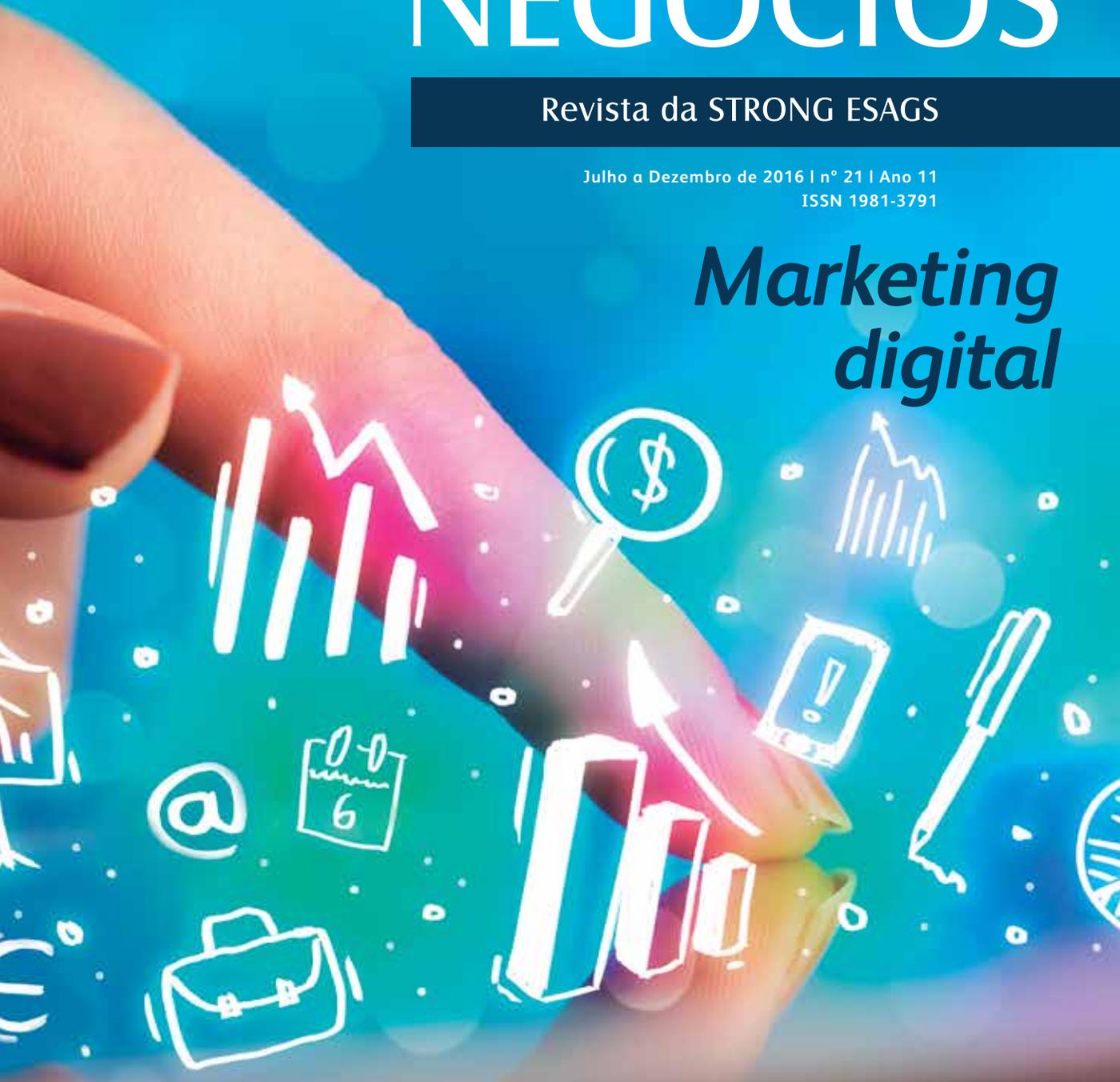


# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG ESAGS

Julho a Dezembro de 2016 | n° 21 | Ano 11  
ISSN 1981-3791

## Marketing digital



TC | CEN | PP | Mesa Redonda  
Artigo | Pensata



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios | 2016 - nº 21**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da STRONG ESAGS**

Ano 11 - nº 21 | Julho a Dezembro

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Janeiro a Dezembro de 2016

## **Membros**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro  
Profª Thelma de Almeida Ribeiro  
Prof. Eduardo Becker  
Profª Ana Yara Paulino  
Prof. Alexandre de Almeida  
Prof. Antonio Saporito  
Prof. Edson de Paiva Dias  
Prof. Fabio Alessandro Affonso Antonio  
Profª. Lara Azevedo Mattos

## **Coordenação Editorial**

Profª Ana Yara Paulino

## **Editoria**

Profª Ana Yara Paulino

## **Apoio editorial**

Lauber Machado

## **Coordenação de Publicidade e Marketing**

Prof. Fabrício Henrique Reis  
estudosenegocios@esags.edu.br

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Duoeme Brasil

## **Impressão e acabamento**

Gráfica e Editora Nova Era Ltda.

## **Tiragem**

5.000 exemplares

## **Estudos e Negócios Revista da STRONG ESAGS**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim  
09080-500 - Santo André - SP  
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159  
Paquetá - Santos/SP  
Tel.: 55 13 2127 0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

A STRONG ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

## **Créditos das fotos**

Jeferson Souza

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b>	05
<b>BOAS-VINDAS</b>	06
<b>TC ABC</b>	
<b>S</b> Collector Gate Concept Store	08
> Ana Luiza Mattiuz, Caio Buchalla de Almeida Gonzaga, Fabiana Aguilar Gemelgo, Nicole Guarino Stoiani e Sergio Roxo	
<b>CEN ABC</b>	
<b>A</b> presentação	28
> Valmir A. Conde	
<b>Hexapremium Consultoria - Quality Estamparia Indústria e Comércio Ltda.</b>	30
> Enrico Scarpelli Bianchi, Karina Boschini Poloni Mascher, Mikaela Sequeiros Cuellar, Násbila Gois de Melo, Tayná Songeri e Vitória Vancini Ferro	
<b>PP</b>	
<b>C</b> riatividade e Tecnologia em Promoções Comerciais	42
<i>Creativity and Technology in Business Promotions</i>	
> Vinicius Nakaya Machado e Edson de Paiva Dias	
<b>MESA REDONDA</b>	
<b>M</b> arketing Digital	52
<b>ARTIGO</b>	
<b>R</b> evisitando o “B” de BRICS... algumas reflexões	61
> Pedro Carvalho de Mello	
<b>PENSATA</b>	
<b>O</b> Papel da Internet e das Mídias Sociais no Marketing Digital	77
> Isnard Marshall Junior	
<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DOS ARTIGOS</b>	83

*ANÚNCIO*

# EDITORIAL

A presente edição da Estudos e Negócios – Revista da STRONG ESAGS conta, pela primeira vez em sua série, ao lado de autores afamados e iniciantes, com as contribuições dos quatro cursos de bacharelado da ESAGS: Administração, Economia, Ciências Contábeis e Publicidade e Propaganda. A abordagem interdisciplinar, presente na instituição, que combina Certificação da FGV com cursos próprios, marca de forma diferenciada a formação dos estudantes, professores e pesquisadores, possibilitando a inserção e discussão qualificada nos grandes temas e desafios da sociedade atual.

Os primeiros Artigos são de autores já consagrados no meio acadêmico: Clóvis de Faro e Pedro Carvalho de Mello. Iniciamos com o artigo “Sobre o impropriamente chamado ‘Método de Gauss’”, onde De Faro, professor da FGV nos esclarece sobre a discussão da ordem do dia nos círculos do governo quanto à tarificação/correção das dívidas públicas das Unidades Federativas com a União, com consequências nefastas, para um lado ou para outro, seja qual for a decisão. Na sequência, Pedro Mello, professor da ESAGS, nos traz uma análise conjuntural sobre as possibilidades de desenvolvimento da América Latina, explorando cenários mais otimista e mais pessimista para o Brasil, diante dos limites da economia mundial.

O artigo seguinte trata da contribuição do curso de Publicidade e Propaganda: “A influência da gestão das marcas nos resultados das micro e pequenas empresas”, de autoria do aluno Artur Porrete. Como estamos acostumados a acompanhar as grandes marcas, o texto nos leva ao outro lado da realidade da miríade de micro e pequenas empresas e a não menosprezar a importância das marcas nesse setor.

Em “Investimento direto de 2002 a 2014. Efeitos do investimento direto sobre o Produto Interno Bruto (PIB) e o desemprego”, os estudantes do segundo ciclo que elaboraram o Trabalho Acadêmico Interdisciplinar de Economia (TAIE) relacionam investimentos diretos com resultados macroeconômicos do PIB e nas taxas de desemprego no Brasil, a partir das políticas econômicas assumidas no período em análise.

“A informação contábil para tomada de decisão: análise da Ambev S.A.” traz os resultados observados no triênio 2012-2014, que podem embasar o conhecimento dos profissionais sobre a importância das

Ciências Contábeis em uma gestão de sucesso. Originalmente, o texto foi apresentado como Trabalho Acadêmico de Iniciação à Contabilidade (TAICON) pelos alunos do sexto ciclo em 2015.

Dado o ineditismo da publicação de estudos TAIE e TAICON na Revista Estudos e Negócios, esclarecemos os leitores que ambos compõem a estrutura curricular dos seus respectivos cursos na ESAGS. O TAIE acontece nos segundo e quinto ciclos do curso de Economia; o TAICON, nos quarto e sexto ciclos de Ciências Contábeis. Seus objetivos são a aplicação, por grupos de alunos, da teoria estudada em casos reais, desenvolvida sob a assistência de orientadores, a partir de um roteiro elaborado coletivamente pelos professores envolvidos, tendo em vista a criatividade, a autonomia, o exercício da crítica e do trabalho em equipe, do momento da concepção à apresentação, avaliada por uma banca de especialistas internos e, algumas vezes, composta também por convidados externos.

Na seção Plano de Negócio, nossa dificuldade foi a de selecionar somente um, entre tantos Trabalhos de Curso (TC) dos alunos de Administração que mereciam estar publicados nessa Revista. Optamos pelo “Vocare Educacional: construindo o amanhã”, que trata da orientação profissional em múltiplos aspectos, pois os investimentos que fizemos hoje em educação nos abrirão as portas do amanhã.

Finalmente, na Pensata, o professor Isnard Marshall Junior, vinculado institucionalmente à FGV e à ESAGS, nos brinda com “Reflexões sobre gestão da inovação”, tema fundamental para as decisões e ações de todos os gestores.

Esperamos com esse número iniciar uma série fecunda de trabalhos, que fomenta a discussão democrática e a tomada de decisão dos profissionais de diversas áreas, levando em conta a perspectiva interdisciplinar, sem a qual nada de duradouro acontece no mundo moderno.

## Boa leitura!

Ana Yara Paulino  
Profa. da ESAGS  
Editora

# BOAS-



1° SEM/2016: ADM ABC > MATUTINO



1° SEM/2016: ADM ABC > NOTURNO > TURMA A



1° SEM/2016: ADM ABC > NOTURNO > TURMA B



1° SEM/2016: CIÊNCIAS CONTÁBEIS ABC



1° SEM/2016: ECONOMIA ABC > MATUTINO



1° SEM/2016: ECONOMIA ABC > NOTURNO

# VINDAS



1º SEM/2016: PUBLICIDADE ABC



2º SEM/2016: ADM ABC > MATUTINO



2º SEM/2016: ADM ABC > NOTURNO



2º SEM/2016: ECONOMIA ABC > NOTURNO



2º SEM/2016: CIÊNCIAS CONTÁBEIS ABC



2º SEM/2016: PP ABC

# TTC ABC



**Ana Luiza Mattiuz, Caio Buchalla de Almeida  
Gonzaga, Fabiana Aguilár Gemelgo, Nicole  
Guarino Stoiani e Sergio Roxo**

> Alunos do 8º Ciclo do curso de Administração da  
ESAGS STRONG - Unidade ABC

**Orientador:** Prof. Fabio Alessandro Affonso Antônio

# COLLECTOR GATE CONCEPT STORE

## Resumo

O grupo decidiu apresentar uma loja de varejo com um conceito diferenciado no mercado, considerado um ambiente competitivo. No caso, a loja, ou melhor, o ponto de encontro para muitos colecionadores será a Collector Gate, que irá atuar em um novo ramo que está em constante crescimento do colecionismo da cultura *Nerd Pop*.

Apesar do crescimento, esse nicho de mercado ainda está carente e dispõe espaço para novos entrantes, ou seja, é a oportunidade perfeita para se aplicar as habilidades desenvolvidas durante o curso de administração. Por meio de pesquisa de campo e análise de dados, visa-se planejar a implementação de uma loja conceito para o seguimento à qual se mostrará rentável e autossustentável ao longo dos anos. O empreendimento em questão, inicialmente visto como algo simples, se mostrou bastante desafiador uma vez que se trata de um mer-

cado muito novo que serviu como um campo fértil para que os integrantes do grupo pudessem usufruir de toda a sua criatividade e conhecimento para desenvolver um negócio que se acha não apenas uma fonte de dinheiro, mas também uma forma divertida de se manter ativo como profissional. O mercado estar em ascensão permitiu que todo o trabalho fosse plausível de se tornar realidade ao mesmo tempo que deixou os integrantes do grupo satisfeitos com o resultado.

Palavras-chave: nerd, colecionáveis, vendas, restauração.

## 1 Viabilidade da Ideia do Negócio

### 1.1 Business Model Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta prática e versátil que permite enxergar todos os aspectos fundamentais de um modelo de negócio (Arsenal Empreendedor, 2014). Com isso, foi utilizada pela Collector Gate com o intuito de facilitar e melhorar a percepção do negócio e como ele será desenvolvido.

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

## 1.2 Sumário Executivo

A empresa Collector Gate – Concept Store será uma loja localizada no bairro de Moema, na cidade de São Paulo, que trará um conceito inédito, pois não apenas venderá itens, mas fará com que seus consumidores tenham uma experiência completa dentro do mundo *Nerd*. A missão da Collector Gate – Concept Store é ser referência número um do consumidor quando tratar de escolhas relacionadas ao tema *Nerd*, trazendo um conteúdo divertido de forma única. E os Valores são:

- Qualidade: Entregar para o cliente sempre o esperado ou mais, nunca menos;
- Agilidade: Atender as expectativas em relação a prazo;
- Novidade: Ter um conteúdo atualizado, estar conectado as tendências e lançamentos do universo *Nerd*;
- Diversão: Fazer tudo isso acima de forma divertida, nunca deixar as obrigações transformar o trabalho em algo chato.

A empresa está enquadrada no formato de sociedade limitada, ou seja, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social (NORMAS LEGAIS, [20--], p.s.). A sociedade limitada rege-se, nas omissões, pelas normas da sociedade simples.

Classifica-se como de pequeno porte obtendo um faturamento anual inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Optará por praticar o modelo tributário simples podendo assim unificar a maioria dos impostos federais e estaduais, porém ainda será necessário pagar o imposto sobre importação, numa alíquota esperada de até 6,4% do faturamento.

## 2 Viabilidade Estratégica

Foi realizada uma pesquisa de campo a

fim de coletar informações sobre os futuros e potenciais clientes da Collector Gate. A pesquisa abordou vários tipos de perguntas desde dados demográficos até qual fornecedor estaria na preferência dos consumidores. Ao todo, obteve-se 494 respostas. Onde foi possível identificar padrões culturais, crenças e valores expostos, e também o comportamento do consumidor deste mercado.

A estratégia competitiva da loja será com enfoque na diferenciação, pois busca uma diferenciação em seu segmento-alvo explorando as necessidades especiais dos compradores em certos nichos do mercado (PORTER, 1989, p.13).

### 2.1 Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter

#### 2.1.1 Estudo dos Concorrentes

A rivalidade é considerada baixa, ou seja, a atividade e agressividade dos concorrentes diretos são consideradas como pequenas ameaças, partindo do pressuposto onde a demanda é maior que a oferta, e o mercado ainda possui poucas lojas dedicadas a esse tipo de produto.

#### 2.1.2 Estudo dos Fornecedores

Ao contrário dos consumidores que possuem mais opções de compra, as lojas dependem praticamente de um fornecedor para repor parte do seu estoque, dessa forma, percebe-se que o poder de barganha do fornecedor é alto, por ter praticamente uma única empresa responsável pelo fornecimento e podendo estipular o preço que quiser nos seus produtos.

#### 2.1.3 Estudo de Barganha dos Consumidores

Segundo a pesquisa realizada foi possível concluir que como não há uma discrepância entre os preços praticados, o consumidor não possui poder de barganha, além do que, é um

mercado que trabalha com mercadorias exclusivas, ou seja, existem poucas unidades, de um mesmo modelo, disponíveis para venda, fazendo com que a demanda seja empurrada.

### 2.1.4 Estudo de Novos Entrantes

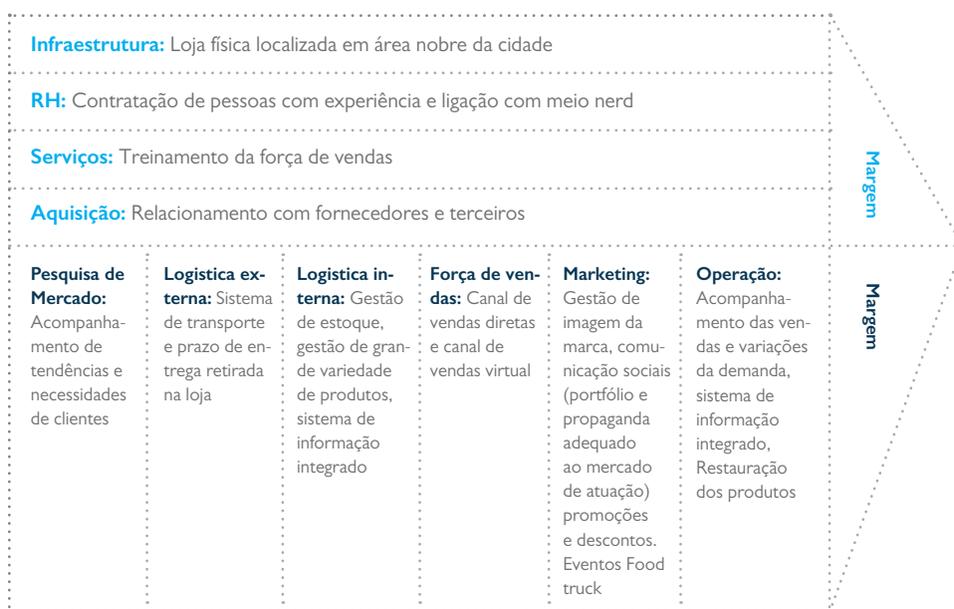
Analisando os fatores foi possível concluir que a barreira no setor de colecionáveis é baixa, uma vez que negócios deste ramo não trabalham com economia de escala e sim com produtos exclusivos.

### 2.1.5 Estudo de Substitutos

Em pesquisa realizada, foram identificados dois grupos distintos de clientes, os “coleccionadores e simpatizantes do tema *Nerd*” e os “não colecionadores”. Se considerar que os produtos atenderão a esse universo específico de clientes – os colecionadores – pode supor que não há disponibilidade de produtos substitutos no mercado, uma vez que, a possibilidade de os clientes terem suas necessidades atendidas por produtos ou serviços similares é baixa.

Foi criada a cadeia de valor da Collector Gate conforme figura.

Figura 2 – Cadeia de Valor



**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2016.

**Nota:** A cadeia de valor de Porter é subdividida em quatro atividades de apoio e cinco atividades primárias.

## 2.2 Balanced Scorecard

O mapa estratégico da Collector Gate foi definido e criado com base na missão e valores da empresa, e é dividido em quatro pilares; Financeiro, Clientes, Processos Internos, e Expectativa em aprendizado e inovação.

**Financeiro:** Para aumentar a lucratividade, é necessário o gerenciamento do fluxo da entrada e saídas do caixa, e do portfólio de produtos, com a finalidade de aumentar a linha de produtos e fornecer os produtos de acordo com a tendência (aumentando então o potencial de vendas e receita).

**Clientes:** Para isso, será criada uma pesquisa de satisfação dos clientes, a fim de monitorar o desempenho da loja, e em qual aspecto deve ser melhorado, e mostrar para o cliente o interesse da Collector Gate em sempre estar trabalhando para melhor atendê-los. O serviço de restauração também será um destaque competitivo, uma vez que será um diferencial, podendo trazer novos consumidores.

**Processos Internos:** O gerenciamento do estoque é fundamental para a redução de custos, onde é necessário o cálculo da previsão da demanda, considerando o número total de vendas, capacidade do estoque e o giro do estoque.

**Aprendizado e Inovação:** Para isso, será elaborado um plano de integração e treinamento para os funcionários no momento em que ingressarem na empresa. Com a finalidade de que todos os funcionários estejam igualmente treinados e capacitados, com preparos para gerenciamento de potenciais conflitos ou situações de desafios.

## 2.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica

Assim, analisando as cinco forças e o mercado e sua rivalidade pode concluir que o grau de atratividade que a loja atuará é alto, não apenas voltada para os clientes e segmentos de mercado, mas também para a economia.

## 3 Viabilidade Operacional

### 3.1 Plano operacional

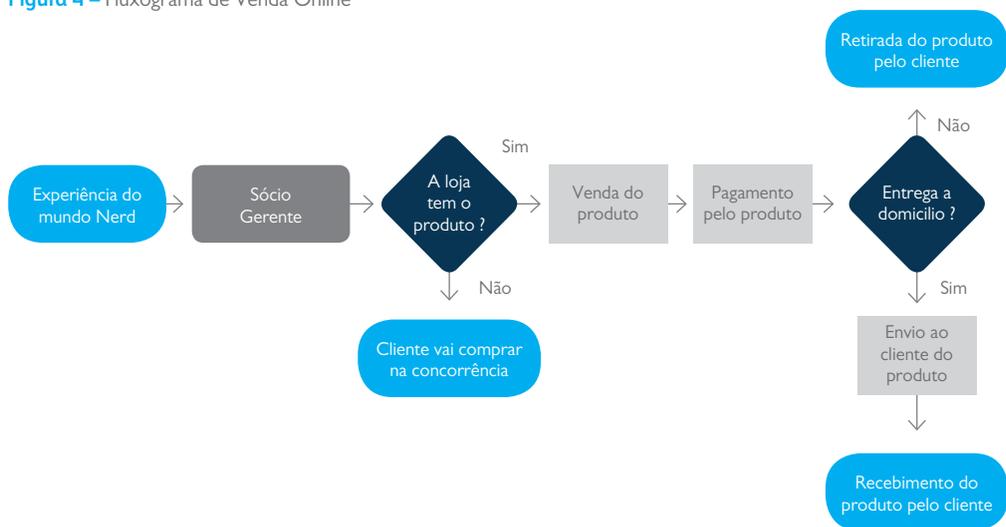
#### 3.1.1 Fluxograma dos Processos e Operações e Layout da loja

Figura 3 – Fluxograma de Venda Física



**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2016.

Figura 4 – Fluxograma de Venda Online



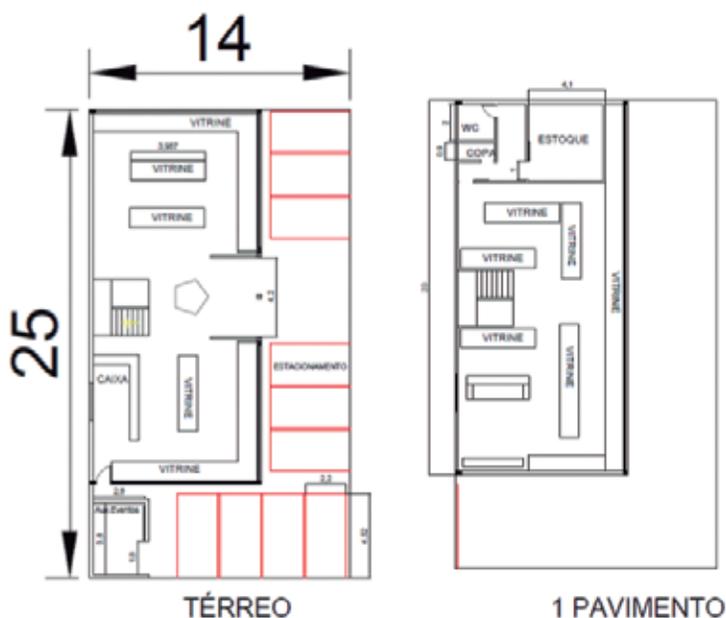
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Figura 5 – Fluxograma de Reposição de Estoque e Novos Produtos



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Figura 6 – Layout da Loja



**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2016.

### 3.2 Projeção de Capacidade Comercial e Estocagem

Com um estoque de 16m<sup>2</sup> e o espaço de 14m<sup>2</sup> disponível em prateleiras e vitrines, a oferta da loja será em torno de 2.500 produtos (em 1 mês), considerando as reposições: básica (mensal), de novos produtos (semanal) e casos extremos (pontuais). Com o valor médio de R\$ 300,00, a capacidade de oferta será de aproximadamente R\$ 1.050.000,00 mensalmente. O estoque será otimizado, contando com 1 a 10 unidades para as figuras de baixo valor, 1 a 5 para as de médio valor e as de alto não terão peças de reposição.

### 3.3 Plano Logístico e Distribuição dos Produtos ou Serviço

O serviço de distribuição será via correios, após confirmação de pagamento e utilização de caixas fornecidas pelo mesmo.

### 3.4 Delimitação dos Indicadores Chave de Performance ou KPI's

Os KPI's serão relativos a satisfação do cliente. A satisfação do cliente, em relação à compra, será medida de três formas: por um e-mail nas vendas online, após o recebimento do produto, pela pontuação fornecida nas vendas pelo site Mercado Livre e através de votação eletrônica na loja física.

