ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Janeiro a Junho de 2012 | nº 12 | Ano 07
ISSN 1981-3791

Comportamento do consumidor

Artigos • TC • Mesa redonda • Canal Aberto

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE FGV ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESAGS

SUMÁRIO

Editorial 3

Artigos

O que pensam os consumidores sobre *Fast Food* no Brasil? *Brand Concept Map* sobre Marcas de *Fast Food*. 6
> Giuliana Isabella

Apresentação da Estrutura do Desconto como Influenciador do Comportamento de Compra 19
> Alexandre Ierulo Pozzani
> Daniel Micheloni
> Murillo Buissa Perfi Gomes
> Vinicios Anlee Chen

TC

Mucho Nacho 33
> Ana Cecília Stepien
> João Bosco Vieira Junior
> Jonathan Ferro Monteiro
> Mayara Nunes Cunha
> Phellipe Sales Fidelis
> Simone Martins Sousa Dias

Marteloko 51
> Alex Moura de Souza
> Alexandre Ierulo Pozzani
> Filipe Fernandes Dias da Silva
> Murillo Buissa Perfi Gomes
> Vinicios Anlee Chen

All Solutions 72
> Bruna Camila Guerra do Nascimento
> Camila de Oliveira Figueiredo
> Felipe Vasconcellos de Siqueira
> Giovanna Marchese Bagnariolli

Mesa Redonda 90
Comportamento do consumidor

Agradecimentos 100

Canal Aberto 101

Normas para formatação 108

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2012 - nº 12
ISSN 1981-3791

Publicação da Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS
Ano 7 - nº 12 | Janeiro à Junho de 2012

Conselho Editorial
Período de vigência: Janeiro à Junho de 2012

Membros
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro
Profª Regina Célia A. J. Socolowski
Profª Natacha Bertoia da Silva
Profª Tatiana Iwai
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial
Profª Natacha Bertoia da Silva
Alexandre de Almeida

Editor Profª Natacha Bertoia da Silva

Coordenação de Publicidade e Marketing
Prof. Fabrício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Projeto Gráfico e Editoração Duoeme Brasil

Impressão e acabamento
Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem 5.000 exemplares

Estudos e Negócios - 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

A 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

EDITORIAL

É com muito entusiasmo que o convido à leitura da décima segunda edição da Revista Estudos e Negócios, com a temática "Comportamento do Consumidor". Visando aumentar a vantagem competitiva no mercado, as empresas buscam compreender, além do perfil dos consumidores, os seus anseios, e principalmente prever o comportamento destes no momento da compra para, a partir disto, estabelecerem estratégias e ações organizacionais.

Para iniciar a discussão sobre comportamento do consumidor, o primeiro artigo, elaborado pela Prof Giuliana Isabella, especialista na área de marketing, apresenta os resultados de uma pesquisa sobre *fast food*, *Brand Concept Map (BCM)*, utilizada para conhecer a percepção dos consumidores em relação a marcas de *fast food*. Estendendo essa ideia, busca-se responder à pergunta: há um posicionamento claro das empresas de fast food encontrados nas praças de alimentação? Como esta técnica pode contribuir para os gerentes de marketing?

O segundo artigo apresentado, elaborado pelos alunos da Esags, explora uma metodologia ainda pouco utilizada em estudos acadêmicos na área de ciências sociais aplicadas no Brasil: o experimento. O objetivo do estudo foi avaliar o comportamento do consumidor na tomada de decisão frente a diferentes estruturas de apresentação do desconto da oferta (em percentual e em real, maiores e menores descontos) de uma pizza marguerita.

Para se tornarem bacharéis em administração, os alunos da Esags devem desenvolver um plano de negócio factível contemplando desde a análise do mercado, viabilidade financeira e plano operacional, incluindo a definição do nome da empresa. Visto a excelente qualidade dos trabalhos apresentados no segundo semestre de 2011, nesta edição apresentamos a síntese de três planos de negócios promissores em diferentes áreas: Marteloko, Mucho Nacho e All Solutions. É interessante destacar que os três são propostas de serviços, setor em plena expansão no país, fomentando diferentes oportunidades de investimento e atuação.

O Mucho Nacho tem como proposta explorar uma nova concepção de comida mexicana em fast food, na versão de cones de *nacho* recheados, ofertados em quiosques de vendas, além da versão *snack* oferecida em *vending machines*. A previsão é que o retorno financeiro ocorra em 36 meses, decorrente principalmente da articulação dos pilares de sustentação do negócio: acessibilidade, interatividade, agilidade e flexibilidade.

