sistema de gestão (48%) <div><div></div></div> 3,70
	Definição de preço de produtos e serviços	Concorrência e lucro (37%) <div><div></div></div> 3,40	Concorrência e lucro (50%) <div><div></div></div> 3,91	Concorrência e lucro (53%) <div><div></div></div> 4,09	Concorrência e lucro (71%) <div><div></div></div> 4,35
Gestão de recebíveis	Controle de pagamentos de cartões que tem para receber	Faz no app da maquininha (49%) <div><div></div></div> 1,99	Acompanha pela conta (38%) <div><div></div></div> 2,09	Faz no app da maquininha (33%) <div><div></div></div> 2,49	Faz no app da maquininha (43%) <div><div></div></div> 2,70
	Controle das taxas que paga pelas vendas	Vê no app da maquininha (73%) <div><div></div></div> 2,16	Vê no app da maquininha (64%) <div><div></div></div> 2,31	Vê no app da maquininha (52%) <div><div></div></div> 2,58	Vê no app da maquininha (39%) <div><div></div></div> 3,00
	Antecipação das vendas de cartão	Antecipa automaticamente (55%) <div><div></div></div> 2,48	Antecipa automaticamente (55%) <div><div></div></div> 2,28	Antecipa automaticamente (52%) <div><div></div></div> 2,42	Nunca antecipa (40%) <div><div></div></div> 3,23
	Razão para antecipar as vendas de cartão	É fácil acompanhar recebíveis (41%) <div><div></div></div> 2,41	É fácil acompanhar recebíveis (35%) <div><div></div></div> 2,44	É fácil acompanhar recebíveis (28%) <div><div></div></div> 2,58	É fácil acompanhar recebíveis (29%) <div><div></div></div> 2,92
	Pagamento de funcionários/prestadores de serviço	Paga via Pix/TED um a um (74%) <div><div></div></div> 1,69	Paga via Pix/TED um a um (58%) <div><div></div></div> 2,10	Paga via Pix/TED um a um (53%) <div><div></div></div> 2,18	Paga via Pix/TED um a um (48%) <div><div></div></div> 2,50
Gestão de pagamentos/compras	Compra de matéria prima/itens de revenda e pagamento de contas fixas	Paga e confere cada um (89%) <div><div></div></div> 1,23	Paga e confere cada um (72%) <div><div></div></div> 1,72	Paga e confere cada um (63%) <div><div></div></div> 2,08	Paga e confere cada um (41%) <div><div></div></div> 2,76
	Gestão de estoque de produtos/insumos	Já sabe o que tem que comprar (56%) <div><div></div></div> 1,78	Já sabe o que tem que comprar (43%) <div><div></div></div> 2,43	Já sabe o que tem que comprar (27%) <div><div></div></div> 3,01	Usa sistema de gestão (31%) <div><div></div></div> 3,43
	Divulgação do negócio	Gratuitamente em redes sociais (57%) <div><div></div></div> 1,94	Gratuitamente em redes sociais (54%) <div><div></div></div> 2,36	Gratuitamente em redes sociais (41%) <div><div></div></div> 2,59	Investe pouco em patrocinados (34%) <div><div></div></div> 2,83
Investimento	O que faz quando sobra dinheiro na conta	Deixa na conta corrente ou saca (58%) <div><div></div></div> 1,79	Deixa na conta corrente ou saca (49%) <div><div></div></div> 2,26	Deixa na conta corrente ou saca (46%) <div><div></div></div> 2,32	Investe em aplicações de bancos (48%) <div><div></div></div> 3,20