## 4 Viabilidade Mercadológica

### 4.1 Plano de Marketing

Pela pesquisa, 74,5% dos clientes pertencem à faixa etária de 16 a 30 anos: 78% do sexo masculino, 45% com nível superior e renda entre R\$ 1.001,00 e R\$ 5.000,00.

Os principais produtos da loja serão colecionáveis vinculados à cultura pop/*Nerd* referentes a filmes, séries, *comics* e mídia em geral, os quais se dividem nas seguintes categorias:

- **Figuras de ação:** o clássico “bonequinho”, em escalas de 1/18 até 1/4.
- **Estátuas/Comiquette:** figuras ricas em detalhes e sem articulações.
- **Hot Toys:** figuras articuladas, na escala de 1/6.
- **Réplicas:** cópias exatas de um equipamento usado pelos personagens.
- **Suvenires:** itens ligados ao mundo *Nerd*-coleccionável, como chaveiros.
- **Vestuário:** camisetas com temática *Nerd*.
- **Pelúcias:** itens ligados ao mundo *Nerd*-coleccionável, de diversos tamanhos.

### 4.2 Matriz BCG

Segundo Kotler e Keller (2000, p. 90), a matriz BCG é usada para analisar o portfólio de produtos baseando-se no ciclo de vida, dada a distribuição em itens Estrela, Vaca Leiteira, Dúvida e Cão. Os itens **Estrela** são o cartão de visita da loja: figuras de ação, estátuas e hot toys; os **Vaca Leiteira** são os que trazem renda constante: réplicas, suvenires e vestuário. As pelúcias, uma aposta da loja: são a **Dúvida**. Nenhum está como **Cão**, pois, nesse mercado em crescimento, não há categoria saturada.

Figura 7 – Matriz BCG



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

### 4.3 Segmentação de Mercado

Este mercado está alocado como comércio varejista de bens de luxo. Ele está segmentado conforme Perfil do Cliente descrito anteriormente e com preferência por cultura *pop*, *Nerd* e *mainstream*. A concorrência está na Região Sudeste.

### 4.4 Determinação do Preço

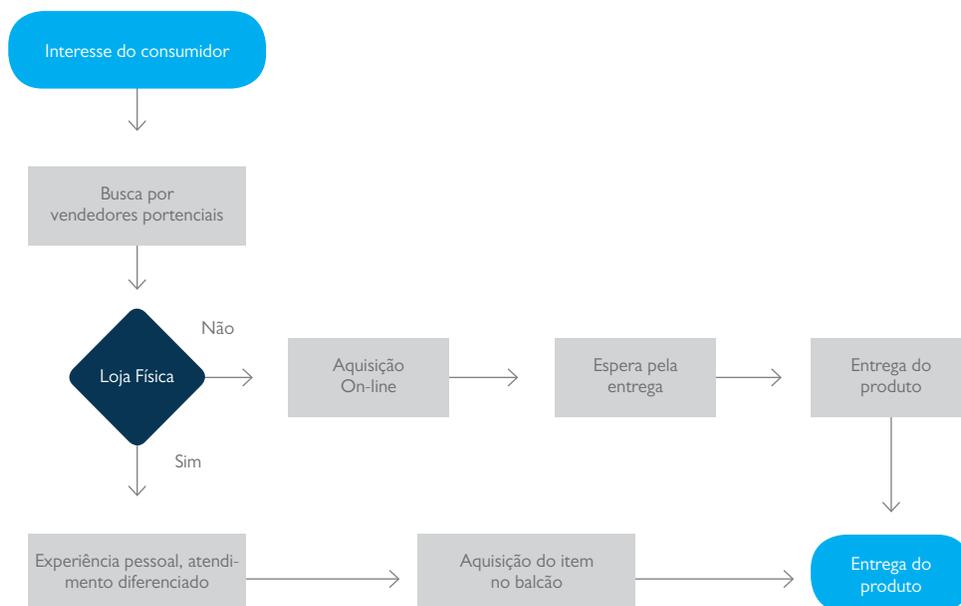
O preço aplicado seguirá o padrão de mercado, com variações em relação às promoções ou valorização do produto, além da variável cambial, por tratar-se de um produto importado. Exemplos de produtos que serão vendidos na loja:

- *Hot Toy Iron Man Mark IV* – R\$ 1.700,00;
- *Comiquette Side Show Emma Frost* – R\$ 1.800,00 e
- *Action Figure Marvel Select Hulk* – R\$ 180,00.

### 4.5 Estratégias Promocionais

Para aumentar seu *Market Share*, a loja promoverá sorteios pelas redes sociais e parcerias com veículos de comunicação voltados ao público-alvo, além de promoções esporádicas atreladas ao tema que estiver em destaque na mídia. Tais promoções serão baseadas em descontos nos produtos da temática em foco ou brindes na compra de um produto específico ou em um conjunto de produtos.

Figura 8 – Fluxograma da experiência de compra



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

A *Collector Gate* atuará a partir do uso de cartão-fidelidade: a cada Real gasto na loja, o cliente ganhará um ponto podendo trocá-lo por desconto a partir de 1000 pontos.

#### 4.6 Gestão da Marca

Segundo a cartilha do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2013), a criação da marca decorre de pesquisas de mercado, assim como seu diferencial, cultura empresarial, imagem e conceito.

Figura 9 – Logomarca *Collector Gate*.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016

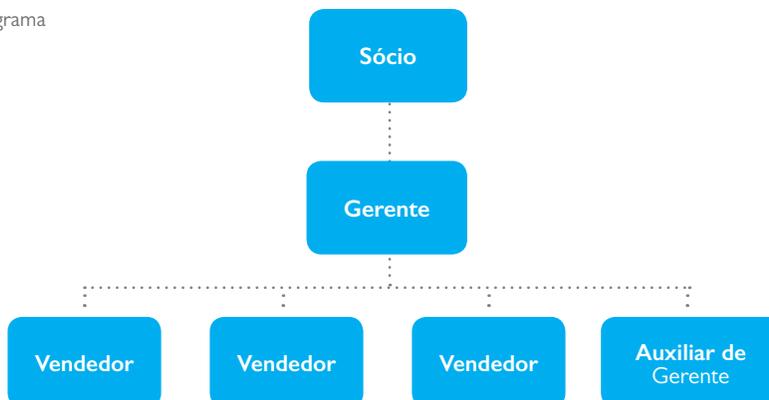
A *Collector Gate* será representada por um portão com um escudo ao centro, conduzindo à passagem para um outro universo - o mundo das séries, filmes e quadrinhos. Os elementos do mundo *Nerd*, em geral, sustentam-se em três pilares: medieval/fantasia, futurista/intergaláctico e contemporâneo. Como no passado, grandes portões e escudos protegiam as cidades: adentrá-los obtinha-se um ambiente seguro e amigável. Isso está ligado diretamente com o nome da loja que pretende ser um refúgio *Nerd*. O vermelho objetiva chocar, pois remete a sangue.

Irá se posicionar-se como uma loja que vende conquistas e experiências em relação ao mundo *Nerd*.

#### 5 Viabilidade do Capital Humano

A proposta do Organograma da *Collector Gate* é apresentada na Figura 10.

Figura 10 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborada pelos autores, 2016

- **Vendedor** – Está sob as responsabilidades do vendedor recepcionar e atender o cliente que entra na loja, negociar prazos e condições de pagamentos, além de possíveis descontos ou pacotes promocionais que podem ser oferecidos, vender o produto certo ao cliente e no tempo certo, promover o produto proporcionando e demonstrando benefícios que são diferentes da concorrência.
- **Gerente** – O Gerente será responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados no dia-a-dia da loja, cuidar da integração dos funcionários, fazer controle do estoque, fazer pedidos e controlar as entregas. Ademais deverá se assegurar de que todos os funcionários conheçam bem todas as mercadorias que estarão sendo vendidas pela Collector Gate e cooperará no planejamento de compras, visto que compras e vendas se integram. Acompanhar o desenvolvimento das vendas de cada linha dos produtos e de cada vendedor, com intenção de verificar os produtos que mais ou menos vendem, classificando as mercadorias de maior ou menor giro de vendas, e assim, prevenindo o setor de compras.
- **Auxiliar de gerente** – O Auxiliar do gerente é o profissional cujas principais atribuições são dar suporte a todo o processo administrativo e operacional, quando necessário.

## 5.1 Remuneração

A remuneração dos sócios da loja será a participação nos lucros de forma proporcional ao investimento de cada um (20%).

O gerente, sócio administrador, será remunerado através do pró-labore num valor de R\$ 5.000,00.

Já os vendedores e o auxiliar de gerente terão um salário composto por:

- Salário fixo de R\$ 1.600,00 e R\$ 1.800,00 respectivamente;
- 10% de comissão de vendas;
- Benefícios (Vale-refeição e Vale-transporte);
- Prêmio a cada seis meses com base no desempenho, podendo equivaler a no máximo R\$ 300,00;
- 13º salário.

A projeção de gasto com o vendedor será de R\$ 3.168,22 e do auxiliar de gerente R\$ 3.462,00, pois ao assumir que a loja terá um faturamento mensal de R\$ 195.000,00, sendo 20% desse valor proveniente da loja física, os 10% de comissão de vendas dele será de R\$ 780,00. Considerou-se também que o Vale-transporte será de R\$ 200,00 e o Vale-refeição de R\$ 18,00 por dia. Segue demonstrativo dos gastos nas tabelas 1 e 2.

**Tabela 1** – Cálculo de Gastos Estimados por Vendedor

EVENTO	REFERÊNCIA	VALOR
SALÁRIO	-	R\$ 1.600,00
VALE TRANSPORTE	-	R\$ 200,00
DESCONTO VALE TRANSPORTE	-	- R\$ 96,00
VALE REFEIÇÃO	-	R\$ 18,00
PLANO DE SAÚDE	-	R\$ 0,00

EVENTO	REFERÊNCIA	VALOR
OUTROS BENEFÍCIOS	-	R\$ 600,00
PROVISÃO 13º SALÁRIO	-	R\$ 133,33
PROVISÃO FÉRIAS	-	R\$ 44,44
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	-	R\$ 128,00
FGTS	-	R\$ 24,89
PROVISÃO FGTS (13º E FÉRIAS)	-	R\$ 1.600,00
INSS	20%	R\$ 320,00
PROVISÃO INSS (13º E FÉRIAS)	-	R\$ 62,22
<b>CUSTO FUNCIONÁRIO</b>		<b>R\$ 3.168,22</b>

**Fonte:** Calculador, 2016.

**Nota:** Cálculo dos gastos com vendedores considerando todos os eventos que são necessários.

**Tabela 2 –** Cálculo de Gastos Estimados para Auxiliar de Gerente

EVENTO	REFERÊNCIA	VALOR
SALÁRIO	-	R\$ 1.800,00
VALE TRANSPORTE	-	R\$ 200,00
DESCONTO VALE TRANSPORTE	-	- R\$ 108,00
VALE REFEIÇÃO	-	R\$ 18,00
PLANO DE SAÚDE	-	R\$ 0,00
OUTROS BENEFÍCIOS	-	R\$ 600,00
PROVISÃO 13º SALÁRIO	-	R\$ 150,00
PROVISÃO FÉRIAS	-	R\$ 150,00
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	-	R\$ 50,00
FGTS	-	R\$ 144,00
PROVISÃO FGTS (13º E FÉRIAS)	-	R\$ 28,00
INSS	20%	R\$ 360,00
PROVISÃO INSS (13º E FÉRIAS)	-	R\$ 70,00
<b>CUSTO FUNCIONÁRIO</b>		<b>R\$ 3.462,00</b>

**Fonte:** Calculador, 2016.  
**Nota:** Cálculo dos gastos com auxiliar de gerente considerando todos os eventos que são necessários.

## 5.2 Gastos com rotatividade e absenteísmo

De acordo com o site Pequenas Empresa e Grandes Negócios (2015) a cada ano 50% dos funcionários de empresas varejistas mudam de emprego. Em 2014, segundo dados do Ministério do Trabalho, o índice mensal oscilou de 3% a 4%, gerando uma média de 48% ao ano. O custo com a rotatividade de pessoal inclui benefícios a serem pagos como FGTS, seguro-desemprego, férias e 13º salário proporcional (lembrando que FGTS e seguro-desemprego só serão pagos no caso de um ano ou mais de vínculo empregatício e caso o funcionário seja demitido sem justa causa). Para estimar o gasto com rotatividade foi considerado um índice de rotatividade de 48% ao ano e como base será utilizado o seguinte exemplo: um vendedor que trabalhou durante seis meses, trará um gasto para a empresa de R\$ 3.080,89 considerando que houve um pedido de demissão (Tabela 3). Para casos em que o funcionário é dispensado sem justa causa, terá um adicional de 40% referente ao FGTS, com base no valor mencionado. Porém, se o funcionário for demitido por justa causa, o valor será de R\$ 1456,00.

Tabela 3 – Cálculo com rotatividade

EVENTO	REF.	PROVENTOS	DESCONTOS
SALDO SALÁRIO	30	R\$1.600,00	-
INSS SALDO SALÁRIO	9%	-	R\$144,00
IRRF SALDO SALÁRIO	-	-	-
13º PROPORCIONAL	6	R\$800,00	-
INSS 13º PROPORCIONAL	8%	-	R\$64,00
IRRF 13º PROPORCIONAL	-	-	-
13º INDENIZADO	-	-	-
FÉRIAS VENCIDAS	-	-	-
INSS FÉRIAS VENCIDAS	8%	-	-
1/3 FÉRIAS VENCIDAS	-	-	-
INSS 1/3 FÉRIAS	8%	-	-
FÉRIAS PROPORCIONAL	5	R\$666,67	-
1/3 PROPORCIONAL	-	R\$222,22	-
FÉRIAS INDENIZADA	-	-	-
1/3 FÉRIAS INDENIZADA	-	-	-
IRRF FÉRIAS	-	-	-
AVISO PRÉVIO	-	-	-
INSS AVISO PRÉVIO	TETO	-	-
<b>TOTAL</b>	-	R\$ 3.288,89	R\$208,00
<b>VALOR RESCISÃO LÍQUIDO</b>		<b>R\$3,080,89</b>	

Fonte: Calculador, 2016.

Nota: Cálculo dos gastos com rotatividade (quanto deveria ser pago na saída do funcionário) considerando todos os eventos que são necessários.

Em conformidade com dado publicado em estudo Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraná ABRH-PR e Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, da Fundação Getúlio Vargas ISAE/FGV (2016, p.s.) em 2013, o absenteísmo no ramo comercial foi de 3,5%, e especificamente no comércio varejista apontou uma média de 3,2%. Com base neste dado, foi possível estimar que o gasto mensal de absenteísmo com um vendedor será aproximadamente de R\$ 61,54 sendo que cada um faltará um dia no mês. Mantendo os mesmos parâmetros de cálculo utilizados para calcular o gasto com absenteísmo de um vendedor, determina-se que o gasto com o auxiliar de gerente seria de aproximadamente R\$ 69,23.

## 6 Viabilidade Financeira

Para o investimento inicial será necessário contabilizar os gastos iniciais de marketing, a reforma do imóvel alugado, a construção do site (LOJA VIRTUAL, 2016), o treinamento dos funcionários e a construção do estoque inicial (não será o estoque total), pois as vendas iniciais serão abaixo do esperado e um estoque maior vai ser estabelecido com o aumento da demanda da empresa. Levando em conta todos esses pontos o Gasto inicial será de R\$ 552.103,00 distribuídos conforme Tabela 4.

**Tabela 4** – Investimento inicial

TIPO DE INVESTIMENTO	VALOR
MARKETING	R\$120.000,00
ANÚNCIOS E PARCERIAS	R\$100.000,00
EVENTO DE INAUGURAÇÃO	R\$20.000,00
SITE DA LOJA	R\$4.200,00
REFORMA DA LOJA FÍSICA	R\$75.000,00
MÓVEIS	R\$75.000,00
TRÊS MESES DE ALUGUEL	R\$45.000,00
TREINAMENTOS	R\$903,00
ESTABELECIMENTO DO ESTOQUE INICIAL	R\$232.000,00
SOUVENIRS	R\$4.000,00
PRODUTOS DE MENOR VALOR	R\$42.000,00
PRODUTOS DE VALOR MÉDIO	R\$150.000,00
PRODUTOS DE VALOR ALTO	R\$25.000,00
MEGA BONECO	R\$15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$552.103,00</b>
<b>CAIXA</b>	<b>R\$247.897,00</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2016.

O funcionamento básico da Collector Gate dependerá de um capital de giro necessário de R\$ 165.586,74. Para estabelecer esse número foi subtraído o passivo circulante do ativo circulante do ano de exercício.

## 6.1 Estimativa dos Custos Fixos e Variáveis

Os gastos fixos serão no montante de R\$ 37.166,66, neste valor está incluso os gastos com funcionário, aluguel marketing e gastos administrativos. Os custos variáveis aumentarão proporcionalmente as vendas. Nos primeiros seis meses, eles serão inferiores ao que é esperado, pois ainda não terá estabelecido uma clientela fixa e sua fatia de mercado. Após o estabelecimento, o valor dos custos variáveis esperado é de R\$ 95.500,00, com um custo total de R\$ 132.666,66.

## 6.2 Estimativa do Faturamento Mensal

O faturamento mensal esperado no momento em que a loja já estiver fixada no mercado será de R\$ 198.500,00. Esse faturamento foi estabelecido pelo volume aproximado de vendas utilizado.

## 6.3 Demonstrativo de Resultado e Estimativa de Fluxo de Caixa Futuro

Tabela 5 – Demonstração de Resultados mensal

DRE DEZEMBRO 2017	
RECEITA BRUTA (=)	R\$198.500,00
ICMS (-)	R\$35.730,00
PIS (-)	R\$1.290,25
COFINS (-)	R\$5.955,00
RECEITA LIQUIDA (=)	R\$155.524,75
CUSTOS VARIÁVEIS (-)	R\$73.500,00
LUCRO OPERACIONAL BRUTO (=)	R\$82.024,75
DESPESAS OPERACIONAIS (-)	R\$51.166,66
LAIR (=)	R\$30.858,09
IR (-)	R\$2.653,80
LUCRO DO EXERCÍCIO (=)	R\$ 28.204,29

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

O demonstrativo de resultado acima acontecerá, segundo as projeções, em Janeiro de 2017. A loja irá ofertar a possibilidade de parcelamento em 10x no cartão, pois segundo pesquisas, aproximadamente 40% das compras é feita nesse modelo, 30% em parcelas menores e apenas 30% a vista.

Para a compra dos produtos para estoque, os fornecedores disponibilizarão o pagamento em três parcelas: 30 dias, 60 dias e 90 dias. Porém, os custos de reposição de estoque não poderão ser parcelados o que pode dificultar o caixa. Seguindo a projeção de vendas, o fluxo de caixa de 2016 seria o apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6**

Fluxo de Caixa  
de 2016

FLUXO DE CAIXA 2016													
FLUXO	INICIAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Receita</b>	R\$ 247.897,00	R\$ 13.360,00	R\$ 21.460,00	R\$ 33.150,00	R\$ 467,10	R\$ 62.120,00	R\$ 74.146,00	R\$ 86.368,00	R\$ 99.256,00	R\$ 112.223,00	R\$ 126.778,00	R\$ 140.120,00	R\$ 152.660,00
<b>Custos</b>	R\$ -	R\$ 3.467,00	R\$ 3.733,00	R\$ 16.533,00	R\$ 23.993,00	R\$ 32.533,00	R\$ 4.167,00	R\$ 50.767,00	R\$ 59.300,00	R\$ 67.067,00	R\$ 74.633,00	R\$ 81.667,00	R\$ 88.300,00
<b>Fixos</b>	R\$ -	R\$ 22.167,00	R\$ 22.167,00	R\$ 22.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 7.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00	R\$ 37.167,00
<b>Impostos</b>	R\$ -	R\$ 3.152,00	R\$ 5.063,00	R\$ 7.821,00	R\$ 11.021,00	R\$ 17.494,00	R\$ 17.494,00	R\$ 20.441,00	R\$ 23.418,00	R\$ 26.477,00	R\$ 29.911,00	R\$ 33.059,00	R\$ 36.018,00
<b>Total</b>	R\$ 247.897,00	R\$ 232.472,00	R\$ 217.968,00	R\$ 204.997,00	R\$ 179.187,00	R\$ 156.950,00	R\$ 134.269,00	R\$ 112.530,00	R\$ 91.905,00	R\$ 73.417,00	R\$ 58.484,00	R\$ 46.711,00	R\$ 37.887,00

**Fonte:** Elaborada  
pelos autores, 2016.

O fluxo de caixa de 2017 mostra que em janeiro a loja começará a gerar caixa sem depender do investimento inicial.

#### 6.4 Análise da Viabilidade Financeira

Com um custo fixo de R\$ 37.166,66, uma receita unitária de R\$ 163,63 e um custo unitário de R\$ 75,95, será necessário vender 424 unidades mensalmente e 5087 unidades no ano. Com um lucro líquido de R\$ 28.204,29 e uma receita total de R\$ 198.500,00, a lucratividade do investimento será de 14,2%, já a rentabilidade do negócio será de 3,8%. Com esses índices o prazo de retorno do investimento é de 29 meses e um TIR de 19%.

Apesar de o caixa fechar no vermelho durante todo o primeiro ano de funcionamento, o caixa inicial estabelecido será suficiente para garantir a loja no mercado. Segundo os números apresentados, a loja apresentará uma rentabilidade de 5,5% e uma lucratividade de 20,7%, com um prazo de retorno do investimento de 29 meses, o que indica uma boa viabilidade financeira.

### 7 Viabilidade do Negócios: Conclusão do Trabalho

A análise da viabilidade de Cenário é feita a partir de 3 premissas: Cenário Pessimista, Provável (realista) e Otimista.

- **Cenário Pessimista:** Uma possibilidade negativa seria uma redução de consumos em geral, onde a maioria da população possui uma visão negativa sobre o crescimento do país, causando a redução do consumo para a categoria de produtos enquadrados no segmento da loja.
- **Cenário Otimista:** A proporção de clientes, e potencial clientes dos produtos que a Collector Gate fornece está em ascensão, independente da crise financeira. A quantidade de eventos e investimentos

em publicidade, filmes, e o valor de retorno, ainda é atrativo para o investimento da loja, pois a procura pelo produto continua alta.

- **Cenário Realista:** A viabilidade estratégica foca na conclusão de fatores positivos e negativos, onde a decisão será baseada com foco nos reais fatores. Baseado em pesquisas o cenário onde o país se encontra é de crise, porém em 2017 encontramos fontes positivas em relação ao cenário econômico.

#### 7.1 Análise SWOT

- **Forças:** O forte da Collector Gate será a disponibilidade do serviço de restauração de peças e artigos colecionáveis junto com a presença de food truck nos fins de semana, promoverá exposições temáticas, cartão fidelidade com programas de descontos e sorteios mensais, além de contar com profissionais especializados e treinados para proporcionar uma experiência de compra do consumidor inigualável, tornando-se assim uma loja de referência, uma loja conceito.
- **Fraquezas:** Para que o padrão de loja conceito seja mantido, os custos da estrutura da loja física e online serão maiores quando comparados à lojas comuns, baixo poder de barganha com fornecedores que também irá aumentar os custos, o aluguel da loja.
- **Oportunidades:** Segundo o trabalho de conclusão do curso de graduação em Ciências Econômicas da UFRGS (2012, p.33) "A indústria de brinquedo representa um dos setores mais dinâmicos no mercado, uma vez que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor, por isso, [...] os lançamentos de novos produtos é um indício do crescimento do setor.". Outra oportunidade tão relevante quanto é o

crescimento do consumo online, de nichos e de produtos de luxo e exclusivos, sendo que o último item obteve um crescimento de 80% entre 2005 e 2010, conforme Estudo de Tendências e Oportunidades de Negócios em Goiás (2014, p. 42).

- **Ameaças:** São consideradas ameaças para a loja a situação econômica e política brasileira, as taxas de câmbio juntamente com a alta do dólar, o risco do produto ficar retido na alfândega, a alta rotatividade do setor como abordado no capítulo 6.2.5. (Estimativa de Gastos com Rotatividade e Absenteísmo) e a entrada de novos competidores em razão do crescimento do setor.

## 8 Considerações Finais sobre o Negócio

No início do semestre, foi proposta a criação de um empreendimento, no qual fosse possível apresentar um diferencial competitivo dentro do segmento de mercado escolhido pelos membros do grupo.

Ao longo do trabalho, o grupo pode utilizar as ferramentas aprendidas durante o curso de Administração de Empresas. Como ponto de partida, desenvolveu-se todo o plano de negócio, em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo para entender melhor o perfil dos potenciais clientes. Com base na mesma, e referências bibliográfica e artigos da mídia especializada, foram desenvolvidas as análises financeiras, de marketing, de recursos humanos, entre outras, no qual a ideia principal é estruturar de forma sólida a criação da loja mesmo que em um cenário fictício. Essa experiência trouxe para os integrantes um amadurecimento em ambas as áreas sejam elas profissionais ou pessoais, uma vez que os desafios diários e os atritos entre os membros contribuíram para uma melhor tomada de decisão, e uma evolução como futuros administradores. Ao término do trabalho, o grupo desenvolveu um melhor entendimento do mercado de artigos colecionáveis do universo *pop/*

*nerd*, o qual foi identificado como um nicho em expansão e com potencial de crescimento.

A viabilidade da loja foi provada, e se mostrou um empreendimento promissor. O grupo ficou satisfeito com a escolha do tema e acredita que com o investimento inicial disponibilizado, o desafio de montar uma loja poderia se tornar realidade.

## Referências

6º BENCHMARKING PARANAENSE DE RECURSOS HUMANOS. **Benchmarking para discutir assuntos de recursos humanos.** Paraná: Benchmarking, 2014. Disponível em: < <http://www.abrh-pr.org.br/email/benchmarking-2014-internet.pdf> > Acesso em: 05 maio 2016.