O Marteloko é um projeto de criação de uma empresa de *e-commerce*, no segmento de leilão de centavos online de os produtos, que podem ser arrematados por preços abaixo do mercado. A proposta do negócio é disponibilizar ao seu público alvo, a classe C, a compra antecipadamente de lances pré-pagos, que permitem a participação de leilões de produtos. Para início das atividades, é necessário um investimento de R$ 374 mil, que após projeção de fluxo de caixa no cenário realista, a expectativa é que a empresa tenha uma taxa interna de retorno de 90%.

Como prestação de serviços nas áreas de limpeza e reparos domésticos, a *All Solutions* atuará no ABC, buscando atender a demanda identificada na pesquisa de mercado realizada em 2011. O diferencial da empresa será a excelência em seus processos, investindo em capacitação e retenção de seus funcionários. Com TIR de 29,2% no período projetado de cinco anos e aporte inicial total de R$385 mil, a All Solutions investirá em estratégias de marketing visando a consolidação da marca e do negócio na região.

Retomando o tema central desta edição, na sequência apresenta-se a mesa redonda "Gestão e lançamento de produtos", mediada pela Profa Giuliana Isabella. O Prof. Marcelo Pires, professor de marketing da Esags, foi um dos palestrantes, e explorou sua experiência profissional em gestão de produtos de marcas de grandes industriais de bebidas orientadas para baixa renda. Contamos com a participação da Rosana Sun, executiva de Unidade de Negócios OTC *(over the counter)*, ou seja, medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de prescrição médica.

Finalizando o conteúdo da revista, o Prof. Pedro Mello apresenta uma reflexão sobre a crise financeira da Europa e a ameaça da recessão, discutidas no encontro realizado em outubro de 2011 pelos seis Shadow Financial Regulatory Committees (Comitê de Assuntos Financeiros da Ásia, Australia - Nova Zelândia, Europa, Japão, América Latina e Estados Unidos) para avaliar as lições da crise financeira global.

Assim, a Revista Estudos e Negócios agradece a todos os colaboradores desta edição e, certos de um aprimoramento contínuo das próximas publicações, aguardamos comentários, críticas e sugestões.

Boa leitura!

Profª. Natacha Bertoia da Silva

ESAGS.

A FACULDADE NO GRUPO DE EXCELÊNCIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

C12 cotidiano ★ ★ ★ SEXTA-FEIRA, 18 DE NOVEMBRO DE 2011 FOLHA DE S.PAULO

Confira o desempenho das instituições de São Paulo

Na lista de faculdades, universidades e centros universitários, 51 tiraram nota 4 ou 5 e estão no grupo de excelência do ministério

ENTENDA A AVALIAÇÃO
O IGC (Índice Geral de Cursos) avalia a instituição a partir de indicadores como prova aos alunos (Enade) e percentual de professores com doutorado. A escala de 1 a 5

FAIXAS 5 E 4 GRUPO DE EXCELÊNCIA — Ficam dispensadas de inspeção do MEC e estão liberadas para abrir vagas
FAIXA 3 REGULAR
FAIXAS 2 E 1 INADEQUADO — Têm de prestar esclarecimentos ao MEC, podem sofrer supervisão e até ser fechadas

FAIXA 5	FAIXA 4	FAIXA 3	FAIXA 2	FAIXA 1
Acima de 395	295 a 394	195 a 294	95 a 194	0 a 94

CLASSIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NO ESTADO DE SÃO PAULO

GRUPO DE EXCELÊNCIA

FAIXA 5
Esc. de Adm. de Empresas de São Paulo - FGV
Esc. de Direito de São Paulo - FGV
Esc. de Economia de São Paulo - FGV
Fac. de Administração de Empresas da Facamp
Fac. de Odontologia São Leopoldo Mandic
Famerp
Fatec de Mococa
Insper
ITA
UFSCar
Unicamp
Unifesp