**BACKUP**

Estrutura da Pesquisa - Questionário

Perguntas a serem respondidas		Tema	Detalhamento	Escala				
D1 Descritivo do Perfil do Cliente SMB								
D1.1	Qual o perfil do negócio?	Qualificação	Q1.1 Qual o segmento de atuação do seu negócio?	(Lista segmentos detalhada)				
			Q1.2 Há quanto tempo o seu negócio existe?	Menos de 6 meses	6-12 meses	1-3 anos	3-5 anos	Mais de 5 anos
			Q1.3 Como você descreveria o seu negócio?	1 - Eu criei o negócio e cuido dele sozinho 2 - Eu criei o negócio e a minha família me ajuda a cuidar 3 - Eu criei o negócio e tenho sócios investidores 4 - Minha família criou o negócio e eu trabalho nele 5 - Minha família criou o negócio e eu herdei 6 - Eu investi no negócio já existente 7 - Eu era funcionário e acabei me tornando dono do negócio 8 - Sou funcionário do negócio				
			Q1.3 Quantas pessoas trabalham com você no seu estabelecimento?	(Lista de quantidade de funcionários)				
			Q1.4 Você tem funcionários que exercem alguma função especializada no seu negócio?	1 - Não 2 - Sim, comercial/atendimento 3 - Sim, financeiro/administrativo 4 - Sim, marketing 5 - Sim, RH 6 - Sim, outras funções (compras, TI, etc.)				
D1.2	Posse de Produtos	Maquininha	Q1.5 Quantas marcas de maquininha você utiliza no dia a dia do seu negócio?	Apenas 1 marca (ex. Stone)	2 marcas (ex. Stone + 1 marca)	3 marcas (ex. Stone + 2 marcas)	4 marcas (ex. Stone + 3 marcas)	Mais de 4 marcas
			Q1.6 Qual a sua maquininha principal?	(Lista maquininhas detalhada)				
		Banco e contas	Q1.7 E quantos bancos diferentes você utiliza no dia a dia do seu negócio?	1 - Apenas 1 banco 2 - 2 bancos 3 - 3 bancos 4 - 4 bancos 5 - 5 bancos 6 - Mais de 5 bancos				
			Q1.8 Qual o seu banco principal?	(Lista bancos/instituições detalhada)				
			Q1.9 Quantas contas correntes diferentes você utiliza no seu banco principal?	1 - Apenas 1 conta 2 - 2 contas 3 - 3 contas 4 - Mais de 3 contas				
			Q1.10 Que tipos de conta corrente você utiliza no dia a dia do seu negócio?	1. Apenas PF 2. Apenas PJ 3. PF e PJ				

Estrutura da Pesquisa - Questionário

Perguntas a serem respondidas		Tema	Detalhamento	Escala				
A	A. Money In (Receber)	A1. Vendas	A1. Quais meios de recebimento você aceita em suas vendas?	1 - Dinheiro 2 - Pix 3 - Cartão de Débito 4 - Cartão de Crédito à Vista 5 - Cartão de Crédito Parcelado 6 - Cartões de Benefício/Voucher (Alelo, Ticket, VR, Sodexo, outros) 7 - iFood, Rappi e outros aplicativos 8 - Cheque 9 - Boleto				
		Escala		1	2	3	4	5
		A2. Controle de recebíveis	A2.0 (Para quem aceita voucher) Como você controla os pagamentos de cartões de benefícios/voucher que tem para receber?	Acompanho o que cai na conta	Vejo no aplicativo da maquininha o que tenho para receber	Controlo em uma planilha (excel)	Controlo meus recebimentos com um aplicativo (ex. Raio-X/Equals)	Gerencio meus recebimentos via sistema/software
			A2.1. Como você controla os pagamentos de cartão que tem para receber?	Acompanho o que cai na conta	Vejo no aplicativo da maquininha o que tenho para receber	Controlo de forma manual (caderno ou planilha no excel) o que tenho para receber em cada dia	Controlo meus recebimentos com um aplicativo (ex. Raio-X/Equals)	Gerencio meus recebimentos via sistema/software
			A2.2 Como você controla as taxas que paga pelas suas vendas?	Não conheço uma forma de acompanhar	Vejo no aplicativo da maquininha	Controlo em uma planilha (excel)	Controlo via aplicativo (ex. Raio-X/Equals)	Gerencio via sistema/software
		A3. Antecipação de Recebíveis	A3.1 Agora pensando no recebimento das suas vendas em cartão:	Todas as minhas vendas caem no mesmo dia ou D+1 (antecipio automaticamente todas as minhas vendas)	Antecipio parte dos meus recebimentos de forma automática	Antecipio com frequência os meus recebimentos, de forma manual	Quase nunca anticipo meus recebimentos	Nunca anticipo recebimentos
			A3.2 E você diria que a sua principal razão para antecipar seus recebimentos é:	É mais fácil acompanhar o que recebo	Ultimamente tenho precisado para fechar o mês	Às vezes preciso para pagar algumas das contas do dia a dia do negócio	Às vezes uso para pagar eventuais despesas ou emergências financeiras	Às vezes uso para investir no negócio (ex. comprar equipamentos, fazer melhorias)