BERGAMASCO, Cláudia. **Garanta a sua equipe.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA451840-2489,00.html>> Acesso em: 27 abr. 2016.

BLOG.LUZ.VC. **Como fazer a SWOT cruzada.** São Paulo: Blog.luz.vc, [201-]. Disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/swot-cruzada/> > Acesso em: 23 maio 2016.

CALCULADOR. **Calculador estima cálculo de rescisão de um CLT.** São Paulo: Calculador, 2016. Disponível em: < <http://www.calculador.com.br/calculo/rescisao-ct> > Acesso em: 05 maio 2016.

ESTADÃO. **Lojas de nerds driblam estigma e faturam até R\$ 290 mil por mês.** São Paulo: Estadão, 2015. Disponível em: <<http://m.pme.estadao.com.br/noticias/noticias,lojas-de-nerds-driblam-estigma-efaturam-ate-r-290-mil-por-mes-,5451,0.html>>. Acesso em: 05 maio 2016.

FINANCISTA. **Economia brasileira só começa a melhorar em 2017, diz Octavio de Barros, do Bradesco.** São Paulo: Financista, 2016. Disponível em: <<http://www.financista.com.br/noticias/vislumbramos-uma-retomada-moderada-do-brasil-em-2017-diz-economista-chefe-do-bradesco?xcode=XFIFOS01>> Acesso em : 25 maio 2016.

GLOBO.COM. **Época Negócios discute sobre assuntos de treinamento e desenvolvimento nas empresas.** São Paulo: Globo.com, 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT254239-16642,00.html>> Acesso em: 27 abr. 2016.

HESSEL, M. **Área da convenção vai crescer 80% neste ano.** Disponível em: <<http://omelete.uol.com.br/quadrinhos/noticia/ccxp-2016-convencao-vai-crescer-80-neste-ano/>> Acesso: 25 mar. 2016.

INPI. **A criação de uma marca:** uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: INPI, 2013. Disponível em: <[http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01\\_cartilhamarcas\\_21\\_01\\_2014\\_0.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf)> Acesso em: 29 de abr. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 770p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013. 208p.

LOJAVIRTUAL. **Página de internet contento os valores para hospedar sites.** Disponível em: <<http://www.lojavirtual.com.br/planos>>. Acesso em: 29 de maio de 2016.

NORMAS LEGAIS. *Guia Trabalhista Sociedade Empresária Limitada.* São Paulo: Normas Legais, [20--]. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/guia/sociedade-limitada.htm>> Acesso em: 30 maio 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A estratégia competitiva de Michael Porter.** São Paulo: Portal Administração, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>> Acesso em: 12 abr. 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Estudo de tendências e oportunidades de negócios em Goiás.** Goiás: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Estados/Estudo%20de%20Tend%C3%Aancias%20e%20Oportunidades%20de%20Neg%C3%B3cios%20em%20Goi%C3%A1s.pdf>> Acesso em: 17 maio 2016.

SENAC. **Cursos livres aborda os cursos disponíveis.** São Paulo: Senac, 2016. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.PortfolioBean,createTagsXML&template=383.dwt&tipopesquisa=D3&codunidade=123&codproduto=11994001&testeira=980&idproduto=1157&titulo=A%20Arte%20de%20Encantar%20o%20Cliente>> Acesso em: 05 maio 2016.

SOBRAL, Felipe. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.

TEIXEIRA, Rafael Farias. **O poderoso mercado nerd.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT120023-17171,00.html>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. **Lista de competências aborda as competências existentes para avaliação de desempenho.**

Portugal: Universidade de Coimbra, 2014.  
Disponível em: < [http://www.uc.pt/sasuc/documentos/Recursos\\_Humanos/Avaliacao\\_de\\_desempenho/Competencias\\_TecnicoSuperior.pdf](http://www.uc.pt/sasuc/documentos/Recursos_Humanos/Avaliacao_de_desempenho/Competencias_TecnicoSuperior.pdf) > Acesso em: 29 abr. 2016.

WEISSHEIMER, Piter. **O mercado brasileiro de brinquedos: panorama atual e estratégias de crescimento.** 2012. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Ciências Econômicas – UFRGS, Porto Alegre, 2012. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/69970/000875607.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 17 maio 2016.

WIKIPEDIA. **Hierarquia de necessidade de Maslow.** São Paulo: Wikipedia, 2016. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)  
Acesso em: 19 maio 2016.

# CEN

Enrico Scarpelli Bianchi, Karina Boschini Poloni  
Mascher, Mikaela Sequeiros Cuellar, Náshila Gois de  
Melo, Tayná Sonageri e Vitória Vancini Ferro  
> Alunos do 7º Ciclo do curso de Administração da  
ESAGS STRONG - Unidade ABC



## APRESENTAÇÃO

### DISCIPLINA CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – CEN

Valmir A. Conde

Em continuidade ao processo educacional e aprendizagem por meio de trabalhos interdisciplinares, realizados durante o curso de Administração na STRONG/ESAGS, os quais enfatizam questões fundamentalmente ligadas ao ambiente interno e externo das empresas, a disciplina *Consultoria Estratégica de Negócios* ministrada no 7º. ciclo tem por objetivo induzir um contato mais direto do aluno com as empresas. A disciplina promove um importante trabalho em conjunto entre a academia e o mercado de trabalho, conexão esta existente tanto nos Estados Unidos como Europa.

O professor Valmir A. Conde, coordenador da disciplina, enfatiza que a disciplina estabelece uma conexão direta entre os *conceitos acadêmicos* e o *mundo corporativo*, inserindo assim os alunos no *mundo real das empresas*. Trabalha-se na disciplina uma importante ação que consiste em *aprender fazendo*. A idéia é ensinar os alunos por meio de *problemas reais*

*nas empresas*. O aluno é preparado para o mercado de trabalho para entregar resultados esperados pelos gestores num tempo menor. A curva de aprendizado na empresa é reduzida. A *Consultoria Estratégica de Negócios* representa um projeto de extensão universitária. Isto é, a STRONG/ESAGS está fazendo seu papel social de causar uma externalidade positiva do ensino sobre a sociedade ao seu redor.

O trabalho de *Consultoria Estratégica de Negócios* tem início primeiramente com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa. Na seqüência, a empresa apresenta problemas *operacional/melhorias/fragilidades*, os quais podem estar impactando negativamente nos resultados da operação. A partir deste *input* a equipe de trabalho inicia um processo de entendimento do problema por meio do estudo, análise, diagnóstico e identificação da causa raiz deste problema. Este processo compreende analisar a empresa na ótica dos conceitos acadêmicos e suas respectivas ferramentas de gestão estudadas nas disciplinas de: Administração Estratégica, Administração de Produção e Materiais (Envolve as áreas de Logística e Sistema de Informação), Administração de Serviços, Administração Financeira, Administração Mercado-lógica e Administração de Recursos Humanos.

Para isto, a equipe de trabalho realiza visitas na empresa conforme necessidade. Cada disciplina apresenta um roteiro (*check list*) com itens alinhados com conceitos acadêmicos e ferramentas de gestão, os quais devem ser analisados pelas equipes nas empresas em suas respectivas áreas operacionais.

O processo de *análise dos problemas operacional/melhorias/fragilidades* apresentados pela empresa em estudo, está fundamentado numa metodologia específica denominada PIMO – *Processo de Identificação de Melhoria Operacional*. Esta metodologia segue um fluxo lógico para solução do problema, que consiste em diagnosticar o problema, analisar, determinar causa(s) do problema, avaliar possíveis soluções, mensurar, decidir pela melhor solução, gerar *Iniciativas de Melhoria Operacional (IMO)*, elaborar plano de ação para implantar a iniciativa na empresa, e por último acompanhar a implantação da iniciativa na empresa. Este processo tem duração de um semestre, sendo que o professor coordenador da disciplina realiza semanalmente monitoria/assessoria durante as aulas para as equipes de trabalho, tanto para acompanhamento do status dos trabalhos como orientações. O resultado final do trabalho, consiste em, no final do semestre, as equipes entregar um relatório denominado *Book of Analysis and Recommendations*, contendo tanto as análises dos check lists por disciplina como os planos de ação para implantação das melhorias. Compreende também numa apresentação oral do trabalho para banca examinadora, com a participação de empresários/gestores das empresas trabalhadas durante o semestre.

No primeiro semestre de 2016 a consultoria aconteceu em dez empresas, sendo que algumas iniciativas geradas compreendeu a implementação de novos produtos no mercado, implantação de indicadores de desempenho, otimização do lay out, implantação de sistemas de gerenciamento de estoque, implantação de estratégias pós-venda, e outros.

## Hexapremium consultoria - Quality estam- paria indústria e comércio Ltda

### Resumo

O presente trabalho é um estudo realizado em uma empresa de estamperia de pequeno porte, localizada na cidade de São Caetano do Sul, SP. Tem-se por objetivo analisar a organização, explorando-a nos âmbitos da Administração de Produção, Serviços, Estratégica, Mercadológica, Recursos Humanos e Financeira, com vistas a melhorar seu desempenho. Decorrente ao estudo realizado, ponderou-se os principais problemas enfrentados pela empresa e promoveram-se melhorias, com o propósito de minimizar ou solucionar as questões encontradas. Ao final da consultoria estima-se que a organização desenvolva as propostas fornecidas pelo estudo e obtenha, assim, melhores resultados em todas as perspectivas observadas.

**Palavras chave:** Quality, Melhoria, Plano de Ação.

### Desenvolvimento

A consultoria estratégica tem como propósito enxergar quais são as boas práticas organizacionais, que devem ser difundidas e aprimoradas, e quais são os processos e as práticas que possuem oportunidades de melhorias para serem revistos e, para que assim, a empresa se mantenha competitiva frente aos seus concorrentes.

Para isso, o grupo criou a consultoria chamada Hexapremium Consultoria, que prestaria suas análises e observações em uma empresa chamada Quality Estamperia Indústria e Comércio Ltda. (ver logos nas figuras 1 e 2).

Figura 1 – Logo da Hexapremium Consultoria



Figura 2 – Logo da Quality Estamparia Indústria e Comércio Ltda.



A Quality foi criada no ano de 1988, a partir da união de três sócios e possuía como produto de entrada, o rodízio standard (Figura 3).

Figura 3 – Rodízio Standard



Com o passar dos anos, a organização desenvolveu outros tipos de suportes, como pés para máquina de lavar, suporte para botijão de gás, fechos e o rodízio Gira Fácil.

Figura 4 – Atual linha de produtos



Entretanto, permanecer no mercado por muitos anos requer a busca de novas formas para satisfazer as necessidades de seus clientes. Por esse motivo, a empresa Quality aceitou o nosso convite para a prestação da consultoria e nos deu, como principal desafio, a busca por um novo produto, que se encaixe em sua linha de produção e em seu mercado de atuação.

Durante cinco meses, a nossa consultoria realizou visitas à organização afim de compreender o negócio, além da obtenção de informações essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

Figura 5 – Visita realizada na organização com a presença do professor orientador Valmir Conde



A seguir, apresentaremos as principais percepções e sugestões feitas à organização, sob as seguintes perspectivas:

## 1. ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E MATERIAIS

O arranjo físico da Quality compõe-se de um galpão, porte médio, onde estão alocados os recursos necessários.

A prática da terceirização é intensa no processo produtivo da Quality, e foi viabilizada devido à grande queda do volume de vendas com a retirada de um cliente estratégico nos anos iniciais da empresa.

O fluxo produtivo acaba sendo a maior parte da produção terceirizada, com enfoque na redução dos custos. Na organização realizam-se somente a montagem e pequenos ajustes, contando com a mão de obra de 11 colaboradores: 2 mulheres na administração e 1 na limpeza, e a produção com 8 homens.

Devido à flexibilidade, a forma de produção é por bateladas, permitindo a produção de múltiplos produtos em uma mesma linha de produção. A Quality baliza seu planejamento produtivo conforme os pedidos, que são mensais e constantes.

A consultoria verificou ainda que não é feita uma gestão otimizada do estoque, pois não realizam os processos de Just in Time e Kanban, trabalhando apenas com a informação de lote econômico do fornecedor e o ressurgimento do estoque é feito pelo Gestor, ao verificar visualmente a necessidade, baseado em sua experiência ou por cálculo médio dos últimos três meses.

Também não há ferramentas de controle de qualidade. O controle é realizado de forma visual e manual, onde ao encontrar falhas de pinturas ou corte das peças, segregam o material com avaria e o retornam para conserto.

Quanto à gestão ambiental e logística reversa não há uma ação específica, porém pratica-se a reciclagem de polipropileno (plástico) e metais. Em relação aos itens recebidos de seus fornecedores, observam-se as seguintes tratativas:

- Plásticos: são descartados;
- Papelão: os papelões que envolvem as peças são doados para os catadores informais;
- Caixas: as caixas de recebimento são utilizadas para armazenar outros itens durante o processo.

Sobre o processo produtivo, foi observada também a prática de alguns dos denominados Sete Desperdícios do Sistema Toyota, aplicados à empresa:

- Excesso de Produção: a Quality produz conforme ocorrência de pedidos (demanda puxada). Todavia, a realização do S&OP, teria previsões mais aproximadas e assim reduziria o estoque de semiacabados;
- Transporte e Movimento: não há muitas movimentações em relação à montagem, porém, o estoque não possui identificação e pode ocasionar em movimentação desnecessária na procura ou armazenamento de um item;
- Espera: no processo de embalagem, por haver restrições das máquinas (somente duas), é possível ocorrer a diminuição do ritmo de trabalho da equipe de montagem buscando adequação ao tempo do processo final;
- Estoque: a empresa possui uma área com grande quantidade de produtos em processo e acabados, elevando seus custos.

Diante das características acima mencionadas, foi proposto à empresa Quality, alguns planos de ação, para melhorias em seu processo produtivo:

- Gestão de Estoque: com identificação pelo sistema de cartões Kanban, seriam mais assertivos na reposição dos itens e, se aliada à prática do Just in Time, reduziriam os estoques de matérias primas, otimizando tanto o espaço físico como os custos;
- Demarcação do solo: recurso de simples realização, com forte impacto no senso de organização da empresa, com o melhor aproveitamento dos espaços e limitações seguras de movimentações;
- Ergonomia e Segurança: realizar a

troca de algumas cadeiras utilizadas nas máquinas e bancadas, para ergonomia correta dos funcionários, como também a utilização dos Equipamentos de Proteção Individual –EPI, na operação de máquinas;

- Desenvolver novos fornecedores, para itens do qual estão em posição geográfica muito distante, para redução de custos logísticos;
- Praticar o S&OP (*Sales and Operations Planning*): ao realizar o Planejamento de Vendas e a Operações, a empresa pode mensurar a demanda de forma mais adequada, propondo a prospecção de novos mercados e, assim, possuindo maior controle de produção e seus custos;
- Viabilizar a engenharia reversa com os fornecedores;
- Possuir especificações dos produtos e atualizá-las aos fornecedores para evitar retrabalhos.

Em relação ao principal desafio estabelecido pelos gestores, foi sugerido à Quality o estudo de viabilidade da produção dos itens:

- Rodízio de geladeira de exposição;
- Suporte para vaso;
- Suporte para TV de LED, LCD ou Plasma;
- Suporte para jardins verticais.

Este estudo de viabilidade foi proposto objetivando a obtenção de novas fontes de receita aliadas à estrutura fabril que já possuem.

## 2. ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

A administração de serviços é firmemente estabelecida como um campo de estudos que engloba todos os setores de serviços. Para tanto, foi feita uma análise de suas principais características a fim de evidenciar os principais benefícios que sua gestão pode trazer para a empresa, visando à criação de um diferencial percebido pelo cliente em relação aos demais concorrentes.

O tipo de serviço oferecido pela empresa Quality Estamparia e Comércio Ltda. é a fabricação de soluções para a locomoção e suporte de objetos a fim de oferecer praticidade e qualidade ao cliente.

A Quality utiliza a estratégia de diferenciação, buscando a lealdade do consumidor final em relação à marca, por isso está atuante no mercado há mais de 20 anos com produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores e apresentem preços competitivos no mercado.

A Quality utiliza-se de sua fábrica localizada em São Caetano do Sul, no ABC paulista, para a concepção de seus produtos. Dentro dela, a empresa conta com máquinas que auxiliam seus colaboradores na fabricação e na montagem dos produtos. Ela ainda conta com o uso de planilhas eletrônicas e um sistema de informação (SGE) que a auxilia na organização e na geração de pedidos dos clientes para a produção.

Para se encaixar no tipo de estratégia competitiva de diferenciação do produto, a Quality precisou evidenciar algumas características essenciais desse tipo de estratégia, como por exemplo:

- Tornar tangível o intangível – A empresa tem pouco contato com o consumidor final, porém ela adota posturas para garantir a satisfação dos seus clientes, oferecendo produtos com diversas opções de cores e acessórios para que o cliente escolha qual mais lhe agrada. No serviço de atendimento ao consumidor o cliente é bem atendido pelos funcionários da empresa que resolvem de maneira rápida e eficiente os eventuais problemas, transmitindo segurança em relação à marca.
- Personalização do Produto Padrão – Para todas as suas linhas de produtos são apresentados modelos variados, diferentes cores, acessórios e materiais, a fim de agradar e fidelizar o consumidor final.
- Redução do Risco Percebido – Devido ao longo período de atuação no mercado, a

empresa já conseguiu transmitir para diversos consumidores a sensação de confiança no produto adquirido.

- Valorização do Treinamento de Pessoal – A empresa conta com diversos funcionários que nela atuam há muitos anos. Apesar de não possuir processos de trabalho padronizados, estes funcionários já conseguem executar suas tarefas de forma eficiente e podem atuar como multiplicadores para os demais funcionários com menos tempo na empresa.
- Controle de Qualidade – A empresa sempre procurou manter um padrão de qualidade nos seus produtos. Os donos da empresa estão muitas vezes no “chão de fábrica” acompanhando os processos. Os funcionários mais experientes estão sempre atentos às possíveis falhas na hora da montagem.

O ciclo de serviço da empresa inicia-se com a geração de pedido dos clientes via e-mail ou telefone. A empresa Quality não apresenta vendedores diretos, contando com alguns representantes, porém estes são autônomos.

O *Front Office* da empresa (Atividades de linha de frente), conta com dois funcionários para o contato com o cliente. Estes são responsáveis pela geração dos pedidos para a produção.

No *Back Room* da empresa (Atividades de retaguarda), após receber o pedido do cliente gerado pela administração, a produção encaminha a relação de peças para os fornecedores. As etapas terceirizadas foram escolhidas de forma estratégica a fim de diminuir os custos do produto final.

Após o recebimento das peças pelos fornecedores, estas são montadas e destinadas para a pintura; depois retornam para serem embaladas e enviadas ao cliente.

Um dos pontos que chamou a atenção da consultoria foi o fato de a empresa não possuir ferramentas de pós-venda para analisar a percepção dos seus clientes.

Assim, foi recomendada a criação de questionários pós-venda: um destinado aos varejistas e outro aos clientes.

Os questionários foram baseados nas cinco dimensões abordadas pelo método Servqual (Confiabilidade, Receptividade, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis), dimensões consideradas como as principais que os clientes utilizam para avaliar a qualidade. A partir deste questionário espera-se que a empresa possa analisar o feedback dos varejistas e dos clientes, tornando possível a visualização dos pontos positivos e corrigir os pontos negativos (gaps) acerca de seu produto e serviço.

### 3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A organização, apesar de possuir tempo de mercado e uma cultura estabelecida, não tinha sua missão, visão e valores definidos de forma explícita. Como uma das contribuições da consultoria, a empresa conseguiu determinar esses três fatores fundamentais, norteadores de qualquer organização.

A Quality Estamparia Indústria e Comércio Ltda. tem por missão desenvolver e ofertar sistemas para suporte e movimentação, objetivando maior praticidade para seu cliente a partir da oferta de produtos de qualidade.

Seus valores são:

- Praticidade para o consumidor final;
- Respeito à equipe de trabalho;
- Qualidade acima de tudo;
- Compromisso com o meio ambiente.

A empresa possui como visão ser a referência de produtos de qualidade e praticidade no setor de suporte e locomoção de equipamentos.

Além destes três aspectos, a organização não enxergava como o estabelecimento de objetivos poderia auxiliá-la na gestão das vendas. Como resultado, o faturamento da empresa apresentava queda nos últimos três anos. A consultoria demonstrou a importância do es-

tabelecimento dos objetivos e auxiliou os gestores na projeção das vendas para o segundo semestre de 2016 e para o ano de 2017.

Na abertura da organização, foi utilizado 100% de capital próprio, seguindo assim até os dias de hoje. Seu capital social, atualmente, é composto pela participação igualitária entre dois sócios.

A Quality está enquadrada no setor da Indústria, por transformar matéria-prima em produto acabado. Além disso, o fato de estar configurada como uma empresa de sociedade limitada, os dois atuais sócios possuem a responsabilidade limitada ao valor de suas cotas.

Seu enquadramento tributário é o Simples Nacional, regime que traz duas vantagens para a pequena empresa: as alíquotas tendem a ser menores e a administração da agenda tributária é mais simples.

A organização não tinha a prática de estabelecer metas empresariais e KPI's (para o *Balanced Scorecard*). Portanto, indicadores foram estabelecidos junto aos gestores para que a Quality torne essa prática um padrão nas atividades da organização.

Ao analisar a Cadeia de Valor da empresa, é possível observar que as atividades primárias são: o desenvolvimento de produtos, compras, produção, logística e vendas. A organização terceiriza grande parte de sua produção para obter vantagem competitiva pelos baixos custos de produção.

As atividades de contabilidade, recursos humanos, serviços financeiros e marketing são consideradas de apoio, pois não são o foco da organização. Desta forma, apenas os serviços financeiros são prestados pelos colaboradores da Quality, enquanto as demais atividades de apoio são terceirizadas.

Os principais fatores que afetam os negócios da Quality são:

- Mudanças tecnológicas: atualização do maquinário (atribuem esta responsabilidade à empresa terceira); automação da

produção (utilizando maquinários específicos);

- Condições econômicas: a atual recessão do país interfere nas vendas da Quality, pois os consumidores adquirem seus produtos principalmente ao comprarem novos equipamentos, como geladeiras e máquinas de lavar;
- Condições legais e políticas: o preço do polipropileno (derivado do petróleo) sofre alterações devido à variação cambial;

Os produtos da Quality não possuem complementadores, mas estes podem ser considerados complementadores de outros produtos ao agregarem valor e benefícios ao equipamento principal. Uma oportunidade existente é o estabelecimento de parcerias entre a Quality e empresas que comercializam os equipamentos que são complementados pelos produtos da organização, como, por exemplo, a Metal-frio, empresa a qual produz geladeiras verticais de exposição.

Atualmente, a empresa adota o posicionamento por objetivo ao ofertar produtos que trazem benefícios ao seu consumidor final. Entretanto, poderia adotar o posicionamento estratégico de uso/aplicação, pois posicionaria seu produto como o melhor para um fim específico.

Ao analisar a empresa, é possível observar que ela não trabalha com a Integração Vertical, nem para frente, nem para trás. Isto pode ser visto como um benefício, pois assim a empresa consegue focar no desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento do atual portfólio (“*core business*”).

A Quality trabalha com a Diversificação Limitada por todas ou a maior parte das atividades do negócio se enquadrarem em um único setor ou mercado geográfico.

Sempre que a organização busca iniciar determinado projeto ou adquirir uma empresa, um estudo de viabilidade econômica é realizado, observando o preço de venda da empresa e o mercado em que pode atuar.

A partir dos estudos feitos, a Quality já adquiriu três empresas produtoras de diferentes tipos de itens. Uma dessas é a produtora do Gira Fácil, produto que é o atual carro chefe da organização. É o principal produto por ser um suporte adaptável a diferentes tipos de eletrodomésticos, como fogões e geladeiras (ver Figura 4).

#### 4. ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

A empresa Quality opta pela venda em varejo, sendo assim não tem vendedores diretos para o cliente final. Ambos os gestores da empresa e representantes comerciais autônomos desempenham o papel de realizar as negociações de mercadorias nos pontos de venda em cidades espalhadas pelo país.

O canal de distribuição é realizado em quatro etapas, que incluem o produtor, o intermediário, o varejo e o cliente final. Esse canal é chamado de sistema de distribuição intensiva, que consiste em disponibilizar o produto no maior número possível de pontos de vendas.

O posicionamento amplo de mercado da Quality é definido a partir de um produto diferenciado, de qualidade e inovador.

A partir disso, os produtos são desenvolvidos para facilitar a movimentação de utensílios domésticos e destaca-se o desempenho do item para os eletrodomésticos de linha branca como geladeiras, freezers e fogão.

A função secundária do produto é evitar que o utensílio doméstico tenha contato direto com o chão, deixando-o suspenso, evitando possíveis arranhões.

Na perspectiva dos consumidores, os produtos da Quality são categorizados como necessidades latentes e funcionais, uma vez que o cliente não reconhece a necessidade da compra, mas tem a sensação de que o produto lhe proporcionou segurança e ordem.

Os bens de consumo produzidos pela empresa Quality são semiduráveis, pois os produtos se desgastam ao passar do tempo. Esse bem

de consumo é classificado como “de conveniência”, pois, ao visitar uma loja que ofereça o produto, o cliente pode se interessar e levá-lo, mas a visita não foi motivada por esse produto específico.

A consultoria classificou que a Quality tem dois clientes: os varejistas e os clientes finais. A partir disso, para que a organização possa quantificar e qualificar o grau de nível de satisfação dos clientes, além de ter o histórico das opiniões, foram desenvolvidas duas pesquisas de pós-venda.