FAIXA 4
Centro Universitário Central Paulista
Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros - FEI
Centro Universitário do In[illegible] Administração de Empresas
Esc. Superior de Administração e Gestão
Esc. Superior de Administração e Gestão da Baixada Santista
[illegible] Superior de Administração, Marketing e Co[illegible]
Esc. Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Sorocaba
Facs. Atibaia
Fac. Barretos
Fac. de Administração
Fac. de Ciências da Saúde de São Paulo
Fac. de Ciências Econômicas da Facamp
Fac. de Ciências Humanas de Garça
Fac. de Computação e Informática da Faap
Fac. de Direito de São Bernardo do Campo
Fac. de Enfermagem do Hospital Israelita Albert Einstein
[illegible]c. de Medicina de [illegible]ndaí
[illegible]c. de Medicina de [illegible]arília - Famema
Fac. de Medicina do ABC
Fac. de São Bento
Fac. de Tecnologia Radial Santo André
Fac. Doutor Francisco Maeda - Afiram
Fac. Politécnica de Campinas
Fac. Sudoeste Paulista
Fatec de Guaratinguetá
Fatec de Indaiatuba
Fatec de Piracicaba
Fatec de Sorocaba
Fecap
Fiap
Instituto de Ensino Superior COC
Instituto de Ensino Superior de Itapira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
Instituto Superior de Educação de São Paulo
Instituto Superior de Educação Vera Cruz
PUC-SP
Santa Casa
Unesp
Univ. Presbiteriana Mackenzie

INSTITUIÇÕES REGULARES

FAIXA 3
Centro de Tecnologia e Ciência - Cetec
Centro Universitário Adventista de São Paulo
Centro Universitário Amparense
Centro Universitário Anhanguera
Centro Universitário Anhanguera
Centro Universitário Anhanguera de São Paulo
Centro Universitário Assunção
Centro Universitário Barão de Mauá
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
Centro Universitário Claretiano
Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos
Centro Universitário das Facs. Associadas de Ensino - FAE
Centro Universitário Das Facs. Metropolitanas Unidas - FMU
Centro Universitário de Araraquara
Centro Universitário de Araras
Centro Universitário de Franca
Centro Universitário de Jales
Centro Universitário de Lins
Centro Universitário de Rio Preto
Centro Universitário de Votuporanga
Centro Universitário de Votuporanga
Centro Universitário Eurípedes de Marília
Centro Universitário Fieo
Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos - Feob

Continua na página seguinte»

VESTIBULAR 2012

5 ENADE DUAS VEZES CONSECUTIVAS

ADMINISTRAÇÃO

NOVO ECONOMIA

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE FGV ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESAGS

VESTIBULARESAGS.COM.BR

BOAS VINDAS

1º ciclo ABC - ADM Manhã

1º ciclo ABC - ADM Noturno

1º ciclo ABC - Economia Noturno

1º ciclo ABC - ADM Noturno

1º ciclo Santos - ADM Noturno

1º ciclo Santos - ADM Manhã

ARTIGO 1

Giuliana Isabella
> Profª. de Marketing e Metodologia de Pesquisa da ESAGS
Doutoranda em Administração de Empresas pela FEA/USP

O que pensam os consumidores sobre *Fast Food* no Brasil? *Brand Concept Map* sobre Marcas de *Fast Food*.

Mapas ou representações gráficas são particularmente úteis quando se tenta entender as associações realizadas pelos consumidores às marcas (Brandt & Mortanges, 2006). As imagens mentais são a forma de representação de como as pessoas pensam e refletem sobre um objeto (De Toni & Schuler, 2007), serviço ou marca. Envolvem, também, os sentimentos que as pessoas têm sobre essa marca (Stern, Zinkhan, & Jaju, 2001).

As associações às marcas são baseadas em características, atributos, logotipos, situações de uso do produto ou serviço. Podem ser conscientes ou inconscientes. Essas associações criam as imagens da marca e os valores das marcas para os consumidores (Aaker, 1996). Segundo Stern, Zinkhan e Jaju (2001) a imagem é o resultado das impressões que as pessoas recebem de muitas fontes de informações.

Utilizado desde a década de 90, o ZMET é uma técnica que busca captar as imagens visuais e sensoriais dos indivíduos com a intenção de se obter informações mais precisas dos consumidores (Zaltman & Coulter, 1995). Para Zaltman (2000), um novo problema mercadológico é desvendar as associações que o cérebro faz sobre uma marca, analisando as ideias, percepções, atitudes e preferências dos consumidores. Baseado nisso, a técnica do ZMET proporciona um meio de recuperar, decodificar, interpretar e apresentar essas associações (Vieira & Tibola, 2005).

Com esta mesma intenção, surgiu uma metodologia mais simples em sua aplicação, chamada Brand Concept Map (BCM). A BCM é uma abordagem padronizada, que permite a produção de mapas sobre as marcas. A BCM incorpora em sua estrutura uma forma de levantamento dos dados específica, mapeamento das informações e estágios de construção de mapas. Esse método é qualitativo, mas de fácil administração comparada ao ZMET, visto que não requer pesquisadores treinados (John, Loken, Kim, & Monga, 2006).