Estrutura da Pesquisa - Questionário

Perguntas a serem respondidas		Tema	Detalhamento	Escala				
B	B. Money Out (Pagar/Transacionar)	B.0. Compra de matéria prima/ítems de revenda	B.0. Qual o meio de pagamento que você mais utiliza hoje em dia para comprar matéria prima/insumos para o seu negócio?	1 - Dinheiro 2 - Cartão pré-pago 3 - Cartão de débito 4 - Cartão de crédito PF 5 - Cartão de crédito PJ 6 - Pix 7 - TED/Doc 8 - Boleto 9 - Cheque				
		B1. Comprar Matéria Prima/Ítems de Revenda/Contas fixas do negócio	B1. Como você compra matéria prima/ítems de revenda e paga as contas fixas do seu negócio (água, luz, gás, aluguel, etc.)	É um trabalho totalmente manual: pago e confiro cada gasto	Realizo os pagamentos em lote, mas confiro manualmente cada um	Uma pessoa cadastra os pagamentos e eu aprovo cada um	Faço pagamentos via Cnab que são controlados no sistema	Todo o cadastro, pagamento e conferência é feita pelo financeiro
		B2. Pagar funcionários/prestadores de serviços	B2. Como você paga seus funcionários/prestadores de serviços?	Faço todos os pagamentos via Pix/TED/Doc um a um	Faço todos os pagamentos via Pix/TED/Doc pré-agendados	Faço parte dos pagamentos via Folha de Pagamento e parte via Pix	Eu faço os pagamentos, mas apenas via Folha de Pagamento	Meu financeiro faz todos os pagamentos via Folha de Pagamento
		B3. Investir na loja	B3. Pensando em investir na sua loja (compra de equipamentos, móveis, reformas, etc.) você diria que o que mais utiliza é:	1 - Capital (dinheiro) próprio pessoa física 2 - Capital (dinheiro) da própria empresa 3 - Cartão de crédito PF 4 - Cartão de crédito PJ 5 - Crédito/capital de giro PJ 6 - Crédito pessoa física				



Estrutura da Pesquisa - Questionário

Perguntas a serem respondidas		Tema	Detalhamento	Escala				
C	C. Gerir o Negócio	C1. Gerir fluxo de caixa	C1. Como você acompanha a movimentação das contas correntes do seu negócio?	Acesso cada conta separadamente	-	Acompanho todas as movimentações em uma conta que integra as outras	-	Acompanho todas as movimentações em um sistema/software
			C2. Como você gerencia os seus resultados durante o mês?	Vou acompanhando o que entra e sai da(s) conta(s)	Já sei quanto costumo ganhar e gastar. Se eu tiver algum gasto a mais ou vender menos sei que preciso de mais dinheiro	Faço um controle detalhado de gastos e de vendas por produto em um caderninho	Faço um controle detalhado de gastos e de vendas por produto em uma planilha (excel)	Uso sistema de gestão para acompanhar gastos e vendas no detalhe
		C2. Gestão de custos	C2. Como você gerencia o seu estoque de produtos/insumos durante o mês?	Já sei o que tenho que comprar todos os dias/semanalmente	Faço um controle detalhado do que tenho que comprar em um caderninho	Faço um controle detalhado do que tenho que comprar em uma planilha (excel)	Uso sistema de gestão para acompanhar o básico do meu estoque	Uso sistema de gestão para controlar o estoque no detalhe: desperdício/perda, etc.
		C3. Investir em propaganda/redes sociais	C3. Agora pensando em como você divulga o seu negócio	Não costumo divulgar, já tenho uma rede de clientes/meus clientes chegam pelo boca-a-boca	Uso o que pode ser feito gratuitamente em redes sociais (Instagram, Facebook, Whatsapp Business)	Invisto apenas um pouquinho de dinheiro em posts patrocinados/mídia em redes sociais e/ou em ações pontuais (folhetos, promoções, etc)	Invisto uma quantia relevante de dinheiro em posts patrocinados/mídia em redes sociais e/ou em ações pontuais (folhetos, promoções, etc)	Invisto uma quantia relevante de dinheiro em posts patrocinados/mídia em redes sociais e também em outras formas de divulgação (folhetos, promoções, etc.)
		C4. Investimento de saldo excedente/lucro	C4. Agora pensando no que você faz quando sobra dinheiro do seu negócio	Deixo na conta corrente ou saco	Coloco para render na poupança	Deixo rendendo em uma conta rendeira	Invisto em aplicações de bancos como Itaú, Caixa, Banco do Brasil, Bradesco, etc	Invisto em uma corretora especializada como XP, BTG, Órama, etc.
		C5. Lucratividade	C6. Como você define o preço dos seus produtos/serviços?	Acredito que o que mais funciona é entender o quanto as pessoas pagariam	Observo os preços da concorrência	Coloco um valor em cima do que custa cada produto/serviço	Uso um pouco de cada uma dessas opções	Uso um pouco de cada uma dessas opções e faço o cálculo do preço final para ter lucro no negócio