A empresa não possui um Sistema de Informações de Marketing (SIM) completo. A fim de entender e atender potenciais clientes, a consultoria desenvolveu uma pesquisa de mercado para estudar a possível necessidade de soluções em movimentação para geladeiras verticais, sendo que a pesquisa está focada em locais comerciais, como postos de gasolinas e açougues.

Referente ao cálculo e revisão dos preços dos produtos, a empresa estabelece “preço de mark-up”, ou seja, os preços dos produtos são formados a partir da análise dos custos fixos, custos variáveis e a margem de lucro que a empresa espera obter. Este método pode ser chamado também como técnica de *costing*.

A empresa trabalha com descontos para compras em lote e pagamentos de compras à vista. A compra em lote é a forma utilizada por grandes varejistas para baratear o custo unitário dos produtos e ampliar sua margem de lucro no momento da revenda.

A política de devolução da empresa é utilizada no momento em que há contato do cliente para realizar a sua reclamação. Caso o defeito de fabricação relatado seja detectado, a peça é repostada sem custos adicionais ao cliente.

O pagamento de comissões é feito aos representantes comerciais, sendo que o valor é variável e depende do tipo e da quantidade de produtos das vendas.

Quanto à comunicação da empresa com seus clientes, o telefone e endereço eletrônico de e-mail são disponibilizados nas embalagens

dos produtos e no website da marca para que os mesmos possam contatar a empresa.

A divulgação da marca é realizada pelo website, desenvolvido pela própria organização. Além disso, os veículos são adesivados com a logomarca e o portfólio de produtos, pois, segundo a Quality, uma vez que o veículo estaciona em um fornecedor e/ou cliente, outras pessoas podem vê-lo e tomar conhecimento da marca.

A partir das análises realizadas, a estratégia de marketing foi delimitada abaixo, conforme o conceito dos 4 P's:

- **Produto:** suporte gira fácil para geladeira, freezer e fogão; rodízios para geladeira, freezer e fogão; rodízio multiuso; pés plásticos para máquinas de lavar e secar; suporte plástico para botijão de gás; fecho rolete, fecho magnético e cantoneira de ferro.
- **Preço:** o valor do suporte gira fácil varia entre R\$ 73,35 e R\$ 94,60; os preços dos rodízios para geladeiras variam entre R\$ 12,41 a R\$ 19,06; os preços do rodízio multiuso variam entre R\$ 3,85 e R\$ 9,94; os preços dos pés de plástico são entre R\$ 16,07 e R\$ 16,25; o suporte plástico para botijão de gás varia de R\$ 6,89 a R\$ 8,27; o fecho rolete tem o preço que varia de R\$ 0,51 a R\$ 1,60; o fecho magnético custa R\$ 0,94 e a cantoneira de ferro, R\$ 0,09.
- **Praça:** produtos vendidos em pequenos e grandes varejistas em todo o país.
- **Promoção:** a divulgação da marca é realizada pela website e através de seus clientes pela comunicação boca a boca. O carro da empresa é adesivado com a logomarca e o portfólio de produtos para que as pessoas possam avistá-lo onde estiverem.
- **Mercado alvo:** pessoas que possuem utensílios domésticos em suas residências.

## 5. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Quality possui dois sócios, sendo um responsável pela parte comercial e o outro pela gestão da empresa. Ambos contam com o auxílio de dois funcionários na área administrativa e um funcionário na parte da produção, que lidera um time de cinco funcionários responsáveis por toda produção e logística da empresa.

Figura 6 – Organograma Quality



Fonte: Elaboração dos Autores

Com o intuito de ajudar no planejamento de mão de obra futura, assim como nos perfis de competência que serão necessários para a empresa, a consultoria desenvolveu um modelo de “*Descrição de Cargos*”, que permite à empresa detalhar quais são as reais atividades de cada cargo e identificar o perfil ideal para ocupá-lo.

Para elaborar essa descrição, em primeiro lugar é preciso explicar exatamente o que é esperado, ou seja, qual o objetivo de determinado cargo existir, assim como quais os resultados que devem ser alcançados por quem o ocupa. Depois, identificar os meios para alcançar esses resultados e quais atividades serão necessárias para dar suporte ao objetivo final. É importante que a descrição seja feita detalhadamente para que o gestor possa analisar as habilidades mais relevantes que o funcionário precisa ter para facilitar a execução das tarefas.

Por fim, determinar as especificações e exigências básicas, mais conhecidas como pré-requisitos. É nesse momento que a empresa deve ponderar quais conhecimentos mínimos a pessoa precisa ter para ocupar tal cargo, de maneira que se exigir algo mais complexo para as tarefas do cargo em questão, subentende-se que a empresa deverá capacitar o funcionário.

Para poder avaliar o desempenho dos funcionários, a consultoria propôs um modelo de “*Avaliação de Desempenho*”. Ao utilizar um modelo padrão, a empresa obtém critérios fixos que podem ser comparados quantitativamente, minimizando os erros e trazendo maior confiabilidade para as avaliações, além da oportunidade de manter as análises arquivadas para servir de histórico no futuro e acompanhar o progresso de cada funcionário. Outro ponto relevante é que essas avaliações podem ser consultadas por qualquer pessoa que seja conveniente, um fator de importância em situações de troca de líderes ou gestores, pois, dessa maneira, a informação não fica restrita a apenas um indivíduo.

Com a intenção de melhorar o processo de Recrutamento e Seleção, desenhamos um fluxo necessário para recrutar perfis (Figura 7).

**Figura 7** – Fluxo de Recrutamento



**Fonte:** Elaboração dos Autores

Esse fluxo serve para garantir que a empresa terá acesso a diversos candidatos, possibilitando fazer a melhor escolha conforme a necessidade do negócio.

Com o intuito de melhorar o desenvolvimento dos funcionários, com o foco voltado principalmente para a realização e qualidade de vida dos mesmos, a consultoria entendeu a necessidade de medir a satisfação dos colaboradores.

Ao entender a real situação dos funcionários, a empresa consegue identificar quais são as oportunidades de melhoria contínua, seja ela de treinamentos, capacitação ou até mesmo do clima organizacional, podendo avaliar quais são os pontos que precisam ser reconhecidos e compartilhados entre todos.

Avaliar a satisfação dos funcionários faz parte da prática diária das empresas contemporâneas, que entendem que, ao desembolsar recursos para alcançar tal satisfação realizam, simultaneamente, um investimento que trará retorno em forma de produtividade.

A mão de obra capacitada e motivada tem sido um grande diferencial nas organizações, gerando impactos positivos no aumento da produtividade, qualidade e sensação de segurança.

Os indicadores de Recursos Humanos utilizados pela nossa consultoria foram:

- **Turnover:**

*Fórmula (Anual):*

$$\frac{\text{Somatória do \# de desligados nos últimos 12 meses}}{\text{Número total de funcionários}}$$

Quality (2015):  $1/8 = 0,125$  ou 12,5% ao ano

- **Absenteísmo:**

*Cálculo (Mensal):*

1º Calcular quantas horas de trabalho a equipe deveria ter no mês.

2º Somar as horas de atraso, faltas e saídas de toda a equipe.

3º Dividir as horas perdidas pelas horas que deveriam ser trabalhadas.

*Quality (Abril de 2016):* 5h37min/ (8X8h00)  
= 337min/3840min = 0,0877 ou 8,77%

## 6. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A empresa em questão possui algumas características específicas que a configuram como uma microempresa.

A Quality Estamparia Ltda. não possui grandes investimentos fixos, pois apenas necessita de alguns maquinários dentro da produção e outros utilizados para a parte do setor administrativo. Visualizou-se a existência de diversos maquinários parados e optou-se pela realização da locação dos mesmos com o intuito de aumentar o lucro da empresa.

As linhas de financiamento para o Capital de Giro são os prazos médios de vendas em que realiza a venda e os clientes possuem uma média de 30 dias para pagamento, enquanto que o prazo médio de compras é de 30 dias para que a empresa realize o pagamento aos seus fornecedores. O Giro do Estoque interno é de 30 dias.

Não há uma área específica para a análise e gerenciamento de projetos. A melhoria encontrada foi a realização de estudos de mercado e acompanhamento por parte dos sócios. Quanto à análise da viabilidade econômica de cada um dos projetos, foi realizado um estudo embasado nos custos incorridos acrescidos dos impostos e uma comparação simples com os concorrentes. Já a análise dos investimentos é feita a partir do custo benefício.

A aceitação de projetos dentro da empresa só é realizada caso o mesmo dê uma margem

líquida entre 3% a 5%. A companhia não possui informações precisas relativas aos investimentos pré-operacionais, que seriam os valores referentes a despesas, obras, reformas e taxas. O faturamento mensal é realizado projetando a quantidade de vendas com base em anos anteriores.

O cálculo dos custos unitários também é realizado pelos sócios da empresa, através do desmembramento dos produtos para poder calcular e aplicar um mark-up de 10% e uma comissão de 7% para estabelecer o preço final.

Os custos com mão de obra são realizados com base em estudos de mercado, os quais realizam uma comparação com a média salarial das outras empresas do mesmo segmento. Foi possível observar que a empresa remunera seus funcionários com uma média superior a do mercado, porém não possui benefícios como vale-refeição, assistência médica, entre outros.

A empresa obteve o maquinário pela compra dos itens de outras empresas do mesmo setor, e com isso, não é possível ter um cálculo exato quanto a depreciação de cada um dos itens, pois o cálculo é realizado a partir do valor total do item dividido pela vida útil do mesmo.

Como a receita da empresa é superior ao ponto de equilíbrio, é possível afirmar que ela gerencia bem suas operações, pois apresenta lucro no final do período. Entretanto, como a distância entre as duas contas é pequena, o melhor cenário seria o distanciamento entre os pontos. A margem de lucro da empresa é estimada de acordo com a receita esperada e o pagamento das despesas.

A companhia não possui investimentos recentes e não foi possível a visualização do prazo de retorno do investimento devido à falta de informações atualizadas para o cálculo efetivo do índice.

## CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como a Quality Indústria Estamparia e Comércio Ltda. admi-

nistra suas operações sob seis perspectivas de grande importância para a organização. Como resultado deste trabalho, vinte e quatro iniciativas foram criadas com o propósito de aprimorar as operações da Quality e solucionar os principais problemas encontrados.

Dentre todas as iniciativas criadas, destacam-se as principais de cada perspectiva observada, como o desenvolvimento de novos produtos, criação de pesquisas de satisfação, determinação de objetivos, aprimoramento do site da organização, suporte padrão de entrevistas e financiamento da empresa com linha de apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

### Referências bibliográficas

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Linha de apoio à indústria.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/FINEM/industria.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/industria.html)>. Acesso em: 01 abr. 2016.

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. do C.; AQUINO, A. C. Busanelli de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, Carlos Alberto de. **Missão, visão e valores: por que, o que e como?** Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/77.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm)>. Acesso em: 09 mar. 2016.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Definição e exemplos de visão de uma**

**empresa.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/definicao-e-exemplos-de-visao-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 12 mar.2016.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARINHO, Marcopolo. **Balanced scorecard.** Disponível em: <<http://www.portalgerenciais.com.br/balanced-scorecard.php>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SGE ENTERPRISE. **Sistema de gestão empresarial.** Disponível em: <<http://www.sistemasge.com.br/sobre-o-sge>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

TORRES, Vitor. **Contexto do simples nacional.** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional/>>. Acesso em: 15 maio 2016.



### **Vinicius Nakaya Machado**

> Graduando em Publicidade e Propaganda pela Escola Superior de Administração e Gestão ESAGS STRONG.

### **Edson de Paiva Dias**

Professor Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero, Pós-Graduado em Marketing de Varejo pela FEA-USP e Graduado em Publicidade e Propaganda pela UMESP. É coordenador do curso de Publicidade e Propaganda da ESAGS e autor dos livros Comunicação persuasiva em pontos de venda e Projeto experimental de propaganda.

# Criatividade e Tecnologia em Promoções Comerciais

## *Creativity and Technology in Business Promotions*

**Resumo:** Com o constante avanço da tecnologia envolvendo diversas áreas e práticas profissionais mercadológicas, em especial aquelas ligadas ao setor promocional, profissionais, empresas e órgãos ligados ao setor necessitam se adaptar para se manterem inovadores e criativos nas formas de conseguir atrair e atingir seus públicos alvos e por consequência, manter ou ampliar o faturamento de seus clientes. Neste contexto, o presente artigo apresenta alguns tipos de ações promocionais comerciais e também sociais que fazem uso de novas tecnologias para atrair público para participar de sua realização e por consequência, consumir. E neste sentido, não apenas as empresas do setor, mas também, regras e órgãos que regulamentam o setor também passaram por um processo de adaptação a este novo cenário.

**Palavras-chave:** Promoções comerciais; Tecnologia; Legislação.

**Abstract:** *Due to the constant advancement of technology involving various areas and professional marketing practices, in particular those relating to the promotional, professionals, companies and institutions linked to the sector, needed to adapt to remain innovative and creative as a way of getting attract and reach their targets and therefore public, maintain or enhance the billing customers. In this context, this article presents some types of trade of commercial and social promotional trade actions that use the new technologies to attract the public to participate in its realization and, therefore, promote consumerism. And in this sense, not only companies in the industry, but also, rules and entities that regulate the sector also underwent a process of adaptation to this new scenario.*

**Keywords:** *Commercial promotions; Technology; Legislation.*

### Introdução

As promoções de vendas, por muito tempo, não foram devidamente valorizadas, sendo realizadas de forma pouco planejada e tendo suas ações implementadas de forma tardia ou improvisada. Contudo, atualmente, o mercado possui uma visão diferente de sua verdadeira importância, e utiliza esta estratégia com maior frequência e também com maior proveito mercadológico.

De acordo com Paiva “As promoções de vendas não se limitam em atingir um consumidor por vez, mas sim a todos os que estão expostos a elas” (2006, p. 38), simultaneamente, ou em um espaço restrito de tempo, desta forma elas trabalham com a mudança de comportamento do consumidor, gerando a ação enquanto a propaganda trabalha com a mudança de atitudes em um prazo geralmente maior, despertando o desejo. Embora em um passado não muito distante, muitas empresas não atribuíssem a devida importância a seus planos de comunicação, atualmente este tipo de estratégia é implementada por grande parcela das empresas, que perceberam que as promoções, sobretudo as realizadas em pontos de vendas, se tornaram uma forma mais viável economicamente de divulgar e promover produtos, gerando resultados imediatos e quantificáveis, o que, aos olhos de muitos investidores, se tornasse mais viável do que investir apenas em mídia.

Neste contexto, o universo digital que está cada vez mais inserido no cotidiano das pessoas busca formas de se adequar à legislação de forma criativa para implementar novas estratégias que permitam atrair, motivar e fidelizar consumidores.

Desta forma, o sucesso das promoções realizadas no ambiente virtual pode proporcionar uma abrangência muito maior e também conforto, praticidade e agilidade ao cliente, pois

---

1 - Empreendedorismo é o processo de criação de valor pela utilização de forma diferente dos recursos, buscando explorar uma oportunidade (STEVENSON, 1993).

seu acesso ocorre apenas a partir do cadastro no site da empresa que a está realizando ou enviando uma foto de um código de barras, ou torpedos SMS, por exemplo, sem a necessidade de recortar esses códigos, preencher envelopes e ir a uma agência dos Correios. Assim, pode-se observar que as inovações tecnológicas tiveram crescimento acentuado nas ações promocionais realizadas atualmente, apesar de serem elaboradas a partir de uma legislação antiga, a Lei 5.768 de 1971, que se adaptou de forma a se manter atual e capaz de permitir a atração de clientes e geração de negócios.

### Promoção de Vendas e suas definições

Primeiramente é importante não confundir, é o que diz Ferraciu (1997, p. 9), “*Não confunda promoção com promoção de vendas*”, já que no Brasil a palavra “promoção” frequentemente possui um significado que a diferencia de “promoção de vendas”, referindo-se ao composto mercadológico ou promocional do marketing, abrangendo dentro de si, as atividades de propaganda, vendas pessoais, a própria promoção de vendas e relações públicas. Contudo, com a evolução do mundo e das estratégias para os negócios, o mercado se sofisticou, resultando na segmentação e nichos próprios de atuação de cada categoria de atividade, e assim a palavra “promoção” deixou de ser usada com tal abrangência. Por isso “uma técnica de promover vendas (...) não implica propriamente vender, mas diligenciar, esforçar, empenhar-se através de qualquer ideia ou ação para que isso aconteça” (FERRACIU, 1997, p. 9).

Por outro lado, Philip Kotler, também distingue “promoção de vendas” da definição abrangente anterior de “promoção”. Ele diz que promoção de vendas “é um termo genérico para os vários instrumentos que não são classificados formalmente como propaganda, vendas pessoais ou publicidade” (KOTLER, 2006, p. 385).

Dessa forma pode-se dizer que a promoção de vendas não é a venda propriamente dita,

mas sim uma técnica que prepara o caminho da execução das vendas, impulsionando-as. É o fato latente, enquanto que a venda é o fato consumado.

Neste contexto, a promoção de vendas diferencia-se das vendas pessoais por se tratar de uma técnica para favorecer as vendas em massa, preparando sistematicamente a venda em grande escala, tendo como objetivo principal o aumento do nível de faturamento da empresa, podendo também atender a outras necessidades do negócio, como por exemplo: desovar estoques, acelerar as vendas de produtos de curto prazo de validade, conquistar mais espaço nos pontos de vendas, promover a experimentação de novos produtos e serviços, atualizar e ampliar o cadastro de clientes.

No entanto, ao tratar de “promoções de vendas” (PDV), é importante que se tenha ciência de que “existem diversos tipos de concursos e prêmios aos clientes e/ou consumidores, dos quais podem ser destacados: as promoções instantâneas e as promoções de efeito retardado” (PAIVA, 2006, p. 42).

Cabe ressaltar ainda que independentemente da promoção, “é raro encontrar consumidor que não goste de ser premiado” (PAIVA, 2006, p. 43); porém as promoções de vendas não devem ser a única maneira de estimular a compra do produto em PDV “pois ao viciar o consumidor, no momento em que a promoção não mais existir o consumidor o substitua por outro, por não reconhecer um valor à marca, mas sim uma maneira de concorrer a prêmios”.

Desta forma, as promoções de vendas, assim como toda ação comercial, estão regulamentadas por lei. No Brasil, a Lei nº 5.768/1971 e o Decreto 70.951/1972 tratam e regulamentam respectivamente a legislação sobre distribuição gratuita de prêmios mediante sorteio, vale-brindes ou concurso, a título de propaganda e estabelece normas de proteção à poupança popular. Qualquer ação promocional ou campanha nas quais o consumidor dependa da sorte ou de algum tipo de competição, necessitando

da compra de produtos, o uso de serviços ou interação com a marca da empresa para concorrer aos prêmios, é obrigatória a autorização da Caixa Econômica Federal (CEF). Caso a promoção seja feita sem autorização, a empresa estará sujeita à fiscalização por parte dos órgãos competentes e receber multa de até cem por cento da soma dos valores dos bens prometidos como prêmios, processos civis e criminais, além da proibição de realizar novas operações durante o prazo de até dois anos.

### Modalidades de Promoções Comerciais

Podemos dizer que pelo fato do termo “Promoções de Vendas” ser utilizado de forma indiscriminada e abrangente, é importante compreender que dentro desta estratégia existam ainda algumas modalidades que valem ser destacadas: No site da CEF, órgão responsável pela autorização das promoções de vendas no Brasil, define-se promoções comerciais como “as operações que visam a distribuição de prêmios a título de propaganda, permitidas apenas às pessoas jurídicas que exerçam atividade comercial, industrial ou de compra e venda de bens imóveis. Por previsão legal, essas campanhas só podem ser realizadas na modalidade sorteio, vale-brinde, concurso ou operação assemelhada”.

- **Sorteio:** Ação promocional onde o consumidor premiado é escolhido através de uma mecânica que identifique o vencedor por meio de um fator sorte, pelo qual ele é o responsável por buscar a apuração do resultado e requisitar seu prêmio ao provedor da ação.
- **Vale-brinde:** Premiação instantânea, através de uma mecânica que identifique o ganhador no próprio ponto-de-venda, ou que este cliente seja o responsável por encontrar o vale-brinde na própria embalagem, por exemplo.
- **Concursos:** Ação promocional onde o consumidor deve cumprir uma tarefa pre-determinada pela empresa que executa o concurso e seja julgado ou apurado como vencedor de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Neste tipo de ação o provedor é o responsável por apurar e divulgar o(s) ganhador(es) e contatá-lo(s) para o resgate do prêmio.
- **Operação assemelhada:** Ação promocional que combina fatores específicos de cada uma das demais modalidades, preservando-se suas características básicas, como o meio de habilitar concorrentes e apurar os ganhadores. Normalmente trata-se de uma ação que contenha sorteio e concurso em uma só mecânica.

Em outras palavras, a promoção comercial depende da compra de produtos para que o consumidor possa participar da mecânica previamente definida com o objetivo de premiar consumidores e, conseqüentemente, impulsionar vendas. Atualmente as ações em que se deve preencher cupons, convivem com outras nas quais a participação se dá exclusivamente por envio de torpedos SMS de um código promocional do número registrado na embalagem e este pode ser direcionado para um cadastro no *hot site* da promoção onde também deve-se informar o código do produto e/ou responder a uma pergunta, tal como acontece nas ações promocionais que utilizam cupons de papel.

Neste contexto, Paiva (2006, p. 42) explica que as promoções de vendas podem ser enquadradas em dois grandes grupos:

- **Promoções Instantâneas:** São aquelas onde os participantes obtêm as informações de como participar no PDV e, ao adquirir o produto, já obtêm a resposta através da forma de sorteio prevista, se foi ou não o vencedor. Este tipo de campanha movimentava o PDV com a entrega

frequente de prêmios, normalmente feita através de brindes de menor valor financeiro e em maior quantidade. Porém este tipo de mecânica possui suas limitações, já que é necessária uma disponibilidade de pessoal muito grande para estar presente nos principais PDV onde há a comercialização do produto. Esta forma de premiação (em grande escala) impede que seja feita através desta mesma mecânica uma premiação do consumidor com um prêmio de maior valor financeiro, como carros ou casas.

- **Promoções de Efeito Retardado:** São aquelas onde os participantes obtêm as informações sobre como participar no PDV ou até mesmo em casa por meio da TV e outras mídias, assim como também na embalagem do produto. Este tipo de promoção não permite que o ganhador saiba de imediato que foi contemplado com a premiação prevista. Por isso inibe aqueles que acreditam não terem “sorte” de participar. Como ponto positivo pode-se destacar que o consumidor pode participar da mesma sem a necessidade da presença de um promotor no PDV, possibilitando sua implantação simultânea em um número muito maior de lojas. É também uma das únicas maneiras previstas para estimular consumidores através do incentivo com prêmios de maior valor financeiro.

Todas as promoções citadas até o momento são as que envolvem o fator sorte, como os sorteios e concursos. Mas há também as promoções comerciais que não envolvem tal elemento, a saber, aquelas promoções em que na compra do produto se ganha um brinde na hora, isento de qualquer tipo de sorteio ou concurso. Além disso, enquadram-se também, neste perfil, aquelas ações com mecânicas conhecidas como “compre e ganhe” ou ainda, as promoções “junte e troque”, como as que a marca Coca-Cola costuma implementar em épocas de realização da Copa do Mundo de futebol.

**Figura 1**



**Fonte:** [www.cafecomgalo.com.br](http://www.cafecomgalo.com.br)

Outro tipo de ação promocional que pode ser observado com frequência refere-se àquela em que se aproveita de algum fenômeno do momento previsto, como a Copa do Mundo citada no exemplo anterior ou as Olimpíadas. E ainda existem aquelas que são elaboradas a partir de fenômenos momentâneos e imprevisíveis para a maioria das empresas e, quando surge a chamada “febre”, concentram suas energias para tirar proveito, ainda que de forma efêmera, desta novidade.

Recentemente, o aplicativo Pokémon Go movimentou o mercado de diversos setores, em especial o promocional, e pode ser observado seu uso ou mesmo menção para divulgar, interagir, premiar ou mesmo vender produtos e serviços.

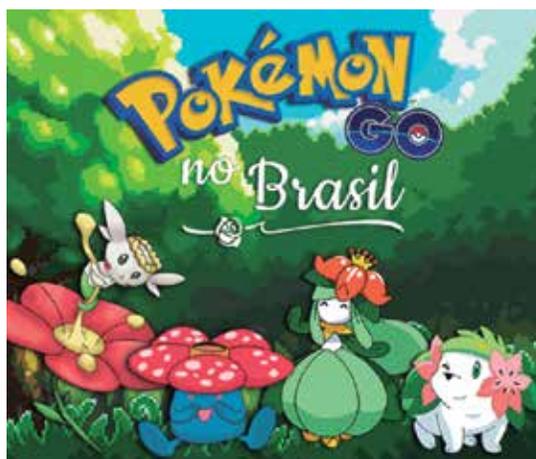
Figura 2



Fonte: [www.uol.economia.com.br](http://www.uol.economia.com.br)

O aplicativo Easy Taxi (imagem anterior), antes mesmo do lançamento do aplicativo no Brasil, aproveitou a “febre” que se esperava que fosse ocorrer a partir dali, tendo em vista a reação que já havia despertado em outras partes do mundo. Assim, tiveram a ideia de “transformar” seus motoristas em Pokémon e os passageiros ganhavam desconto (chamado de Insignia Easy) de acordo com a raridade do Pokémon “capturado”.

Figura 3



Fonte: [www.uol.economia.com.br](http://www.uol.economia.com.br)

Já a floricultura Esalflores (imagem anterior), de Curitiba (PR), decidiu premiar com um brinde os jogadores que capturassem Pokémon do tipo planta.

Estes tipos de ações implementadas a partir de aplicativos demonstram que é possível transmutar ações que inicialmente ocorriam no mundo virtual para ações tangíveis no mundo real.