Desta forma, o objetivo desse artigo é explorar a metodologia BCM, utilizada para conhecer a percepção dos consumidores em relação a marcas de *fast food*. Estendendo essa ideia, busca-se responder à pergunta: há um posicionamento claro das empresas de *fast food* encontrados nas praças de alimentação?

Escolheu-se as redes de *fast food* como pano de estudo devido ao forte crescimento das redes internacionais e nacionais na área no país. Além disso, com o tempo escasso para as refeições nas grandes metrópoles, o *fast food* torna-se um produto/serviço adequado à nova condição de vida das pessoas (Ortigoza, 1997). Como há crescimento da concorrência nessa área, as marcas precisam continuar fortes, buscando pesquisas permanentes de novos produtos e flexibilização da produção (Ortigoza, 1997).

Desta forma, é essencial que os gerentes de marketing conheçam as associações que as pessoas fazem em relação às suas marcas (Brandt & Mortanges, 2006). Em termos de implicações gerenciais, o BCM permite aos gerentes de marketing definir as associações vitais de sua marca, assim como os atributos que estão presentes na imagem da marca (Brandt & Mortanges, 2006). Conhecer a imagem de marca permite a definição de uma estratégia de gestão, garantindo sucesso a essa marca a longo prazo (Park, Jaworski, & MacInnes, 1986).

A imagem que os consumidores possuem das marcas influenciam no comportamento de compra. Esta imagem é a "memória" que eles têm durante o seu processo de decisão. Conhecendo essas informações, as empresas e os gerentes de marketing podem tomar decisões como: reposicionar a marca, modificar sua imagem, desenvolver compostos de comunicação (De Toni & Schuler, 2007) e segmentar o mercado (Brandt & Mortanges, 2006). Profissionais de marketing investem pesadamente para estabelecer e reforçar associações às suas marcas (Broniarczyk & Alba, 1994). Em termos acadêmicos,

são raras as pesquisas realizadas por meio de BCM, visto que a técnica é relativamente nova e ainda pouco explorada no Brasil.

Esse artigo aborda em seu referencial teórico três pilares: imagem de marca, ZMET e BCM. Em seguida é apresentado o procedimento metodológico, seguido de análises individuais das quatro marcas de *fast food* pesquisadas. É, ainda, apresentada uma visão geral do que o consumidor pensa sobre os *fast foods*. Conclui-se o estudo com as limitações e possíveis pesquisas futuras.

Referencial teórico

Imagem de marca

As imagens podem ser de produtos, marcas, serviços, corporações ou lojas (De Toni & Schuler, 2007). Nesse artigo, exploram-se as imagens das marcas, que envolvem uma rede de significados, desde impressões sobre a marca, até experiências.

Para se construir um mapa mental de uma marca, primeiramente, é importante saber o conceito de imagem. De modo geral, diz-se que imagem de marca carrega as informações percebidas e armazenadas pelo indivíduo ou por grupos de pessoas. Essas imagens são construídas baseadas em emoções, percepções, sensações, conceitos, expectativas e suposições, ideias, ideais, informações e impressões (Stern, et al., 2001).

Segundo De Toni e Schuler (2007, p. 133), as imagens são:

> "um conjunto de ideias, sentimentos e atitudes que o consumidor tem sobre o produto. Na perspectiva cognitiva, a imagem é tratada como entidade externa e construção mental, que inclui ideias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais, entendimento e expectativa."

No caso das marcas, essas informações são colhidas desde o primeiro contato do indivíduo com a marca. As imagens são ainda desenvolvidas ou complementadas durante a utilização dos produtos ou serviços da marca, em muitos casos a pós- utilização e pensamentos também interferem nessa construção.

Existem várias discussões de como as imagens são organizadas em nossos cérebros. Alguns autores defendem que essas imagens possuem um conjunto de significados e são armazenados na memória de forma hierárquica, ou seja, de maneira inconsciente relaciona-se essa gama de significados e classificam-se as imagens de forma organizada (Reynolds & Gutman, 1984).