### Divulgação e ações promocionais

Diversas razões motivaram empresas anunciantes a explorar melhor a divulgação e também a realização de ações promocionais pelo o mundo digital, dentre elas, podemos destacar o custo eleva-

do de veiculação nas mídias tradicionais, em especial as eletrônicas (Rádio, TV), além da migração de parcela considerável da audiência e dos investimentos em comunicação para internet. Isto pode ser observado não apenas para anúncios publicitários, mas também para produção de conteúdo informativo e de entretenimento, quanto para facilitar o contato do cliente com a empresa, bem como para tornar as mecânicas de suas ações promocionais mais dinâmicas, cômodas e atrativas ao consumidor. Um exemplo é a promoção da empresa Lacta “Caça aos prêmios” que teve início em 15 de fevereiro de 2016.

Embora seu regulamento estivesse disponível no seu hot site promocional, a promoção em si não faz muito uso dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente. Esta promoção consistia em estimular o consumidor a comprar o produto, que dentro da embalagem poderia encontrar um cartão “vale-brinde” que continha instruções sobre como receber a premiação. O *hot site* explicava que no vale-brinde haveria uma indicação do prêmio, mas que para ter direito a ele, deveria guardar a embalagem e o respectivo cartão, pois ambos seriam exigidos na entrega do prêmio em domicílio. Por isso, o premiado deveria ligar para a Central de Atendimento do Cliente e solicitar o resgate para reclamar seu prêmio.

Figura 4 - Promoção tipo “Vale-Brinde” realizada pela Lacta em 2016



Já em outro exemplo de promoção comercial usando a internet, “Nescau patrocina seu achocolatado Nescau”, que teve início em 18 de janeiro de 2016, diferentemente da anterior, esta faz uso de forma mais abrangente da internet e consistia em uma mecânica do tipo concurso, no qual o consumidor concorria ao valor de um ano de estudos para seu filho, sendo oferecidos ao todo dez prêmios, além de mais de mil prêmios instantâneos de menor valor. Para participar, o consumidor deveria comprar um produto indicado na promoção, cadastrar seu cupom ou nota fiscal no site da promoção e então receber o chamado “número da sorte” para que pudesse concorrer. Assim como na promoção anterior, o consumidor deveria guardar os cupons ou notas fiscais para ter direito a receber o prêmio sorteado.

Figura 5 - Promoção tipo “Sorteio” realizada pela Nescau em 18/01/2016



Para ilustrar as diferenças da utilização da tecnologia na realização destas ações promocionais, observar a promoção comercial mais antiga do tipo sorteio realizada da Ajinomoto realizada a partir de 05 de janeiro de 2009, na qual se solicitava que, para participar, o consumidor deveria juntar 5 selos dos produtos promocionais dos sucos Mid ou Fit e enviar para o CEP promocional acompanhados com a resposta da pergunta “Quais as marcas que deixam o verão com sabor de prêmios?” e os dados do consumidor. Então no dia final da promoção em 23 de abril de 2009, o sorteio dos prêmios foi realizado.

Figura 6 - Promoção tipo “Sorteio” realizada pela “Ajinomoto” em 05/01/2009



Comparando a promoção mais recente realizada pela “Nescau” e com a mais antiga realizada pela “Ajinomoto”, tornam-se nítidas as diferenças entre elas, como a comodidade do consumidor ao fazer todo o processo em casa e pelo computador (ou como atualmente já é possível, pelo celular), não necessita de espaço. Isso demonstra uma sintonia maior com a tecnologia utilizada atualmente por grande parcela da população e, ao mesmo tempo, também pode ser utilizado como mote para divulgar a marca, associando-a a questões relacionadas ao meio ambiente, práticas ecologicamente corretas e a sustentabilidade, entre outras razões, inclusive por não fazer uso do papel.

Vale destacar que o uso da tecnologia também está ligado à familiaridade que o *target* da ação possui. Neste contexto, observa-se que as ações voltadas para o público mais jovem, são as que fazem uso mais frequente e abrangente de recursos tecnológicos.

### Benefícios do uso da tecnologia em ações promocionais

Os benefícios são grandes e de certa forma até evidentes, pois permitem que as empresas conheçam seus consumidores como nunca foi possível anteriormente. Além disso, abrem a possibilidade de interagir de forma inusitada e frequente e principalmente barata; contudo, problemas com a tecnologia também podem ocorrer e são objetos de investimentos para manutenção e aprimoramento de sistemas. No entanto, apesar de existirem diversos mecanismos e investimentos para garantir a segurança de dados e sistemas, também é de conhecimento de muitos, que os chamados “piratas da internet”, também evoluem em seus conhecimentos e formas de interação, para roubar, danificar ou simplesmente adulterar dados.

Por esta razão, a internet é ainda um ambiente que desperta a desconfiança de parcela da população, no que diz respeito a dados

sigilosos pessoais, como numeração de documentos, endereços e números de telefone. Em consequência disso, poderá restringir a participação de forma mais ampla, se for a única forma de participação da ação promocional. Neste sentido, algumas empresas procuram simplificar, ou “enxugar” o número de informações pessoais obrigatórias solicitadas, como forma de garantir o acesso e, ao mesmo tempo, gerar um banco de dados mínimo que seja ao mesmo tempo, objetivo e confiável.

### Considerações finais

À medida que a tecnologia evolui, devem evoluir também as novas formas de solucionar antigos problemas ou apenas de facilitar a maneira de executar determinada ação. Inegavelmente, uma das grandes preocupações de empresários é a obtenção de lucro e redução de custos. Nesse contexto, a internet destaca-se como uma ferramenta eficiente de divulgação em escala global tanto de promoções comerciais e sociais, ambas tratadas neste artigo, quanto dos valores da empresa, seus produtos ou serviços e até mesmo da imagem que a empresa pretende passar ao consumidor, além de ser uma forma mais econômica para tal finalidade, aumentando sua possibilidade de captação de clientes, ou seja, aumentando sua demanda com um baixo investimento.

No entanto, ainda que as empresas atualmente utilizem mais frequentemente a tecnologia para realizar promoções, seu uso ainda está bem restrito a cadastros no site promocional, por exemplo, sem explorar totalmente o potencial que ela proporciona.

Portanto, em um mundo onde a tecnologia está cada vez mais presente e as informações sendo divulgadas cada vez mais, e com maior agilidade, assim como as propagandas, as empresas se esforçam para se adaptar mais rapidamente ao mundo digital, fazendo maior uso da criatividade para atingir mais rapidamente e fortemente seu *target*, evitando assim de entrar

em uma “seleção natural”, onde apenas as empresas que se adaptam sobrevivem.

## Referências

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Promoções comerciais e sorteios filantrópicos.**

Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/empresa/promocoes-sorteios/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

COSTA, Antônio R.; CRESCITELLI, Edson.

**Marketing promocional.** São Paulo: Atlas, 2003.

ELEUTERIO, Rafael. **Os cinco brindes de**

**maior sucesso da Coca-Cola.** Disponível em:

<<http://www.cafecomgalo.com.br/os-cinco-brindes-de-maior-sucesso-da-coca-cola/>>.

Acesso em: 25 ago. 2016.

ESCAVADOR. **Edson de Paiva Dias.**

Disponível em: <[www.escavador.com/pessoas/4935890](http://www.escavador.com/pessoas/4935890)>. Acesso em: 16 nov. 2015.

FERRACIÚ, João de Simoni. **Promoção de**

**vendas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

JEHOVAL JUNIOR. **João de Simoni**

**Soderini Ferracciù.** Disponível em: <[www.capivarisocial.com.br/joaodesimoniferracciù](http://www.capivarisocial.com.br/joaodesimoniferracciù)>.

Acesso em: 06 nov. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.**

12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACTA. Home page. Disponível em: <<https://www.lacta.com.br>>.

Acesso em: 25 fev. 2016.

PAIVA, Edson. **Comunicação persuasiva em**

**pontos-de-venda.** São Paulo: Iglú Editora, 2006.

PROPAGANDAS HISTÓRICAS. **Geloucos**

**(Coca-Cola)** – 1997. Disponível em: <[http://www.propagandashistoricas.com.br/2013/02/geloucos-coca-cola-1997\\_24.html](http://www.propagandashistoricas.com.br/2013/02/geloucos-coca-cola-1997_24.html)>.

Acesso em: 18 fev. 2016.

REVISTA LIVE MARKETING. **Promoções**

**comerciais e sua legislação.** Disponível em:

<[www.revistalivemarketing.com.br/artigos-de-marketing/artigos-3-edicao/promocoes-comerciais-e-sua-legislacao](http://www.revistalivemarketing.com.br/artigos-de-marketing/artigos-3-edicao/promocoes-comerciais-e-sua-legislacao)>.

Acesso em: 24 out. 2015.

TURNES, Fabio João. **A legislação aplicável à realização de sorteio de prêmios e**

**promoções comerciais.** Disponível em:

<[www.jus.com.br/artigos/26383/a-legislacao-aplicavel-a-realizacao-de-sorteio-de-premios-e-promocoes-comerciais](http://www.jus.com.br/artigos/26383/a-legislacao-aplicavel-a-realizacao-de-sorteio-de-premios-e-promocoes-comerciais)>.

Acesso em: 16 nov. 2015.

UOL ECOMMERCE. **5 Promoções criativas**

**para você se inspirar.** Disponível em: <<http://ecommerce.uol.com.br/impulso-digital/temas/email-marketing-e-promocoes/5-promocoes-criativas-para-voce-se-inspirar.html#rmlcl>>.

Acesso em: 25 fev. 2016.

UOL ECONOMIA. **Empresas usam**

**Pokémon Go para vender casa, carro**

**e até diária em motel.** Disponível em:

<<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/08/07/empresas-usam-pokemon-go-para-vender-casa-carro-e-diaria-em-motel.htm>>.

Acesso em: 27 ago. 2016.

WIKIPEDIA. **Philip Kotler.** Disponível em:

<[goo.gl/hxBMHZ](https://goo.gl/hxBMHZ)>. Acesso em: 06 nov. 2015.

 **MESA REDONDA**



Rafael Cachote, da Plug Comunicação; Karina Martins, sócia da Sow Fã e membro da GBG (Google Business Group); Leila Mota, da TV Tribuna; professor Marco Aurélio Lima, da ESAGS; Guilherme Carvalho, sócio da Mintz Comunicação e Alessandro Zuffo, assessor do Departamento de Empreendedorismo e Emprego da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação da Prefeitura Municipal de Santos e professor de pós-graduação da Universidade Santa Cecília (UNISANTA).

## Marketing digital

A ESAGS STRONG Unidade Santos recebeu vários convidados para a 8ª. Semana do Jovem Empreendedor da Associação Comercial de Santos – Jovem para discutirem o tema “Marketing Digital”. A mesa redonda, realizada no dia 18 de março de 2016, contou com a participação de cinco especialistas no tema: Guilherme Carvalho, sócio da Mintz Comunicação; Karina Martins, sócia da Sow Fã e membro da GBG (Google Business Group); Rafael Cachote, da Plug Comunicação; Leila Mota, da TV Tribuna, e o professor Marco Aurélio Lima, da ESAGS. A atividade, aberta a público interno e externo da faculdade, foi bastante concorrida e o auditório esteve lotado o tempo todo.

Ao dar início à atividade, o anfitrião, Prof. Dr. Ricardo Hammoud, então coordenador do curso de Administração da ESAGS Unidade Santos, saudou os presentes e marcou que era o

primeiro ano que a ESAGS fazia parceria com a Associação Comercial de Santos (ACS) - Jovem para o evento que acontece há vários anos, desejando que essa cooperação seja frutífera e dure muito tempo. Em seguida, apresentou o professor Rodrigo Araújo, também da ESAGS, que veio lançar em Santos o Centro de Empreendedorismo e de Pesquisa Aplicada, ao qual todos os alunos estão convidados, para colocar o seu conhecimento em prática, em consultoria ou descobrindo coisas novas com as empresas. A parceria com a ACS Jovem é parte dessa iniciativa ESAGS STRONG. O professor Pedro Veras, da ESAGS, é também diretor da ACS e tem sempre facilitado o contato entre empresários e alunos.

Guilherme Carvalho, enquanto membro da ACS, na sessão de abertura, chamou a atenção dos estudantes para os tempos desa-

fiadores de nossa época, em que dificuldades parecem ter dimensões intransponíveis, mas que, por outro lado, são tempos de oportunidades escassas, cercadas de riscos, Viver hoje é empreender, acordar todos os dias e executar planos que nos conduzem a resultados para nós e para os que nos cercam, arquitetar, desenhar e implementar ideias de um projeto que produz riquezas e bem-estar através de suprimentos e necessidades do Desejo do cliente. A juventude é naturalmente empreendedora, no entanto necessita de sólida formação, apoio dos que já passaram por essa etapa e, sobretudo, de uma rica confiança naquilo que se pretende fazer. O expositor afirmou ainda que a cidade de Santos possui felizmente uma juventude informada e dinâmica que deseja crescer e construir algo novo que dê o merecido resultado e a satisfação profissional almejada. Há iniciativas que podem inclusive melhorar a vida da Comunidade e, por isso, a Semana do Jovem Empreendedor organizada pela ACS Jovem desempenha, a cada ano, o papel de inspirar, orientar e auxiliar na capacitação da nova geração da região. A Baixada Santista possui características únicas em sua economia e se renova constantemente a partir do polo industrial de Cubatão, da Petrobras e do Turismo e de tantas outras plataformas de negócios que aguardam empreendedores de todos os tamanhos em um ambiente institucional democrático que a justiça seja bem aplicada, com ética e lisura na vida pública e privada dos cidadãos. A esperança nos move e nos projetará para as oportunidades que nos esperam em um momento apropriado, pois a esperança é o Combustível do Empreendedor Jovem, de vivermos naquele Brasil que sonhamos.

O coordenador da mesa foi Alessandro Zuffo, assessor do Departamento de Empreendedorismo e Emprego da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação da Prefeitura Municipal de Santos, professor de pós-graduação da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) e apresentador do programa Atitudes e Negócios da Santa Cecília TV.

Alessandro apresentou os cinco palestrantes e agradeceu a presença dos representantes da Prefeitura de Santos, através de Rosângela Menezes, assessora de imprensa da Secretaria de Turismo, e da Confederação Nacional de Jovens Empresários (CONAJE), esta na pessoa de José Erlan Dias Alves, coordenador de integração daquela associação.

Alves explicou que a CONAJE existe há dezesseis anos e congrega todas as associações de jovens empresários do Brasil, atualmente representando 24 Unidades da Federação. A Confederação tem 36 mil empresários filiados que participam ativamente de alguns projetos, tais como o Feirão do Imposto e a Primeira Empresa. Terminando sua fala, convidou os presentes a conhecerem mais o trabalho da associação local e a ela se engajarem.

O moderador então passou a palavra para a primeira expositora, Karina Martins, profissional de marketing, sócia da Sow Fã e membro da GBG (Google Business Group), que se apresentou como uma jovem empreendedora, cuja história no mercado de empreendedorismo começou há menos de dois anos. Ela era então funcionária, com menos de trinta anos e estava vivendo em 2014 uma fase de querer empreender e não sabia por onde começar. Fez alguns cursos na área e participou de um concurso promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), na verdade uma maratona voltada para o empreendedorismo tecnológico, com a duração ininterrupta de mais de 36 horas desenvolvendo aplicativos e, ao final, houve avaliação de todos os aplicativos para escolher o melhor de acordo com os objetivos do concurso. Karina venceu com seu time e foi ali que tudo começou. A princípio ela achava que Startup aplicativos era somente para programadores e designers, mas logo percebeu que esse mercado tinha muita carência da área de marketing. Foi o começo de tudo... No ano passado, Karina venceu outro concurso, o da Phillips, focado em empreendedorismo na América Latina. Mas foi em 2014 que conheceu

o GBG (Google Business Group), que são comunidades ao redor do mundo; por exemplo, o Master coordenador fica em Cingapura. Essas comunidades promovem eventos gratuitos com foco em empreendedorismo tecnológico, acessíveis ao público interessado, cujo objetivo é compartilhar conhecimento que o Google oferece. Um dos últimos eventos tratou de metodologias para plataformas de marketing, sobre as melhores formas de utilizá-las para fazer o crescimento da sua Startup com ações de marketing digital. Foi nesse contexto que Karina começou, em agosto de 2014, sua agência Sow Fã, focada em marketing para artistas. Logo fez bons contatos e negócios que alavancaram o empreendimento, tais como promovendo o programa de entrevistas de André Vargas na TV Bandeirantes, Chiquititas, Carrossel, entre outros. A Sow Fã desenvolveu várias ações de marketing digital através de trabalhos de engajamento para os fãs votarem. O grupo infantil formado por crianças das novelas Carrossel e Chiquititas se uniram para fazer shows musicais. Eram grupos que nunca tinham cantado e tocado juntos, as crianças mal se conheciam dos bastidores da sua própria novela e a empresa de Karina desenvolveu ações de marketing para conseguir levantar público para um futuro show. Em três meses, conseguiram mais de 70 mil seguidores no Instagram, seguidos de vídeos dos fãs cantando e dançando. Encerrando sua exposição, Karina disse que ela queria mostrar para os estudantes presentes que é possível sair dali, não importando se trabalham ou moram em Santos. Para ter sucesso não é preciso subir a serra, ou seja, ir para São Paulo, pois as oportunidades podem estar e ser criadas muito perto de onde as pessoas estão.

Leila Mota, da TV Tribuna, foi a segunda palestrante. A empresa que ela representava pode ser considerada um modelo de sucesso de marketing digital, quando há cerca de 13 anos atrás criou o site tvtribuna.com, voltado para o entretenimento. Naquele momento, faltava no mercado publicitário um site com foco em

notícias, ao lado do entretenimento e cases de sucesso com promoções que passaram de mais de 2 milhões de page views mais de 10 milhões. Até que, quatro anos atrás, a Rede Globo lançou a ideia de padronizar todos os sites das afiliadas regionais. O resultado foi o G1, que cobre o noticiário nacional, o Globo Esporte, a TV Tribuna com notícias do factual, mas com as peculiaridades locais. Nessa negociação com a Globo, a TV Tribuna tem os bastidores da filiada, os programas locais e manteve as promoções de sucesso, fazendo a cobertura de 27 municípios. A proposta é trabalhar o Branding, ou seja, a marca, o cliente trabalha o lado institucional, não se trabalha com redes sociais. A palestrante citou alguns modelos que vêm sendo anunciados nos portais. Do ponto de vista dos page views (isto é, páginas vistas na internet são consideradas audiência), a tvtribuna subiu 38 pontos. As quatro marcas dos times regionais, ou as quatro bandeiras - Santos, Guarujá, Jabaquara e Portuguesa -, totalizam quase 28 milhões de páginas vistas média/mês. No momento de elaborar relatórios de audiência é usado o Google Analytics. Como emissora de televisão com foco na internet, mas com um quadro de cerca de 200 funcionários, a publicidade é importantíssima, mas sem “poluição”, por isso a norma de se ter no máximo cinco espaços publicitários por página, com destaque para o conteúdo. Quando começou a parceria com a Globo, esta fez várias exigências para a montagem da equipe: sete jornalistas dedicados para o G1, cinco jornalistas dedicados somente para o GE e essas equipes não fazem absolutamente nada de televisão, apesar de um ambiente de trabalho junto à TV. A equipe da internet somente trabalha online e a equipe da TV somente na televisão, ambas compartilhando o mesmo espaço. Os formatos dos patrocínios são detalhados no mínimo durante três meses, antes de irem ao ar, para dar tempo de trabalhar adequadamente a marca, seja para o formato mobile, seja na versão clássica. Um diferencial são as coberturas ao vivo de shows, de eventos, entre os quais o Car-



Público do evento

naval de Santos, que permitem contato direto com os internautas através de perguntas, premiações, etc., entrecortadas pelas mensagens dos patrocinadores. Estes também recebem especial atenção, tenham ou não agências de publicidade, sejam grandes ou pequenos, pois o interesse é fidelizar esses clientes. A TV Tribuna mantém clientes desde 2012 e, quando um cliente fecha um mapa de mídia, pode contar de imediato com uma equipe qualificada.

O terceiro palestrante foi o Prof. Dr. Marco Aurélio Lima, psicólogo de formação, docente da ESAGS. Após cumprimentar o público, Marco deixou claro que falaria da perspectiva de um pesquisador em psicologia, que estuda questões ligadas às mídias digitais, subjetividade e consumo. Por isso, faria um percurso partindo de um ponto mais conceitual até chegar em questões mais cotidianas. O ponto de partida seria uma reflexão sobre a subjetividade, ou seja, a forma como cada um de nós constrói a sua forma de se inserir no mundo, relacionando isso com a dimensão que faz parte da nossa vida hoje em dia também propiciada pelas mídias digitais que está ligada à questão da visibilidade. O autor que escolheu como refe-

rência foi o francês Michel Foucault, de quem muitos alunos já ouviram falar, especialmente da noção de modelo panóptico. Foucault morreu na década de 1980, mas o modelo panóptico continua muito atual para a análise de nossa sociedade. O Panóptico seria a ideia da construção de uma arquitetura que é usada como uma prisão. Essa arquitetura tem a característica de ser construída em anel e tem celas separadas; no centro dessa construção existia uma torre Central, onde ficava alguém que poderia vigiar, observar olhar cela por cela, vendo tudo que uma pessoa no interior da cela fizesse. Então, aquela pessoa dentro da cela, consciente da possibilidade de ser observada pela pessoa que estivesse na torre Central, aquela pessoa na cela faria uma auto-disciplinarização do seu comportamento, ela controlaria o seu comportamento em função de se imaginar observada. A grande curiosidade desse mecanismo é que, mesmo que não houvesse ninguém observando, ainda assim a pessoa por se imaginar observada fazia esse controle do seu comportamento. A novidade do pensamento de Foucault foi trazer essa ideia para pensar a sociedade que a gente vive, aquela que se organiza de tal modo a colocar

todos nós, de alguma maneira, em um estado de visibilidade. Com isso, todos nós também disciplinamos, controlamos, orientamos nossa conduta. A esse fenômeno, Foucault chamou de panoptismo. Vale lembrar do nosso ambiente de trabalho: cada um de nós trabalha numa sala fechadinha onde a gente pode ficar sozinho fazer o que quiser lá dentro? Não, os trabalhadores cada vez mais estão organizados em baias (ou “aquários”), de tal forma que tudo aquilo que você faz está visível para outros. O próprio Facebook, sistema/dispositivo tão difundido na nossa sociedade, é um campo onde nós nos fazemos muito visíveis e também orientamos nossa conduta fora do meio digital. Exatamente em nome dessa visibilidade, no Facebook todo mundo coloca fotos de felicidade, fotos viajando... Um outro ícone da visibilidade é o próprio programa Big Brother. Assim, quando se pensa nas mídias digitais, percebe-se que elas permitem essa dimensão da visibilidade e, mais do que isso, se tornem até mais eficazes. Uma vez que tudo que a gente faz na internet deixa rastros, tudo produz dados, informações que vão alimentar banco de dados que podem ser trabalhados por meio de estatísticas e por meio de algoritmos complexos, esses tais dados permitem a construção daquilo que a gente chama de perfis computacionais. Esclarecendo: o perfil computacional é um modelo que tenta construir o perfil de uma pessoa, e pode-se considerar esse fenômeno como uma nova forma de panoptismo, mas com algumas diferenças, pois se no panoptismo o que ficava visível era o corpo do indivíduo, agora por meio das mídias digitais, é o seu comportamento, qual site você acessou, qual caminho percorreu dentro do site. Quais são suas preferências? Todos esses dados são informações importantes e sugerem uma previsão de comportamento. Com esses dados e através de alguns algoritmos, pode-se fazer uma simulação do seu desejo, o que abre um campo de exploração significativo para o marketing digital. Por meio desses dados de perfil computacional, pode-se oferecer um produto que tem

grande chance de uma pessoa específica gostar e adquirir. Agora é possível uma campanha de marketing não mais voltada para um grande público, mas voltada para uma pessoa. Há empresas que já trabalham dessa forma há alguns anos, por exemplo, a Amazon Netshoes que declara ter a intenção de apresentar uma loja diferente para cada um dos usuários em seu computador. Então essas formas constituem campos novos para marketing, em função das mídias digitais e sua capacidade de antecipação do que será o meu desejo. Do ponto de vista da psicologia, percebe-se o quanto elas também orientam as nossas escolhas, pois elas passam a serem orientadas também por essas tentativas de antecipação do desejo.

Guilherme Carvalho, sócio da Mintz Comunicação, propôs-se a discutir as redes sociais. Segundo ele, “Quando se fala de marketing digital, a tendência é prestar atenção no que a empresa está fazendo, mas na verdade o que mudou foi o comportamento das pessoas. Antes a gente ia pesquisar, perguntava para um amigo, ia até uma loja, hoje ninguém mais faz isso. Atualmente é muito difícil você chegar numa loja sem conhecer o produto que você quer comprar, você já viu tudo no celular. Então, em marketing digital, se pode olhar pela perspectiva do consumidor”. Se alguém está insatisfeito com algum produto, empresa ou serviço, não liga mais para uma ouvidoria, mas sim, entra no Facebook e viraliza. No início da trajetória da Mintz, foram utilizados os impressos e as mídias tradicionais. Mas rapidamente perceberam que alguma coisa estava mudando: as pessoas estavam cada vez mais saindo dessas mídias e se dirigindo para as mídias digitais. Na verdade, segundo Guilherme, o marketing digital, enquanto propaganda de comunicação, tornou-se mais democrático e acessível aos pequenos negócios. Hoje o capital é importante, mas ele não define o sucesso do negócio se você tem uma presença online legal, você consegue viralizar, atender bem o seu consumidor, crescer e montar um negócio de sucesso, tudo graças à internet e ao marke-

ting digital. Mas é uma via de mão dupla, pois também através do marketing digital se pode derrubar grandes negócios. A mensagem é que devemos estar atentos o tempo todo sobre a nossa imagem pessoal e a imagem da empresa, pois ambas estão publicizadas na internet e redes sociais.

O quinto palestrante foi Rafael Cachote, da Plug Comunicação, publicitário formado pela Universidade Santa Cecília (Unisantia), de Santos, e que declarou continuar aprendendo em cursos de publicidade digital e mídias sociais. Sua trajetória profissional começou em 1999, quando ainda cursava a graduação, e quis montar uma agência de publicidade. Trabalhou em algumas agências e, no final de 2003, montou a sua própria, que começou a funcionar efetivamente no ano seguinte. Atualmente a Plug Comunicação completou doze anos e emprega sete funcionários. Uma das expertises pessoais de Rafael é o planejamento publicitário e redação, onde alia paixão e gestão de arte, em parte publicidade tradicional. Segundo o expositor, se queira ou não, a mídia tradicional ainda cumpre muito bem seu papel e não se sabe o que mudará dentro dos próximos cinco anos: ele diz não lembrar de nenhuma parca de sucesso que somente tenha investido em mídia digital. A Plug Comunicação trabalha com design gráfico, criação de marcas e logotipos e mídia social. Recentemente o quadro funcional passou por oficinas de aperfeiçoamento com profissionais altamente qualificados, o que considera um excelente investimento da empresa e inimaginável há dez anos atrás. Como empreendedor no mercado publicitário, notou que o mercado mudou e vem mudando bastante. Os jovens dispõem de ferramentas que ajudam muito os novos empreendimentos. As mídias sociais são tão importantes que se pode começar pelo mercado de bairro e fazer uma publicidade em um raio de um quilômetro, o que não se consegue fazer com a TV. Para o sucesso é preciso analisar tudo com muita calma e ver o que é melhor para cada tipo de negócio. A publicidade regionalizada que as

mídias sociais acabam proporcionando é muito interessante.

Após as cinco exposições, Alessandro, moderador da mesa, abriu o debate, que contou com a participação entusiasta do público e cujas questões versaram sobre temas diversos: a plataforma Bing no Brasil; PNL e marketing e publicidade; qual é a mídia social mais indicada para engajamento e qual a mais econômica (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter?); quais as dificuldades no mercado da profissão de publicitário e especialmente as dificuldades que os palestrantes enfrentaram em seus negócios de marketing digital; como as empresas controlam os acessos que se fazem a um site de seu domínio; como os patrocinadores definem programas e espaços para veiculação de suas mídias; como as empresas, com a internet, atingem públicos mais distantes, de outras cidades e estados; como o marketing digital pode ajudar o jovem empreendedor a arrumar parceiros ou possíveis investidores para o seu projeto; dicas para os alunos da ESAGS que desejam entrar no segmento do marketing digital; como o jovem empreendedor poderia rentabilizar melhor, isto é, ganhar mais dinheiro com seu negócio via YouTube; existe um futuro lucrativo para publicidade e para o marketing?

As considerações dos palestrantes sobre tantas questões vieram em seguida.

Guilherme Carvalho insistiu no estudo permanente, argumentando que o mercado de marketing digital muda muito rapidamente: o que se fala hoje pode não valer amanhã. Um exemplo citado foi o Orkut que sucumbiu ao Facebook; outro, o Instagram que foi comprado pelo Facebook porque foi avaliado como uma ameaça... O profissional do ramo tem que estar a par das novidades, ferramentas e novas tendências.

Karina Martins lembrou que é muito importante ter um objetivo claro e metas alcançáveis. E também uma estratégia que os estudantes de administração dominam: PDCA - Planejar Desenvolver Checar e Agir. Para isso, acompanhar os resultados é fundamental.

Leila Mota concordou com Guilherme sobre a atualização constante, pois a cada dia aparece uma nova tecnologia. Seu grupo, mesmo participando da Globo, faz dois treinamentos por ano, ocasiões em que, com humildade, compartilham experiências, algo que deu certo em uma filiação e algo que não deu em outra, visando aperfeiçoar os produtos, tudo passa por um crivo e, se preciso, se encerra um formato ou um projeto e se começa do zero, para dar o melhor resultado para cliente.

Rafael Cachote, citando o especialista Juliano Kimura, lembrou que se aprende fazendo erros, pois errando, se aprende logicamente. O importante é não desanimar, e sim manter o foco e persistir. Quanto à mídia social, precisa se trabalhar para trazer as pessoas que interessam realmente para a sua página. Para saber mais sobre marketing digital e estar sempre atualizado, há muitos vídeos online, palestras, eventos e cursos gratuitos presenciais onde se pode ir e participar. É superimportante construir um Network para ajuda mútua. Sugeriu, por exemplo, o Startup Weekend como um evento sensacional para quem quer empreender e tem uma ideia ou projeto. Outros eventos gratuitos acontecem pelo Google, GVG São Paulo, entre outros. Na semana passada, aconteceu um evento aberto ao público sobre Google Adwords, os próximos serão sobre negócios e YouTube. Há também a plataforma Meetup onde se digita um assunto de interesse e o site localiza os próximos eventos de empreendedorismo e tecnologia em raio de X quilômetros.

Karina Martins notou que crianças e adolescentes constituem um dos públicos que mais viajam nas mídias sociais. A questão está em pesquisar qual a melhor mídia para engajar um determinado público. Por exemplo, os adolescentes gostam muito de Snapchat, de Instagram; Periscope, Facebook e transmissão ao vivo são coisas de velho. É preciso pesquisar onde eles estão, pois são eles que vão consumir o seu conteúdo e fazer com que os pais compreem, que também devem ser impactados, é preciso

ter estratégias para ambos os públicos.

Ao encaminhar o encerramento do debate, o moderador solicitou aos expositores suas colocações finais e mensagens para os alunos da ESAGS STRONG, focando empreendedorismo no âmbito de marketing digital.

Guilherme Carvalho lembrou que, embora a mesa tenha falado muito de marketing digital como propaganda, hoje há muitas pessoas que têm negócios exclusivamente online, da divulgação ao consumo. A internet veio para ficar e quanto mais rápida for, maior será a possibilidade de negócios inovadores.

Karina Martins disse que não precisa de grandes investimentos para começar um negócio em marketing digital, porque ele pode começar em casa mesmo. Mas tem que estudar e prestar muita atenção nas tendências pois o marketing é uma área que está em constante processo de evolução. Quem sonha em ter um negócio, a mensagem é “corre atrás” do projeto, e antes faz um bom planejamento.

Leila Mota esclarece que ela trabalha em empresa, não é uma empreendedora de um negócio, mas que é empreendedora da sua vida; estuda e busca equilíbrio entre os objetivos profissionais e os objetivos pessoais. Com isso, as pessoas vão um pouco mais além do que a gente pensa.

O professor Marco Aurélio Lima lembrou que também não é um empreendedor, mas já faz um tempo que convive no mundo da administração com seus colegas de curso na ESAGS. Disse que aprendeu com eles algumas coisas nesse campo: “Definir onde eu quero chegar, qual é o ponto, qual é o lugar onde eu me encontro agora e o que eu precisaria fazer para chegar até aquele lugar que eu desejo”. Então, em relação às mídias, é importante conhecer bem o público a quem se destina o produto e também entender a plataforma a ser utilizada, uma vez que cada uma delas tem propriedades diferentes que permitem explorar aspectos diferentes. Quanto à mensagem aos alunos, e repetindo outras falas do evento, como Marco está

bastante ligado à academia, seria a de estudar sempre e bastante.

Para Rafael Cachote, a grande mensagem para quem quer empreender é viver! A área de marketing digital exige muito estudo, informação a todo momento, mas o detalhe muito importante é viver. Exaltou os alunos a fazerem o que lhes dá prazer, atividades de lazer que os desconectem um pouco do online. A criatividade frutifica nos momentos de descontração e isso ajuda as boas ideias.

Encerrando a 8ª. Semana do Jovem Empreendedor da ACS Jovem, Alessandro retornou a palavra para Guilherme Carvalho, presidente daquela associação, para suas palavras finais.

Em nome da instituição co-promotora do evento, Guilherme agradeceu a presença de todos os universitários da ESAGS STRONG, ce-

lebrando o encontro bem-sucedido com tantos jovens, embora em cenário político conturbado. Declarou que o empreendedorismo, mais do que uma alternativa de trajetória profissional, é um verdadeiro estilo de vida. A juventude possui aspirações, tem o legítimo direito de lutar por elas e, com a indispensável formação acadêmica, é possível visualizar o sonho e traçar um plano para atingi-lo, através da mensuração dos riscos, das recompensas e dos recursos financeiros necessários a cada etapa. Agradeceu a todas as instituições e pessoas que colaboraram com o êxito do evento, como os diretores e professores da própria ESAGS, a TV Tribuna, a Prefeitura Municipal de Santos, os patrocinadores masters e os standards e todos os apoiadores, sempre incansáveis.



*Envolvidos na organização da atividade*





Pedro Carvalho de Mello  
> Professor da ESAGS

# ARTIGO

## Revisitando o “B” de Brics... Algumas Reflexões

### Introdução

Vamos discutir, nesse artigo, alguns aspectos que julgo importantes para uma visão de longo prazo sobre o desenvolvimento do Brasil. Vamos iniciar com um rápido balanço sobre o estágio atual do “B” dos BRICS. Em seguida, examinando o potencial de consumo do País, e o potencial de produção com base em recursos naturais. Finalmente, apontando os novos desenvolvimentos da economia global impactando o Brasil, apresentamos as principais conclusões desse artigo.

### 1 A Questão dos BRICS

No “frigor dos ovos”, o que existe de especial com a questão dos BRICS?

Muito se escreveu e discuti sobre a importância de B (Brasil), R (Rússia), I (Índia), C (China) e S (South Africa). Em resumo, trata-se de tamanho econômico, potencial de mercado de consumo e crescimento econômico! Além de grandes, ou mesmo exageradas, expectativas....

Será que os BRICS estão honrando essas expectativas do mercado? Vamos tecer algumas breves considerações sobre a situação atual dos BRICS.

O BRICS é uma sigla que representa um grupo de países sem muita sinergia espacial ou continuidade geográfica. É um grupo de países escolhidos pela visão dos investidores, segundo o ponto de vista de negócios estratégicos e financeiros. Atingiram, no entanto, uma certa importância política. Caíram, ultimamente, num certo descrédito.

Como estão os BRICS em fins de 2016?

<b>Brasil</b>	Tempos difíceis, o desafio futuro é aumentar produtividade e competitividade	No entanto, algo ficou em termo da dimensão estratégica do Brasil no cenário de negócios internacional
<b>Rússia</b>	Prioridade geopolítica, PIB USD 1,9 trilhões, população 147 milhões e área 17 milhões km <sup>2</sup>	Tempos difíceis, queda de 3% do PIB. Mostra sinais de recuperação
<b>Índia</b>	Estrela do crescimento do PIB, 7,5%. População 1,3 bilhões e PIB USD 2,1 trilhões	Note-se que PIB per capita é baixo, USD 1,800. O país tem mais da metade da população vivendo na área rural

<p><b>China</b></p>	<p>Muitos dizem que a China, a segunda maior economia do mundo, é que carrega os demais BRICS</p>	<p>A desigualdade de renda aumentou, ampliou-se o fosso entre o litoral e a costa (Gini cerca de 0,5, tal como Brasil. No passado, era 0,30); a desigualdade começa a diminuir, assim como a população economicamente ativa está diminuindo, forçando alta de salários; fazem-se políticas redistributivas, educacionais e previdenciárias. Observa-se um aumento da renda rural. Um terço dos ativos está nas mãos de apenas 1% das famílias do país. E os rumores de possível crise financeira?</p>
<p><b>África do Sul</b></p>	<p>PIB de USD 370 bi, cresce fracamente, 0,6% no ano passado</p>	<p>Existem dificuldades de governança política. No lado positivo, as forças pró-mercado estão se fortalecendo politicamente</p>

Robert Samuelson, em artigo recente no Washington Post (abril 2016), diz o seguinte: “o que o Brasil ensina é que a promessa dos “países emergentes” não passava de *“wishful thinking”*. A presunção era de que esses países, sobretudo os BRICS, iriam estreitar o hiato em relação às sociedades mais avançadas. Adotariam novas tecnologias, expandiriam seus sistemas de educação, e aprimorariam a administração local. Segundo Samuelson, o que se perdeu nessa visão simplista foi a relevância das diferenças nacionais – dos valores, das instituições, da política – para garantir o crescimento sustentável”.<sup>1</sup>

## 2 O “B” de BRICS

Na minha opinião, embora a linha de raciocínio de Samuelson esteja correta, não se deve desanimar, apenas reconhecer que o caminho para se tornar um país desenvolvido é mais desafiador.

Com efeito, o Brasil não é “para amadores”. Segundo José Mindlin, grande industrial e intelectual brasileiro, “sempre me preocupo com o final do mês, mas nunca me preocupo com o futuro”. Para Roger Cohen, “o Brasil é o cemitério dos pessimistas”<sup>2</sup>.

A Economia Brasileira, nos tempos atuais, enfrenta diversas dificuldades, e terá de encarar grandes desafios no curto prazo. De um modo geral, podemos citar os seguintes problemas e desafios:

- Ambiente econômico e político melhorou, mas persistem vulnerabilidades e elevado nível de desemprego;
- Problemas com a solvência de muitas empresas;
- Falta de recursos no governo, ajuste doloroso na economia;
- Saída lenta da recessão, reformas estruturais necessárias;
- Ganhar confiança dos investidores;
- Enfrentar o aumento da desigualdade e queda de renda dos consumidores;
- País tem de pensar o seu futuro no cenário internacional;
- Aumentar substancialmente os investimentos na infraestrutura;
- Necessidade de preparar a indústria para o futuro;

1 - Fonte: Monica de Bolle, “Flores”, em Estado de São Paulo, 13 de abril de 2016, B6.

2 - Citado em Roger Cohen, ESP, 17/08/2012.

- Retornar ao grau de investimento da Fitch, Standard & Poors e Moody;
- Retornar ao crescimento econômico sustentável.

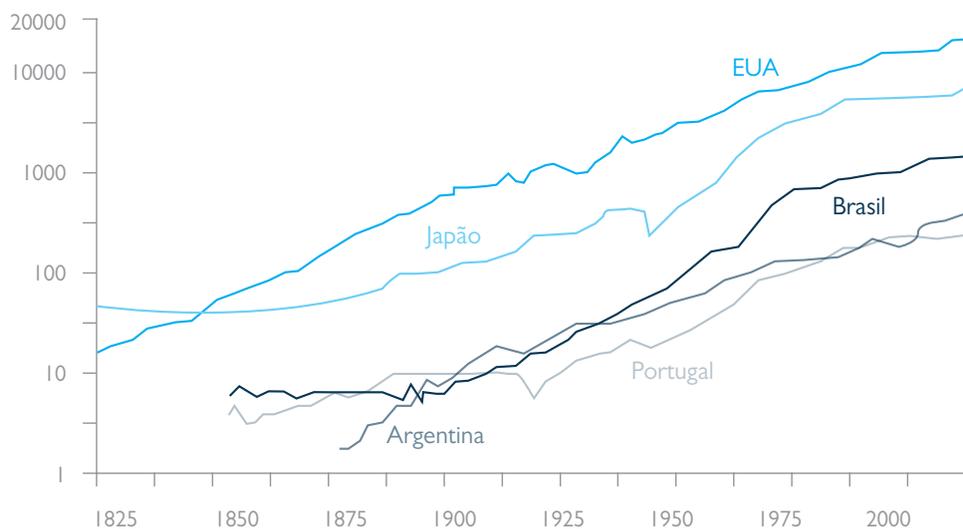
Como fica o “B” dos BRICS numa visão de longo prazo? No livro que escrevi sobre o assunto, defendi a tese que o “B” era merecedor de ser um verdadeiro BRIC, devido à força de seu potencial de consumo e de produção (MELLO, 2012).<sup>3</sup>

Podemos continuar acreditando na força econômica do Brasil? Na minha opinião, sim!

Com efeito, as transformações econômicas e sociais do País numa perspectiva de longo prazo atestam essa afirmativa! Assim, temos de avaliar o País olhando para o futuro, sem ficarmos excessivamente presos à conjuntura atual, de tempos muito difíceis.

O economista Claudio Contador, autor de inúmeros livros e artigos sobre a economia brasileira, produziu estimativas do PIB em vários países numa visão de longo prazo.

**Gráfico 1** - Produto interno Bruto, US\$ bilhões de 2005



**Fonte:** Claudio R. Contador, SILCON Banco de Dados

Observa-se, no Gráfico 1, a forte tendência de crescimento do PIB brasileiro, mesmo quando comparado com países que se destacaram nos últimos 200 anos, tais como os Estados Unidos e o Japão.

### 3 O Potencial de Consumo e Produção do Brasil

A proposição básica desse artigo é que o Brasil se destaca tanto no seu potencial de consumo quanto no seu potencial de produção. O potencial de consumo é alto e crescente. O potencial de produção, que é muito ligado a recursos naturais, é também elevado. É o conjunto dos dois que faz com que o Brasil, na minha opinião, possa ter uma trajetória de crescimento econômico sustentável.

Vamos começar com o potencial de consumo. Os Determinantes do Tamanho Potencial (PM) do Mercado podem ser expressos na seguinte maneira:

<sup>3</sup> - O “B” de BRICs. São Paulo: Editora Saint Paul, 2012. No livro, não inclui a África do Sul na relação, pois acredito que, em termos econômicos e geo-estratégicos, esse país não se enquadra no grupo. Em termos políticos, no entanto, a África do Sul passou a ser membro, e assim estou adotando o acrônimo BRICS ao invés de BRICs.

$$PM = C + G + D + PIB + DR$$

em que

*PM* = Tamanho potencial do mercado

*C* = Padrões de Consumo

*G* = Geografia Econômica/Massa de Terra (países com grande extensão territorial)

*D* = Transição Demográfica, Bônus e Envelhecimento

*PIB* = Produto Interno Bruto e Renda Per Capita

*DR* = Distribuição de Renda

Efetuada uma breve análise dos fatores C, G, D, PIB e DR na economia brasileira, podemos verificar que o Brasil mostra que:

<b>C: Padrões de consumo</b>	Consumo "reprimido", em contraste com o consumo "saciado" dos países ricos
<b>G: Geografia econômica/massa de terra</b>	País tropical de sucesso, importância da água virtual
<b>D: Transição demográfica, bônus e envelhecimento</b>	População estável, 206 milhões em 2016, caminhando para o declínio. População envelhecendo: 64 milhões de idosos em 2050 (mercado grisalho). Expectativa média de vida 74,5 anos; "bônus demográfico" se esgotando...vem aí o "ônus demográfico"
<b>PIB: Produto Interno Bruto e Renda per capita</b>	Potencial de, em 2050, levar o país a renda per capita PPC ( <i>purchasing power parity</i> ) em níveis semelhantes aos observados hoje no Sul da Europa (ao redor de 20,000-25,000 USD de hoje)
<b>DR: Distribuição de renda</b>	Coefficiente Gini ao redor de 0,50, semelhante ao da China. Panorama de médio prazo melhorando. Brasil está, 2015, em 75º no ranking do IDH (em 188 países), com IDH 0,755

E quanto ao potencial de produção?

Para falarmos sobre isso, devemos começar pela análise do desenvolvimento econômico. Esse é um campo de estudos bastante vasto, mas em que não existem receitas fáceis.

Os aspectos geralmente listados pelos analistas econômicos e pelas modernas teorias do crescimento econômico ressaltam a importância dos fatores de produção, a importância dos recursos naturais, a importância da população/mão de obra e a importância do capital físico e financeiro.

Existem ainda outros aspectos, entre os quais a tecnologia, a educação, as instituições, o comércio internacional e a trajetória institucional ao longo da nossa história.

Numa visão mais pragmática, e para adotarmos um critério que possa ser mensurado, o conceito mais indicado é o da produtividade total dos fatores (PTF). Esse conceito se baseia na função de produção da economia como um todo.

A Produtividade Total de Fatores – PTF, sempre medida em valores monetários, é um índice que mostra a relação entre a produção total por unidade de insumo total.

O crescimento da PTF como fonte do desenvolvimento econômico é julgado, atualmente, como sendo o mais importante motor do crescimento econômico. Com efeito, o crescimento desse índice, geralmente, é visto como um indicador da taxa de progresso tecnológico.

O crescimento da Função de Produção pode ser representado por:

$$\Delta \% Y = p_1 \Delta \% K + p_2 \Delta \% L + \Delta \% R,$$

em que os  $p$ 's representam a participação dos fatores no PIB.

É uma medida da produção por combinação de unidades dos fatores de produção, sendo que essa combinação é obtida por meio de preços dos fatores. Ou seja, o conceito de produtividade total se refere a uma razão em que o numerador é o PIB e o denominador é uma média ponderada de K, L e R.

O crescimento da PTF é o resíduo:

$$\Delta \% Y - [p_1 \Delta \% K + p_2 \Delta \% L + \Delta \% R]$$

O papel da tecnologia – A – é aumentar a produtividade de K, L, e R.

O que acontece no Brasil? Muito pouco em termos de aumento da PTF. Com efeito, o histórico do Brasil mostra que grande parte do crescimento econômico resulta de crescimento dos fatores de produção, e muito pouco da evolução da PTF.

Quais são os grandes desafios para aumentar o potencial de produção? São os seguintes, na minha opinião:

- Aumentar a produtividade da mão de obra;
- Complementar a produção com investimentos em infraestrutura e em capital humano;
- Encontrar mercados sustentáveis no país e no exterior;
- Desenvolver vantagens competitivas na produção;
- Consolidar um quadro institucional propício ao desenvolvimento de uma economia de mercado e ao progresso econômico.

Dessa maneira, somos de opinião que a proposição básica para desenvolvermos o potencial de produção do Brasil inclui:

- Estratégia de desenvolvimento econômico do Brasil com base em vantagens comparativas trazidas pelo uso mais intenso de recursos naturais;
- Desenvolvimento de vantagens competitivas por meio do fortalecimento de cadeias de produção;
- Criar instrumentos e políticas para se direcionar para a questão vital dos ganhos de produtividade para o crescimento econômico do Brasil;
- Processo de desenvolvimento direcionando a produção para setores geradores de bens com maior valor adicionado per capita;
- Entender que a exportação é importante, mas a importação, principalmente a de bens de investimento, também é;
- Avaliar como essas questões se traduzem em estratégias das empresas e estabelecer políticas propícias para o progresso empresarial.

## 4 Desenvolvimentos Recentes na Economia Global que Afetam o Brasil

Muito embora os esforços de nossa política econômica sejam focados principalmente em elementos da economia doméstica, não podemos deixar de acompanhar o que se passa no exterior, e ficar alerta!

Ou seja, devemos ficar atentos aos desenvolvimentos recentes que vão causar impactos na economia brasileira. De um modo geral, o Brasil, caso não crie alternativas criativas, poderá estar entre os perdedores globais dessas novas tendências.

Listo e discuto brevemente a seguir alguns desenvolvimentos recentes que, na minha opinião, terão impacto na estratégia de desenvolvimento da economia brasileira. São esses:

Desequilíbrio estrutural dos fluxos internacionais de capitais e de mão de obra
Estamos vivendo a “Era da Estagnação secular do consumo”
Taxas nominais de juros negativas
Possibilidade de nova crise financeira internacional
Desigualdade na distribuição da renda global (gráfico elefante)
Criação do Banco de Desenvolvimento dos BRICS
Acordo comercial TPP
Duplicação do Canal do Panamá
Emergência do RUTKUKTC
“Nova Rota da Seda”
Nova ferrovia intercontinental Yuxinou

Vamos em seguida detalhar esses desenvolvimentos.

### 4.1 Desequilíbrio estrutural dos fluxos internacionais de capitais e de mão de obra

Em termos básicos, a evolução da economia mundial, num contexto de globalização, uso disseminado da internet e o “efeito China”, criaram um cenário de excesso de produção.

Segundo o New York Times (07/08/2016), estamos vivendo num mundo de baixo crescimento. Esse fenômeno é observado nos últimos quinze anos, principalmente nas economias mais avançadas.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o PIB per capita cresceu 2,2% em média de 1947 até 2000, mas desde 2001 cresce 0,9% em média. No Japão e na Europa o quadro é ainda pior. Em termos da distribuição de renda, há um grande impacto. Segundo a McKinsey Global Institute, na última década, 81% da população dos Estados Unidos está em extratos de renda estável ou declinante; na Itália, 97%; na Grã-Bretanha, 70% e 63% na França.

O quadro político nesses países, de isolacionismo e populismo, já é um reflexo dessa situação. Nesse cenário, um fator importante é que os custos de mão de obra caíram expressivamente. Ademais, houve um acúmulo de capital nos países emergentes, especialmente na China.

Desse modo, as ferramentas usuais da política econômica, tais como a política monetária para diminuir taxas de juros, falham em gerar empregos de qualidade nos países desenvolvidos.

### 4.2 A era da “estagnação secular do consumo”

A ideia de “estagnação secular” surgiu na década de 30, popularizada por Alvin Hansen (famoso discípulo de John Maynard Keynes). Era baseada no declínio da população e falta de dinamismo tecnológico, reduzindo oportunidades de investimento. Nessa visão, a poupança iria se acumular, sem uso, a não ser que o governo

entrasse e desse destinação – via investimentos – para essa poupança.

O tema entrou em declínio durante várias décadas do pós-guerra, mas atualmente retornou ao debate econômico. Larry Summers, economista de Harvard, defende a tese que os países ricos enfrentam esse problema.