Uma imagem de marca possui um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis (Lindquist, 1975). Os fatores tangíveis são aqueles funcionais. Existe uma série de características funcionais de um produto, como tamanho, cor, cheiro, valor, design. Os fatores funcionais de um produto expressam a utilidade do produto (Stern, et al., 2001). Os intangíveis são: os cognitivos, simbólicos e emocionais. Os fatores cognitivos representam como o indivíduo avalia a imagem. São eles: a impressão, o conjunto de atitudes e suas percepções (Dichter, 1985). Os fatores simbólicos estão relacionados, como o próprio nome diz, aos significados que aquela marca representa (Levy, 1981). Por exemplo, uma bolsa Louis Vuitton pode representar status, glamour, poder. Por fim, os elementos emocionais são as emoções, e os sentimentos que o indivíduo percebe em relação à marca (Reynolds & Gutman, 1984). Esses elementos podem ser positivos, relacionados ao prazer, ou negativos, como raiva ou medo.

As imagens de marca são basicamente a memória do consumidor. Ou seja, é um modelo de associação de características sobre a marca que estão nas memórias das pessoas. Segundo Keller (1993), esse modelo de associação presente na memória possui "nós" e ligamentos. Esses "nós" seriam como associações de informações com intensidades diferentes (Alba, Hutchinson, & Lynch Jr., 1991). Pitta e Katsanis (1995) explicam como funcionam esses "nós". Quando um consumidor pensa sobre uma marca, um produto, ou mesmo reconhece uma necessidade de um produto, o processo de memória é ativado. Imediatamente, inicia-se a ativação de um processo que conecta nó a nó. A quantidade de nós ativados é o que caracteriza o grau de recuperação da memória sobre o pensamento e, portanto, a força dessas ligações. Quando necessário, o consumidor busca em sua memória um nó que poderá se desmembrar em uma associação de nós.

Por exemplo, imagine que você está com fome, e quer comer um sanduíche. Nesse momento, várias associações são feitas. Você pensa em preço, em qual bebida pode tomar, em local de compra, tipos de alimento, um conselho de algum amigo, ou uma propaganda que viu na revista.

Utilizar as ferramentas de marketing, como, por exemplo, a forma e conteúdo de comunicação, a escolha das mídias, as estratégias de preço, embalagem ou distribuição, a divisão do orçamento em cada uma das estratégias de marketing, entre outras, de forma adequada, pode auxiliar a empresa a desenvolver uma imagem positiva e diferenciada na mente do consumidor (Keller, 1993).

Para que uma imagem de marca seja relevante e decisiva na escolha de compra de um consumidor, três aspectos são importantes: a marca deve ter dimensões de favorabilidade, força e singularidades de associação consumidora (Keller, 1993). Ou seja, ter uma marca positiva é vital para que as pessoas tenham essa marca como uma opção de escolha. Ter uma imagem forte é essencial para que a marca tenha uma relação com um público alvo. Imagens difusas, não claras e abrangentes dificilmente criam relações com um público específico, sendo de pouco impacto. Singularidades de associação auxiliam a marca a ter um posicionamento no mercado, além de ser de mais fácil memorização e, consequentemente, de ser relembrada em momentos de necessidade por um produto em que esta esteja associada.

Zaltman Metaphor Elicitation Tecchnique (ZMET)

A ZMET é uma técnica desenvolvida pelos professores Gerald Zaltman e Robin Coulter que busca explorar as associações que as pessoas fazem sobre um determinado assunto. O ZMET envolve a análise das metáforas que os consumidores possuem sobre um produto ou marca (Zaltman, 1996).

Essa técnica é interessante, pois permite que a pesquisa entenda como as imagens mentais, de marca ou produto, têm manifestações sensoriais e emocionais. A grande vantagem dessa técnica é que os estudos não se restringem apenas aos pensamentos racionais das pessoas (De Toni & Schuler, 2007).

Essa técnica é de abordagem qualitativa e busca verificar os modelos mentais que dirigem o pensamento e comportamento do consumidor por meio de metáforas. O ZMET explora as imagens visuais e sensoriais dos indivíduos, com o objetivo de se ter uma visão geral das imagens criadas pelos consumidores sobre um produto ou marca (Zaltman & Coulter, 1995). A ZMET utiliza-se da técnica projetiva, e baseia–se na coleta de metáforas por meio de imagens figurativas, que tem alguma associação com o assunto a ser analisado (Vieira & Tibola, 2005). A técnica ainda envolve entrevistas em profundidade sobre o assunto, as quais têm como ideal explorar e decodificar as figuras escolhidas pelo entrevistado durante a pesquisa. A análise das metáforas segundo os Zaltam e Coulter (1995) são divididas em três níveis: superficiais, temáticas e profundas.