Quais seriam as principais razões para tal? Uma forte razão apontada seria o declínio relativo da força de trabalho e piora na distribuição de renda. Ademais, faltariam ofertas produtivas de investimento. Esse fenômeno estaria associado a taxas de juros nominais negativas e ao aumento da desigualdade de renda e riqueza. Finalmente, devemos citar também as crises financeiras, via “bolhas de ativos”.

Quais seriam os aspectos salientes desse quadro de “estagnação secular”?

Podemos nos basear num livro que está causando grande impacto no mundo econômico, escrito por Robert Gordon (2016). Esse autor argumenta que a internet NÃO tem o mesmo impacto transformador sobre a produtividade (o quanto surgiria de produto econômico por uma hora de trabalho humano) que as grandes invenções do século 20 (transporte, eletricidade e água/saneamento nas casas). Segundo Gordon, isso explica o baixo crescimento da produtividade no século atual. Ademais, o desemprego e oferta de empregos com baixa qualificação está aumentando.

Isso explica o “*supply side*”.e o “*demand side*”? O grande problema é que os “remédios” (estímulos da política econômica) não estão conseguindo resultados, em qualquer dos lados.

Segundo o FMI (Conferência de novembro de 2013), a economia global acomodou-se a um estado de “estagnação secular”, em que existe demanda insuficiente e, como resultado, crescimento lento, baixa inflação e diminutas taxas de juros.

Para Larry Summers, a baixa demanda deestimula a oferta; a solução seria o governo investir pesadamente em infraestrutura (Keynes!).

#### 4.3 Taxas nominais de juros negativas

As taxas de juros são o óleo que lubrifica o motor do sistema financeiro, ajudando o capital a fluir de uma área para outra.

Quais são as principais razões que fundamentam a importância das taxas de juros para o sistema financeiro?

A atividade bancária consiste em captar recursos junto a depositantes (os passivos do banco) e então emprestá-los, a taxas mais elevadas e por períodos mais prolongados, a tomadores (seus ativos). Os bancos enfrentam enormes dificuldades para cobrar dos depositantes pelo “privilégio” de manter seus recursos numa conta bancária.

Durante os últimos trezentos anos, as taxas nominais de juros permaneceram positivas... e agora, o sistema financeiro terá estrutura para comportar taxas extremamente baixas, ou mesmo negativas?

Os juros negativos acabam funcionando como um imposto sobre o lucro dos bancos. Os juros negativos ou extremamente baixos também comprometem a rentabilidade dos títulos usados pelos bancos para fins de depósitos de liquidez junto ao Banco Central. O fenômeno afeta também a rentabilidade das seguradoras e de administradores de ativos.

Como fica nossa “cabeça financeira” nesse cenário de taxas de juros negativas? Por que isso está acontecendo? Como se desenrola a vida no mundo de taxas de juros negativas?

Em países como a Suíça e a Dinamarca, os correntistas bancários pagam para deixar o dinheiro no banco e são orientados a NÃO quitar suas dívidas. Quem empresta, não recebe mais pelo risco de dar dinheiro; quem só poupa, corre o risco de sair perdendo.

O Banco Central Europeu e o Banco do Japão estão usando taxas abaixo de zero para estimular o crescimento. O risco no crédito hipotecário pode criar bolhas no mercado imobiliário. O risco no crédito ao consumidor cria

riscos futuros de inadimplência, caso se revertam as taxas de juros.

A curva de rentabilidade é vista pelo mercado financeiro como um poderoso indicador. Seu desenho é o gráfico das taxas de juros de acordo com os diferentes prazos de vencimento.

Na ciência das finanças, a curva a termo ou curva da taxa de juros (conhecida como “*yield curve*”) é a relação entre a taxa de juros – que é o custo do empréstimo - e o tempo de maturação do débito para um dado prestador numa dada moeda<sup>5</sup>.

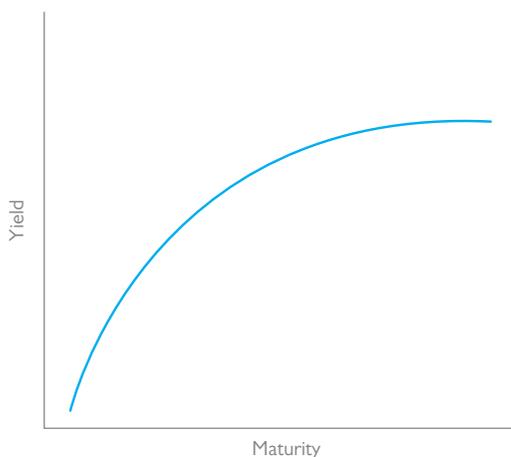
Na prática, essa relação mostra como o mercado apreça o risco: em geral, para emprestar dinheiro por um prazo mais longo, o investidor exige um juro maior, e a curva vai mostrar exatamente isso<sup>4</sup>.

Com efeito, a curva de rentabilidade é um importante determinante dos lucros, pois quanto menor a diferença entre os juros de curto e longo prazo, mais dificuldades os bancos têm para lucrar com suas operações.

Em tempos de estabilidade econômica, existe o que se chama de “*normal yield curve*”, tal como mostrado nos gráficos 2 e 3. Quanto mais longo o prazo (maior “*maturity*”), maior o *yield*.

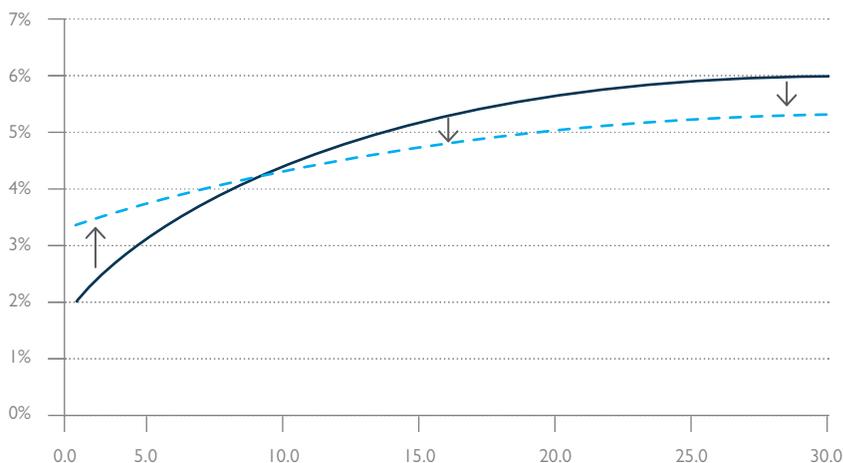
**Gráfico 2**

Normal Yield Curve



**Fonte:** Finanças Corporativas

**Gráfico 3 - Yield Curve: Flattening**



**Fonte:** Finanças Corporativas.

— Par Yield Curve    - - - - Yield Curve Flattening

4 - Veja Wikipedia

Como interpretar o desenho da curva de rentabilidade para avaliar o sistema financeiro nos tempos atuais, ainda sob os efeitos da crise financeira de 2007/2008?

Esse problema se agrava ainda mais quando a rentabilidade dos títulos se aproxima de zero. Nessa situação, as curvas ficam achatadas (“flat”) e parecidas. O que levanta a questão de crises financeiras se esboçando no horizonte...

Recentemente, os analistas do mercado financeiro expandiram ainda mais o poder de previsão do formato das curvas de yield. Com efeito, o mercado de títulos agora é visto como o sinalizador principal do mercado financeiro, pois indica para onde vai a economia, ou então onde se está investindo. É um mercado onde trilhões de dólares mudam de mãos e onde se determinam as taxas de juros de longo prazo.

O mercado (vide as curvas) aponta que nos próximos anos a inflação vai continuar extremamente baixa e que o crescimento será tão fraco que os bancos centrais não terão como elevar suas taxas de juros. Podemos ignorar o alarme soado pelo mercado de títulos?

Segundo analistas do Deutsche Bank, com base na curva norte-americana de rendimentos, há um risco de 60% de recessão; as taxas de juros são as mais baixas dos últimos 227 anos.

Em outras economias avançadas, o quadro é ainda pior. Alguns acham que o mundo está numa terrível armadilha deflacionária. A rentabilidade dos títulos de crédito está muito baixa e caindo (USA), ou já negativa (papéis japoneses e alemães). Nesses países, surge o “fantasma” da deflação. Já na América Latina, o “fantasma” é o da inflação!<sup>5</sup>

#### 4.4 Possibilidade de nova crise financeira internacional

O background que justifica essa possibilidade é o lento crescimento da produtividade nos países industrializados e a demanda fraca. A isso se adiciona a existência de desequilíbrios de comércio entre países e o crescimento da

desigualdade (concentração de renda nos 1% mais ricos).

Na Europa, persiste uma tensão entre regras para a União Europeia (UE) e a dinâmica interna de cada país. Ademais, existe o conflito entre países credores e devedores da UE. Um indicador exemplificativo é o chamado “imbróglío” italiano: os bancos da Itália, que têm 360 bilhões Euros de créditos duvidosos (20% do PIB), serão, segundo a revista *The Economist*, o estopim da próxima crise europeia. Juntas, as instituições de crédito detêm provisões para 45% desse montante.<sup>6</sup>

A China, entretanto, é o país que recebe maior atenção. Alguns analistas financeiros apontam esse país como sendo o estopim da próxima crise financeira mundial. Em julho de 2016 a China fez um forte alerta, dizendo que os remédios usados até agora, como corte de juros e aumento dos gastos públicos, estão perdendo eficiência.<sup>7</sup>

O sistema bancário da China é o maior do mundo, com ativos que equivalem a 40% do PIB mundial. Os dois riscos principais são: perdas acima do esperado para os bancos e crises de liquidez. A China enfrentou a crise de 2008 ampliando significativamente o crédito. Continuou fazendo nos anos seguintes, e o endividamento teve uma expansão muito acentuada. A relação dívida/PIB já está acima de 260% (dez anos antes era 150%).

Nos últimos dois anos, os empréstimos problemáticos dobraram, e agora representam mais de 5,5% do estoque de crédito bancário.

Cerca de dois quintos dos novos empréstimos são usados para pagar juros sobre dívidas passadas. A China precisa de um volume cada vez maior de crédito para gerar cada vez menos crescimento.

De um modo geral, podemos indicar dois tipos de crises financeiras internacionais: (i) resultado de desequilíbrios macroeconômicos definidos e identificáveis; (ii) fluxos voláteis de capital financeiro que se movem rapidamente de um país para outro. Essas crises se manifestam:

5 - Existe uma curiosidade, ou mesmo anomalia no presente momento. Apesar do “clima econômico” pesado do Brasil, o Brasil, em 2016, é o país que ficou mais lucrativo para aplicações no mercado financeiro internacional (o MSCI Brazil stock index já cresceu 60% esse ano, o mais elevado dentre os 165 países pesquisados). Razão: juros negativos, mas também mudanças de expectativas. 6 - *The Economist*, 08/07/2016. O Banco Monte dei Paschi di Siena, o banco mais antigo do mundo (fundado em 1472, em Siena, na Itália), está insolvente. 7 - O Estado de São Paulo, 24/07/2016.

- via Crise cambial;
- via Crise bancária;
- via a Combinação das duas.

As crises financeiras causam impactos tremendos na criação de renda e do emprego. Do ponto de vista institucional, no entanto, as crises financeiras não são necessariamente ruins, pois podem servir de estímulo à inovação e de depuração do sistema financeiro. Permitem uma reavaliação das funções primordiais do sistema financeiro. Do ponto de vista dos organismos reguladores, domésticos ou internacionais, as respostas tem de ser rápidas, pragmáticas e com doutrinas deixadas de lado.

#### 4.5 Desigualdade na distribuição da renda global

Nas duas últimas décadas, o debate sobre a piora na distribuição de renda ganhou uma importância crescente. Esse tema, tão familiar no Brasil e em outros países em desenvolvimento, passou a constar da agenda de discussão dos países ricos.

O Mapa Mundial do IDH apresenta um retrato global da distribuição do índice do Desenvolvimento Humano. Um dos autores – dos países ricos - que mais se destacou nesse debate é o economista Branko Milanovic<sup>8</sup>. Em recente entrevista, este autor mostra que a desigualdade é um problema crescente nos países desenvolvidos<sup>9</sup>.

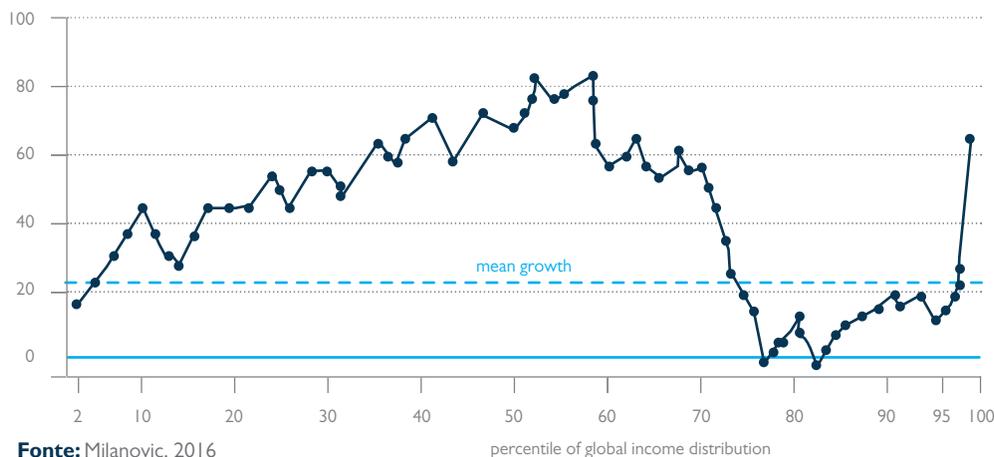
Segundo ele, os Estados Unidos se tornou o mais desigual entre as 10 maiores economias do mundo. A economia norte-americana sofreu impactos no emprego devido a globalização e revolução digital.

Como reverter essa situação? Segundo ele, os países pobres e de renda média precisam ter altas taxas de crescimento econômico. Existem tanto forças benignas (educação) como também forças malignas (pestes, epidemias e guerras) que reduzem a desigualdade.

Um aspecto importante, e novo, é que a distribuição de renda está sendo examinada a um nível global. Desse ponto de vista, segundo Milanovic, a globalização não aumentou a desigualdade da renda no mundo, de fato reduziu. No entanto, parte relevante da classe média mais vulnerável dos países desenvolvidos foi excluída desse processo (MILANOVIC, 2016).

Parcelas da população dos países ricos perceberam (e se ressentem disso) que houve ganhos dos países pobres, e dos mais ricos, e eles ficaram para trás. Isso é mostrado no “gráfico elefante”.

**Gráfico 4 - Gráfico “Elefante”**



8 - Autor do livro *Global inequality: a new approach for the age of globalization*, 2016.

9 - “Sem crescer, não dá para combater a desigualdade”(entrevista com Lúcia Guimarães, ESP, B8, 12/03/2016 e outras fontes)

O gráfico “elefante”, ou seja, o Gráfico 4, mostra o crescimento cumulativo da renda real entre 1988 e 2008 (auge da globalização), segundo vários percentis da distribuição global de renda.

Como interpretar esse gráfico? A desigualdade na distribuição da renda global, por meio desse gráfico, é mostrada pelas classes que obtiveram maior aumento de rendimentos em duas décadas (1988-2011), assim como as que ficaram para trás.

A parcela da população que mais se beneficiou foi a classe média. A classe média dos emergentes, principalmente da China, aumentou quase 120%. A renda dos miseráveis dos países pobres elevou-se cerca de 30%. A renda da classe média da Europa e dos Estados Unidos subiu menos de 20%. A renda da elite global cresceu mais de 40%.

Observam-se ganhos significativos pelos países próximos da mediana global (ponto A) e por aqueles do top 1% (ponto C). Nove de cada dez pessoas próximas a A são da China e da Índia. O ponto C é dos países ricos. A ausência de crescimento na renda real por pessoas próximas aos percentis 80-85% da distribuição global, está expressa no ponto B. Atingiu fortemente a classe média baixa dos países maduros (que estão entre os 20% mais ricos da economia global). O ponto B são os países desenvolvidos da Europa, principalmente das camadas de menor renda.

#### 4.6 Criação do Banco de Desenvolvimento dos BRICS

Houve na China, recentemente, a cerimônia de criação do Banco BRICS. Esse banco assinala a entrada, em grande estilo, de novas e fortes instituições financeiras internacionais, e dessa vez sob comando de países emergentes.

Quais são as principais características desse novo banco?

BANCO BRICS
Objetivo é financiar projetos de infraestrutura em países em desenvolvimento
Necessidade de USD 1 trilhão por ano, para projetos de infraestrutura
New Development Bank com recursos de USD 100 bilhões
Criar instrumentos inovadores, via parcerias, para alavancar o impacto dos empréstimos
Estabelecer parcerias globais, regionais e locais

Em termos de tamanho e importância, trata-se de um banco comparável ao Banco Mundial. Deve-se notar, no entanto, que o Banco Mundial já reúne décadas de experiência, possui um corpo qualificado de funcionários e sua atuação se dá por meio de áreas especializadas de atuação. O Banco BRICS terá de enfrentar um grande desafio para alcançar os níveis profissionais e éticos do Banco Mundial (e do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID).

Com o Banco BRICS, o Brasil poderá se beneficiar de novos recursos financeiros, principalmente para projetos de investimento em infraestrutura, tão necessários para o País.

#### 4.7 Acordo comercial TPP (Parceria Trans Pacífico)

A Parceria Trans Pacífico é um acordo de livre comércio estabelecido entre doze países banhados pelo Oceano Pacífico, relativo a uma variedade de questões de política e econômicas, que foi alcançado em 5 de outubro de 2015 após sete anos de negociações.

O objetivo declarado do acordo é o de “promover o crescimento econômico; apoiar a criação e manutenção de postos de trabalho, reforçar a inovação, a produtividade e a competitividade; elevar os padrões de vida, reduzir a pobreza em nossos países, e promover a

transparência, a boa governança e a proteção ambiental”.

Inclui doze países do chamado “círculo de fogo” do Pacífico, inclui Japão, mas exclui a China. Une países que representam 40% do PIB global (Estados Unidos, Japão, Vietnã, Malásia, Cingapura, Brunei, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Chile, Peru e México), no valor de USD 28,1 trilhões de PIB.

O TPP estabelece uma série de regras sobre comércio eletrônico, tecnologia e a necessidade das pequenas e médias empresas serem integradas em cadeias de produção global. Trata também de temas de regulação, redução de barreiras tarifárias e não tarifárias, transparência, combate à corrupção, propriedade intelectual, atuação das empresas estatais e padrões trabalhistas e ambientais.

Por trás de acordos comerciais, existem sempre questões de poder político. Com o TPP acontece o mesmo. O TPP parece ter como objetivo dar sustentação à primazia estratégica norte-americana e assegurar seus interesses geopolíticos e econômicos na região da Ásia Pacífico e, ao mesmo tempo, conter a China.

O TPP vai mudar o sistema mundial de comércio. Existe, no entanto, um grande problema. Depende de aprovação (difícil) do Congresso Norte Americano. No debate eleitoral dos Estados Unidos, no segundo semestre de 2016, os dois candidatos já se manifestaram contra o TPP, pelo menos com as características atuais desse acordo. Caso seja aprovado pelo Congresso dos Estados Unidos, o TPP deve isolar ainda mais o Brasil. Em 2014, O Brasil exportou USD 54 bi e importou USD 60 bi dos 12 países TPP.

#### 4.8 Duplicação do Canal do Panamá

O Canal do Panamá foi uma das maiores obras de engenharia do século 20. A duplicação desse Canal já desponta como uma das maiores obras do século 21.

Quais são as principais características dessa duplicação do Canal do Panamá?

Duplicação inaugurada em 26 de junho de 2016, vai revolucionar o “ <i>global shipping</i> ”
42 milhas de comprimento, com novos e colossais sistemas de eclusas e maior aprofundamento do leito
Expansão vai permitir que os maiores porta containers possam transitar ( <i>neopanamax</i> ), com capacidade de transportar 13 mil TEUs (unidades de 20 pés de comprimento, por 8 de largura e 8 de altura)
Em 2015, passaram pelo canal mais de 960 milhões de m <sup>3</sup> em cargas; com a expansão, capacidade aumenta para 1,7 bi m <sup>3</sup> ano
Projeto no valor de USD 5.4 bilhões
Vai representar receita anual de USD 2 bilhões para o ACP (Autoridade do Canal do Panamá) até 2021

Quais serão os impactos dessa duplicação do Canal do Panamá no *global shipping* ?

Impactos vão atingir as rotas usadas, atualmente, para transportar cargas ao redor do mundo
Canal de Suez deve perder parte do seu tráfego (rota e grandes navios entre Ásia e Costa Leste norte-americana)
Vai afetar (desviar) cargas dos portos da Costa Oeste (Long Beach e Los Angeles) para os portos atlânticos (e Golfo do México)
Vai cair o custo dos armadores, pois os portos estão se automatizando
Valor dos fretes tem caído bastante nos últimos anos, mas o impacto da duplicação não deverá beneficiar muito os consumidores finais
Incentivo à maior concentração via fusões ou alianças entre os maiores armadores

E como fica o Brasil nesse novo cenário do *global shipping*? Claramente existirão vantagens e desvantagens. A medida que a fronteira agrícola se desloca para o Norte/Nordeste do Brasil, e dado a crescente importância dos

mercados asiáticos, a saída pela região norte, via Atlântico, e daí para o Canal do Panamá deverão reduzir custos relativos de transporte. Por outro lado, as tentativas de se encontrar uma via direta para o Pacífico, via Peru ou Chile, podem perder atratividade.

#### 4.9 O “RUTKUKTC”

São tantas as mudanças na geopolítica mundial, que algumas regiões do mundo, outrora quase que totalmente ignoradas, estão rapidamente ganhando importância. É importante que o Brasil fique atento às possibilidades comerciais que possam surgir.

A fragmentação da antiga União Soviética e o rápido progresso da China e da Índia criaram uma “nova região” no centro da Ásia. Juntamos os países e parte de países, que formam a região que estamos chamando de “RUTKUKTC”. É uma região riquíssima, principalmente em petróleo, gás e mineração e, secundariamente, em terras agrícolas.

Essa nova região, o RUTKUKTC, mostra os seguintes dados:

##### Cazaquistão

- População: 17,29 milhões (2014)
- Área: 2,725 milhões km<sup>2</sup> (1,052 milhões milhas quadradas)
- PIB: \$212,2 bilhões USD (2014)

##### Uzbequistão

- População: 30,74 milhões (2014)
- PIB: \$68,19 bilhões USD (2015)
- Área: 447.400 km<sup>2</sup> (172.700 milhas quadradas)

##### Quirguistão

- População: 5,834 milhões (2014)
- PIB: \$6,650 bilhões USD (2015)
- Área: 200.000 km<sup>2</sup> (77.200 milhas quadradas)

##### Tajiquistão

- População: 8,296 milhões (2014)
- PIB: \$8,572 bilhões USD (2015)
- Área: 143.100 km<sup>2</sup> (55.250 milhas quadradas)

##### Turquemenistão

- População: 5,307 milhões (2014)
- PIB: \$47,93 bilhões USD (2014)
- Área: 488.100 km<sup>2</sup> (188.500 milhas quadradas)

##### Ucrânia

- População: 45,36 milhões (2014)
- PIB: \$83,55 bilhões USD (2016)
- Área: 603.600 km<sup>2</sup> (233.000 milhas quadradas)

##### Rússia

- População: 143,8 milhões (2014)
- PIB: \$1,133 trilhões USD (2016)
- Área: 17,10 milhões km<sup>2</sup> (6,602 milhões milhas quadradas)

##### China

- População: 1,364 bilhões (2014)
- PIB: \$11,38 trilhões USD (2016)
- Área: 9,597 milhões km<sup>2</sup> (3,705 milhões milhas quadradas)

Essa nova região, o RUTKUKTC, é formada pelo sul da Rússia, sul da Ucrânia, Cazaquistão, Uzbequistão, Quirguistão, Tajiquistão e oeste da China. Inclui também uma área maior de influência, formada pelo Curdistão e Turquemenistão. Essa nova região será atravessada pela “Nova Rota da Seda”, que será vista no próximo item.

Essa região possui algumas características políticas e econômicas:

Foi uma região importante no passado, com dominância no ambiente cultural, intelectual e econômico
----------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos naturais, a grande vantagem, e a localização logística
-----------------------------------------------------------------

Tak Tak reservas de petróleo do Curdistão
Karachaganak reserva, fronteira entre Cazaquistão e Rússia, 42 trilhões de m3 gás natural mais petróleo
Donbas Basin, fronteira leste entre Ucrânia e Rússia, 10 bilhões ton. de reserva de carvão. Ademais, 1.4 bilhões barris de petróleo mais 2,4 trilhões de pés cúbicos de gás natural
Gás no Turquemenistão com 700 trilhões de m3 de gás natural (quarta maior reserva do mundo)
Tian Shan Belt, ouro (segunda maior reserva mundial), no Uzbequistão e Quirquistão
<i>Beryllium</i> , <i>dysprozium</i> e outras “terras raras” no Cazaquistão (usadas na produção de smartphones, laptops e baterias), mais urânio e plutônio
Áreas cultiváveis do Sul da Rússia e Ucrânia, terra <i>chernozem</i> (negra), muito propícia para grãos
Importância logística: unem o Leste com a Europa
Países do RUTKUKTC têm ligações históricas (em contraste com os BRICS)
Muitas obras na região e novos centros urbanos
Novas conexões: estradas, ferrovias, <i>pipelines</i> , aeroportos
Possui diversos centros de arte e de cultura
Shanghai Co-Operation Organization (SCO), alternativa para a União Europeia (UE)

#### 4.10 A “Nova Rota da Seda” da China

Antes de falarmos da “Nova Rota da Sede”, é necessário falar de um grande economista chinês, Justin Yifu Lin. Autor de diversos trabalhos, e vice presidente do Banco Mundial, é autor do livro “The Quest for Prosperity”.

Nesse livro, o autor indaga: Como os países conseguem o “*take-off*”? Para ele, o desenvolvimento econômico é um processo de contínua inovação tecnológica, melhoria industrial e de transformação estrutural conduzida pela maneira com que os países cuidam de suas terras, mão de obra, capital e infraestrutura.

As economias se desenvolvem por meio da criação de “hardware” (infraestrutura) e “software” (educação e instituições). Também deve se apoiar em vantagens competitivas e na economia de mercado.

Lin escreveu um artigo recente, publicado no jornal O Estado de São Paulo<sup>10</sup>. Nesse artigo, Justin Yifu Lin destaca os seguintes pontos sobre a nova “*silk road*” (rota da seda).

China: atualmente, nível de país com renda média alta
Maior nação em comércio, segunda maior economia do mundo (maior em PPP)
Indústria manufatureira chinesa contrata 125 milhões de pessoas, sendo 85 milhões em empregos de baixa qualificação
Xi Jinping, projeto do “grande rejuvenescimento da nação chinesa”
Ideia é criar um cinturão, uma estrada – “cinturão econômico da Rota da Seda” – e a “Rota da Seda Marítima do século 21”
Questão da infraestrutura inclui estradas, vias férreas e dutos de petróleo
Dispõe de USD 3,5 trilhões de reservas para financiar os investimentos
Criou o BAII (Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura)

A importância estratégica da “Nova Rota da Seda” é unir a China com a Europa. Haverá um impacto (negativo) para diversos produtos da pauta de exportações do Brasil para a Europa.

#### 4.11 A nova ferrovia intercontinental Yuxinou

No contexto da nova região da Ásia Central, e da “Nova Rota da Seda”, a nova ferrovia intercontinental Yuxinou (Yuxinou International Railway) é emblemática. A Ferrovia Yuxinou tem 11,179 km de extensão (7,000 milhas). É uma ferrovia transcontinental, que vai da China até o gigantesco centro de dis-

10 - Artigo de Justin Yifu Lin, no jornal O Estado de São Paulo, 30/12/2015, b5

tribuição em Duisburg, Alemanha. O investimento ferroviário é de USD 43 bilhões. Vai aumentar significativamente o número anual de containers por trem, de 7,500 em 2012 para um número muito maior em 2020. Começa no Chongqing, cruza o Altaw Pass na fronteira da China com o Cazaquistão e então atravessa a Rússia, Belarus e Polônia, chegando na Alemanha (em Duisburg).

Duisburgo é uma cidade alemã na parte ocidental da região do Ruhr na Renânia do Norte-Vestfália. É um distrito metropolitano independente em Regierungsbezirk Düsseldorf. O porto de Duisburgo é o maior porto seco na Europa.

Em termos de eficiência dos transportes, com essa ferrovia vai se levar 16 dias em média para transportar mercadorias, menos 2 dias que o transporte marítimo. Vai se especializar no transporte de bens de maior valor e vida mais curta. Como destaque, haverá uma só alfândega durante o percurso. Comercialmente, está sendo operada pela Trans-Eurasia Rail Logistics Company, com parceria de Chongqing, Rússia, Tajiquistão e Alemanha.

### Conclusões e Comentários Finais

Estamos vivendo, no Brasil, uma profunda recessão econômica. Acreditamos que, com base em nosso histórico, deverá ser uma situação transitória.

Com efeito, a nossa história mostra um país com altas taxas de crescimento e progresso.

É o país tropical de maior sucesso na história global. Mesmo a atual crise (“lava jato”) pode ser vista como um grande investimento da sociedade (cerca de 400 bilhões de dólares) para aprimorar instituições.

Nossa força está no potencial de mercado, e o potencial de gerar PIB com base nos recursos naturais, na capacidade que teremos de mostrar para criar cadeias produtivas de valor e aumentar a produtividade da economia.

### Referências

ALPERT, Daniel. **The age of oversupply: overcoming the greatest challenge to the global economy.** New York: Portfolio/Penguin Group, 2014.

DE BOLLE, Mônica. Flores. In: **O Estado de São Paulo**, 13 abr. 2016, B6.

FRANKOPAN, Peter. **The silk roads: a new history of the world.** New York: Alfred A. Knopf, 2015.

GORDON, Robert J. **The rise and fall of American growth.** New Jersey: Princeton University Press, 2016.

LIN, Justin Yifu. **The quest for prosperity.** New Jersey: Princeton University Press, 2012.

MELLO, Pedro Carvalho de. **Crises financeiras.** 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2011.

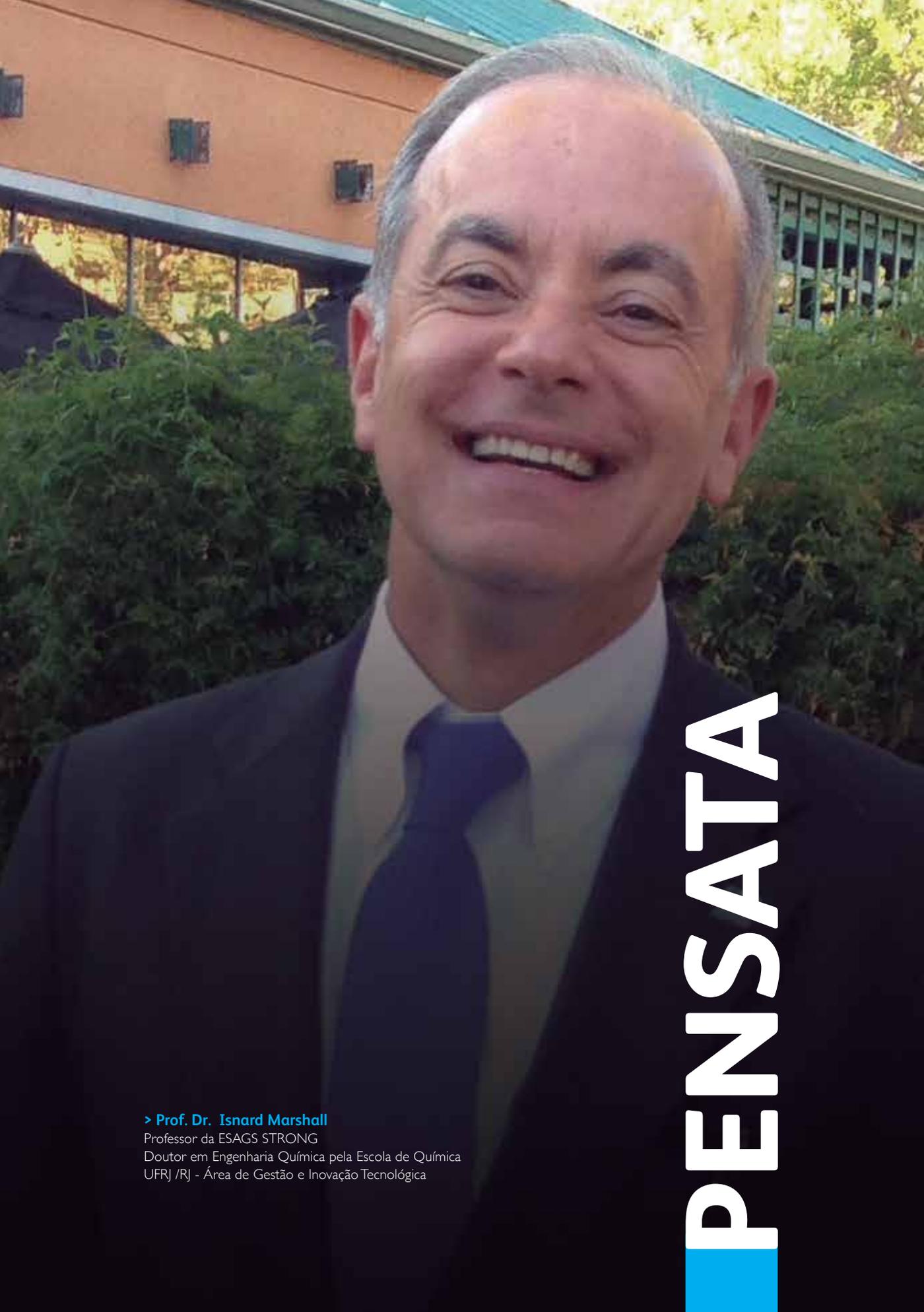
MELLO, Pedro Carvalho de. **O “B” de BRICs.** São Paulo: Saint Paul, 2012.

MILANOVIC, Branko. **Global inequality: a new approach for the age of globalization.** Cambridge: Harvard University Press, 2016.

PIKETTY, Thomas. **Capital in the twenty-first century.** Cambridge (Massachusetts): The Belknap Press of Harvard University Press, 2014.

STIGLITZ, Joseph E. **The price of inequality: how today’s divided society endangers our future.** New York: W. W. Norton & Company, 2013.

STIGLITZ, Joseph E. **The great divide: unequal societies and what we can do about them.** New York: W. W. Norton & Company, 2015.



> **Prof. Dr. Isnard Marshall**

Professor da ESAGS STRONG

Doutor em Engenharia Química pela Escola de Química  
UFRJ /RJ - Área de Gestão e Inovação Tecnológica

**PENSATA**

## O papel da internet e das mídias sociais no marketing digital

A internet se constitui em um grande conjunto de redes de computadores interligadas pelo mundo, de modo integrado, tornando viável a conectividade, independente do tipo de máquina que seja utilizada. Para manter essa compatibilidade diversificada, faz uso de um conjunto de protocolos e serviços em comum, podendo assim, os usuários, a ela conectados, usufruir de serviços de informação de âmbito mundial, consistindo em suma, em meio de comunicação muito utilizado para fins pessoais e profissionais. Tendo em vista sua agilidade e rapidez, grandes e pequenas empresas vem fazendo uso da mesma para divulgação de seu nome e de seus produtos, simultaneamente ao desenvolvimento de seu marketing on-line.

Surgiu com o tempo um novo perfil de consumidor, que assiste pouco a programas de televisão, que ouve apenas música em rádio (e quando usa) e que ao ler revista busca por publicações especializadas e opta por buscar as notícias na internet, onde a atualização exige um espaço menor de tempo. A conversa se intensificou, os contatos se ampliaram e se deslocaram para o ambiente virtual. Como resultado, as pessoas se tornaram mais sociais e passaram a expandir seus contatos profissionais.

Desta forma, o marketing digital, desenvolvido no ambiente virtual, acabou por facilitar a vida das pessoas. Suas vantagens vão desde o fator custo ao fator tempo. Pouco tempo se exige para se efetuar a divulgação e se estabelecer contatos, e isso com um custo relativamente menor, pois basta ter disponível o acesso à internet e fazer conhecido o produto. O consumidor, por seu turno, disporá de uma maior facilidade para emitir sua opinião sobre o produto, efetuar comparações e compartilhar seu conteúdo.

Considerando, assim, o comprovado po-

tencial da internet sobre a percepção dos consumidores, neste artigo, serão examinadas as repercussões da internet e das mídias sociais no marketing digital, precedidas de um exame sobre os diversos formatos de web e sua evolução. Para tal, serão também estabelecidas as diferenças conceituais entre estes formatos.

A World Wide Web - WWW (comumente conhecida simplesmente como a "web") não consiste, na verdade, em sinônimo de internet, mas se constitui na parte mais relevante da Internet, a qual que pode ser entendida como um sistema tecno-social que visa a interação com pessoas, baseada em redes tecnológicas. Um sistema que aprimora a cognição humana, comunicação e cooperação; entendendo-se cognição como um pré-requisito necessário para se comunicar e uma pré-condição para se cooperar. Em outras palavras, cooperação precisa de comunicação, e esta última necessita de cognição (CHRISTIAN, 2010).

A ideia da qual germinou a Web, como a maior arquitetura de informação transformável, foi introduzida por Tim Berners-Lee em 1989, sendo que muito progresso foi realizado sobre a web e tecnologias afins nas últimas duas décadas. Para simplificar nossa análise, pode-se dizer que a primeira geração, ou web 1.0, funciona como uma rede de cognição, a web 2.0 como uma rede de comunicação, a web 3.0 como uma rede de cooperação, e, por fim, a web 4.0 deverá funcionar como uma rede de integração. Em suma, as principais diferenças entre esses formatos de web se encontram na dinâmica e interatividade.

Web 1.0 consistiu na a primeira geração da web que, de acordo com Berners-Lee, poderia ser considerada a web só de leitura e também como um sistema de cognição (BRIAN, 2007). Web 1.0 começou como um local de informação para as empresas transmitirem suas informações para as pessoas. Assim, a web primitiva forneceu ao usuário limitadas interações ou contribuições de conteúdo, as quais só lhe permitiam procurar a informação e lê-la. Pode-se,

assim, depreender que, nesta primeira geração da web, o consumidor tomava conhecimento do produto, ou seja, sua interação se resumia à leitura das informações que lhe eram possíveis acessar. Em suma, um site com o formato de web 1.0 é essencialmente estático, sem, praticamente, qualquer forma de interatividade com os usuários. É possível visitá-lo diversas vezes, mas não haverá novidade a cada nova visita, não havendo, por conseguinte, motivo para se retornar ao mesmo.

Com curso do tempo, a maior parte dos sites se deslocou do formato 1.0 para o formato 2.0, que revela uma maior interação dentro de cada página. Com o advento desse novo formato de web, foi possível a criação de blogs e, inclusive, da própria wikipédia, alterando o comportamento do usuário, o qual não mais adotou uma postura passiva em relação ao que se encontra publicado.

Assim, a web 2.0, por seu turno, consiste em uma web de leitura e escrita. As tecnologias da segunda geração da web permitem reunir e gerenciar grandes grupos de interesses comuns com base nas interações sociais. Enquanto o foco da web 1.0 se situa na apresentação dos produtos das empresas para conhecimento pelo cliente; o da web 2.0 se localiza nas comunidades com vistas à interação entre as pessoas, gerando um importante efeito multiplicador se comparada ao formato web 1.0. Na prática, a web 2.0 não revela um avanço específico na tecnologia, mas um rol de técnicas para concepção e execução de páginas da web. Além disso, algumas dessas técnicas existem desde o lançamento da World Wide Web, de tal forma que se entende não ser possível separar a geração 1.0 da 2.0 em termos cronológicos, principalmente pelo fato de que a definição de web 2.0 se encontra relacionada à definição de web 1.0.

Web 3.0 ou web semântica, por seu turno, consiste em algo além da interatividade, uma vez que procura reduzir as tarefas e decisões dos usuários, deixando-as para as máquinas, fornecendo conteúdos legíveis pelas má-

quinas na web (HAMED; MOHAMMADREZA, 2011). Em geral, web 3.0 inclui duas plataformas principais: tecnologias semânticas e ambiente de computação social. Na primeira plataforma, tecnologias semânticas representam padrões abertos que podem ser aplicados na rede, ao passo que, na segunda plataforma, o ambiente de computação social permite cooperações homem-máquina, além de organizar um grande número de comunidades na web social (xxx[4].

Uma das principais diferenças entre web 2.0 e web 3.0 consiste em que a web 2.0 possui como foco a criatividade de conteúdo dos usuários e produtores, enquanto a web 3.0 possui como alvo conjuntos de dados interligados. Enquanto a web 2.0 possui como objeto as comunidades com vistas à interação entre pessoas, a web 3.0 tem como objeto o indivíduo, podendo ser caracterizada como uma web pessoal portátil. Além disso, enquanto a web 2.0 se preocupa com o compartilhamento de conteúdos, a web 3.0 se preocupa com a dinâmica e a segurança do conteúdo. Os “blogs” consistiram na principal página da web 2.0, ao passo que a principal página da web 3.0 consistiu no denominado “lifestream”, que consiste em uma tecnologia que concentra em uma só página da web toda a informação que demandam os usuários de webs, blogs, chats, redes sociais, etc. Além dos atributos mencionados, vale frisar que na web 2.0 as informações são organizadas com base em palavras-chave que servem justamente como uma etiqueta e ajudam na hora de agrupar aquelas que receberam a mesma marcação, facilitando encontrar outras relacionadas. Por outro lado, na web 3.0, as informações são organizadas visando o envolvimento do cliente.

Neste ponto, importa ressaltar que as páginas nesse formato personalizam o conteúdo de maior relevância segundo as escolhas de cada usuário. Por exemplo, ao usar a ferramenta do Google para procurar a palavra “vela”, nos outros formatos da web, o buscador mostraria resultados tanto da modalidade esportiva, como do objeto de cera feito para

iluminar, quanto da conjugação do verbo “velar”, atribuição daquele que exerce a função de vigilante. No formato web 3.0, caso um jornalista esportivo estivesse buscando informações sobre a modalidade esportiva para compor sua matéria jornalística, o buscador, por sua vez, reconheceria as preferências do usuário e filtraria os resultados de pesquisa para uma maior relevância de resultados.

Por fim, a Web 4.0, ainda em uma fase fluida, deverá ser uma web de leitura-modificação-gravação-execução, a qual vai alcançar uma massa crítica de participação nas redes online, o que possibilitará efetiva transparência global, distribuição, participação, e colaboração em comunidades-chave, com as comunidades políticas, sociais, além de outras. Embora se encontre em desenvolvimento a quarta geração da web, torna-se plausível perceber que a web está seguindo o uso da inteligência artificial para transformar, inclusive a si própria, em uma web inteligente (MARCUS, 2008).

Dessa maneira, com seu foco no engajamento do cliente-usuário, o formato web 3.0, hoje em pleno uso na internet, tem se revelado de grande valia, pois já direciona ao usuário a informação que lhe é relevante, filtrando os resultados de acordo com suas escolhas reconhecidas, revelando-se, assim, um formato de elevada significância para o **marketing digital**.

Compreendida a internet como canal privilegiado de marketing, alguns conceitos têm emergido confirmando esta aptidão da rede.

Dentre estes, há a “Word of Mouth”, geralmente definida como a comunicação informal entre os consumidores a respeito de produtos e serviços (LIU, 2006). Pode variar desde conversas ocasionais entre usuários da rede à promoção de uma marca pelo consumidor, o qual a promove junto a outros consumidores em potencial. A “Word of Mouth” pode também assumir o perfil de fóruns de discussão, ou mesmo plataformas de opinião dirigidas ao consumidor, podendo, em suma, ser considerada qualquer declaração positiva ou negativa realizada por

potenciais, atuais, ou mesmo ex-clientes sobre um determinado produto ou empresa, declaração esta disponibilizada para diversas pessoas e instituições via internet (HENNIG-THURAU; KEVIN; GIANFRANCO; DWAYNE, 2004).

É importante ressaltar a relevância das mídias sociais no marketing digital. A definição “orientada aos negócios” de mídias sociais revela que estas mídias consistem em um elemento híbrido de promoção, haja vista que, em um sentido tradicional, torna possível que as empresas conversem com os seus clientes, ao passo que, em um viés não tradicional, permite que os clientes se comuniquem diretamente entre si, sendo que o conteúdo, tempo e frequência destas conversas se encontra fora do controle direto dos gestores. (MANGOLD; FAULDS, 2009).

As mídias sociais são também conhecidas como mídias geradas pelo consumidor, incluindo uma variedade de novas fontes de informação online que são geradas, iniciadas, publicadas e usadas pelo desejo dos consumidores em ensinar uns aos outros sobre os produtos, marcas e serviços (BLACKSHAW; NAZZARO, 2004).

Desta forma, a diferença principal entre as definições genéricas e definição de negócios das mídias sociais consiste no fato de que os usuários foram substituídos pelos clientes/consumidores, desencadeando, assim, uma série de oportunidades para as empresas e uma transferência de poder para os consumidores.

Neste ponto, importa citar o chamado “Marketing Viral”, ou seja, a ideia de explorar as interações sociais de usuários para disseminar a consciencialização a respeito de certos produtos, a qual tem se destacado muito nos últimos anos, uma vez que a partilha de conteúdo online se constitui uma parte integrante da vida atualmente. As pessoas reenviam artigos de revistas para os seus colegas, compartilham vídeos com seus familiares, e encaminham comentários sobre restaurantes para os seus amigos.

Com a chegada da comunicação digital e das ferramentas de interação social, a exemplo dos SMS's, emails até as redes sociais mais re-

centes (como o facebook, linkedin etc ), cada vez mais a interação social se torna clara e fácil de classificar, em razão do acesso a uma informação muito pormenorizada sobre as interações do usuário e seu comportamento social, que pode vir a ser utilizado pelas empresas.

As primeiras análises sobre o marketing viral identificaram as características da disseminação do “Word of Mouth”, onde a informação é transmitida para as redes sociais fazendo uso das interações de indivíduos: um usuário que conhece a informação a revela a alguns dos seus amigos que, por sua vez, a transmitem a outros amigos, e assim por diante. Estes níveis de transmissão da informação geralmente se iniciam a partir de alguns indivíduos que são os portadores iniciais e, com o passar do tempo, transbordam para uma porção da rede social muito além da rede de amigos dos portadores iniciais (SAMIK; MAJUMDER; SHRIVASTAVA, 2010).

Estudos têm revelado que uma campanha de marketing que consiga alcançar o estágio de “viral” é, geralmente, mais eficaz que uma campanha de marketing convencional. Foi constatado que, apesar das campanhas de marketing viral terem fortes componentes online e serem, via de regra, executadas a partir de plataformas *online*, a maior parte das interações sociais se verificam ainda *offline*. Além disso, as interações sociais online ocorrem como uma extensão, e não um substituto, das interações sociais existentes nas campanhas analisadas. Assim, apesar das interações efetuadas nas redes sociais serem relevantes e consistirem no principal catalisador para a propagação de uma campanha viral, há necessidade de que também existam interações *offline* por parte das pessoas para esta funcionar (TOUBIA; STEPHEN; FREUD, 2011).

Por fim, verifica-se que o marketing digital chegou para tornar possível uma maior e mais completa interação entre o consumidor e a empresa. O consumidor disporá de mais agilidade para selecionar e adquirir; não sendo poucos os que dispõem de menor tempo para sair e procurar diversos produtos, tarefa esta que acaba

se tornando simplificada por esta maior interação, ao ponto de muitos deles, em suas próprias casas, poderem fechar seus respectivos negócios. Poderá ainda o consumidor se valer de novas mídias, pois não será mais necessário estar conectado ao computador para poder acessar as informações, podendo fazê-lo, através de celulares móveis. Assim, com atual formato da web e com a forte presença das mídias sociais, tanta empresa como consumidor tiveram seus objetivos otimizados: para a empresa, se torna possível identificar com mais precisão seus consumidores-alvo, ao passo que, para estes últimos, reconhecidas suas preferências, a busca por produtos e serviços apresentará como resultados registros de maior relevância.

## Referências

BLACKSHAW, P.; NAZZARO, M. **Consumer-Generated Media (CGM) 101: word of-mouth in the age of the web fortified consumer**. Retrieved July 25, 2008, from <<http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers>>, 2004.

BRIAN, Getting. **Basic Definitions: web 1.0, web 2.0, web 3.0**. 2007. Disponível em: <<http://www.practicalecommerce.com/articles/464-Basic-Definitions-Web-1-0-Web-2-0-Web-3-0>>.

CHRISTIAN, Fuchs et al. Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and co-operation. Towards an understanding of web 1.0, 2.0, 3.0. **Journal: Future Internets**, 2010.

HAMED, Hassanzadeh; MOHAMMADREZA, Keyvanpour. A Machine learning based analytical framework for semantic annotation requirements. **International Journal of Web & Semantic Technology**, v. 2, n.2, 2011.

HENNIG-THURAU, T.; KEVIN P. GIANFRANCO, W.; DWAYNE, D. Electronic word of mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet. **Journal of Interactive Marketing** v.18, n.1, p.38–52, 2004.

LIU, Y. Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 74–89, jul. 2006.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, v. 52, n.4, p.357-365, 2009.

MARCUS, C. **Web 1.0, web 2.0, web 3.0 and web 4.0 explained**. 2008. Disponível em: <<http://www.marcuscake.com/economic-development/internet-evolution>>.

SAMIK, D.; MAJUMDER, A.; SHRIVASTAVA, N. **Viral marketing for multiple products**. IEEE International Conference on Data Mining, 2010.

TOUBIA, O.; STEPHEN, A.; FREUD, A. **Viral marketing: a large-scale field experiment, economics, management, and financial markets**. v.6, n. 3, 2011, p. 43–65, 2011.

## Norma para apresentação dos artigos

> Publicação de artigos sobre administração, economia, contabilidade, publicidade e propaganda e áreas afins.

> Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).

> Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes especificações:

### Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

### Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

### Fonte:

> Times New Roman ou Arial, tamanho 12.

### Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Nome completo do(s) autor(es);

> Nome completo do(s) orientador(es), se houver;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Até cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

### Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Outras normas para consulta: ABNT (NBR 6028, NBR 10520), IBGE (Normas de Apresentação Tabular) e o Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos em: <http://www.esags.edu.br/biblioteca>

### Alguns exemplos:

#### Livro (até 3 autores):

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

#### Livro (mais de 3 autores indica-se o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.):

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

#### Capítulo de livro:

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. **História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica**. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista:

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S. Estrutura social e criação de empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n.4, p. 432-446, out./nov./dez. 2015. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1667](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

#### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itaub.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

CALEIRO, J. P. EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo. **Exame**, 20 maio 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

#### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos**. 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

#### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

#### Envio via e-mail para:

Endereços: [anayara@esags.edu.br](mailto:anayara@esags.edu.br) e/ou [alexandre.almeida@strong.com.br](mailto:alexandre.almeida@strong.com.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG ESAGS.

## Cursos:

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Publicidade e Propaganda

### **Unidade ABC**

*Portão 1 - Al. dos Jacarandás, 41*

*Portão 2 - Av. Industrial, 1455*

*Bairro Jardim - Santo André/SP*

[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

*Av. Conselheiro Nébias, 159*

*Paquetá - Santos/SP*

[13] 2127.0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