Segundo De Toni e Schuler (2007) as metáforas superficiais são aquelas afirmações diretas do indivíduo, que estão na "superfície do pensamento", de fácil acesso a memória e que em geral expressam o cotidiano. As metáforas temáticas seriam aquelas que interligam os pensamentos de superfície com os de profundidade. Essas metáforas intermediariam sentimentos e pensamentos gerais sobre o objeto em estudo. Por fim, as metáforas profundas são aquelas, como o próprio nome já diz, que estão no núcleo dos pensamentos. De Toni e Schuler (2007) explicam que estas estão em nível fundamental e elementar influenciando a análise e a ação dos consumidores. Essas metáforas são centrais, pois ligam a diversas outras associações.

Para Zaltman (2000), um novo problema mercadológico é desvendar as associações que o cérebro faz sobre uma marca, analisando as ideias, percepções, atitudes e preferências dos consumidores. Baseado nisso, a técnica do ZMET proporciona um meio de recuperar, decodificar, interpretar e apresentar essas associações sobre a marca (Vieira & Tibola, 2005). A ZMET permite que o pesquisador construa um mapa dos pensamentos dos entrevistados, ou do grupo de entrevistados (Coulter & Zaltman, 1994), criando um mapa consensual sobre a marca.

Desta forma, a ZMET possibilita que o pesquisador compreenda o conjunto de significados do consciente e do inconsciente em vários níveis de experiência do consumidor. Entretanto, embora a técnica seja bastante completa, esta não é de fácil aplicação (Vieira & Tibola, 2005). A dificuldade nessa técnica consiste em um conhecimento prévio do pesquisador sobre o assunto, como premissas teóricas fortes, além de conhecimento em diversas disciplinas, como neurociência cognitiva e psicolinguística (John, et al., 2006). Além disso, é importante que o pesquisador tenha um cuidado especial para explorar e analisar aspectos racionais e emocionais dos consumidores participantes.

De Toni e Schuler (2007) completam que a ZMET necessita de profissionais altamente especializados para seguir todo o processo de construção dos mapas e conta com o uso de tecnologia que permite a formação das metáforas. Esse método, embora eficiente, é custoso e o tempo de mensuração das metáforas é relativamente longo, dificultando trabalhos com grandes amostras.

Entretanto, baseado nessa técnica, surgiu uma nova forma de analisar mapas mentais de consumidores, de forma mais simples e rápida. Trata-se da chamada de *BCM – Brand Concept Map*.

Brand Concept Map – BCM

O BCM foi baseado em pesquisa de mapas conceituais. Esses mapas vêm sendo estudados desde a década de 80 nas ciências físicas, com o objetivo de se analisar como os conceitos científicos estão interligados uns aos outros (Novak & Gowin, 1984). A grande dificuldade dos mapas conceituais é juntar a visão de vários mapas em apenas um. Essa dificuldade acaba se assemelhando às necessidades de conhecimento exigidas pelo ZMET.

Assim, procedimentos e padrões foram incorporados a esse método, facilitando a construção de um mapa conceitual de uma marca sob a visão de um grupo de pessoas. Portanto, o BCM é uma abordagem mais simples e padronizada, que permite a produção de mapas sobre as marcas. O BCM incorpora em sua estrutura uma forma de levantamento dos dados específica, mapeamento das informações e estágios de construção de mapas. Esse método também é qualitativo, mas é mais fácil de administrar, comparado ao ZMET, visto que não requer pesquisadores treinados (John, et al., 2006). Além disso, essa técnica não demanda muito tempo do participante em entrevistas em profundidade.

Outra diferenciação do ZMET e do BCM consiste da baixa necessidade de conhecimentos estatísticos. Embora ambas as técnicas sejam qualitativas, o ZMET com a intenção de ser uma método robusto e garantir a validade dos resultados, utiliza-se da triangulação (métodos qualitativos e quantitativos), exigindo do pesquisador conhecimento de estatística (Vieira & Tibola, 2005). No caso do BCM, esse conhecimento é mínimo sendo assim de fácil acesso a todos os participantes (John, et al., 2006).

Diferentemente da ZMET, o BCM permite que o pesquisador estude amostras maiores de consumidores, cobrindo diversos segmentos (John, et al., 2006). Assim como as demais técnicas criadas, existe uma sistematização na aplicação do método que deve ser seguida. A primeira etapa da utilização do método BCM consiste em solicitar aos entrevistados a pensarem sobre a marca a ser estudada. Em seguida, todas as associações da marca que surgirem devem ser escritas (em geral em pequenos cartões). Essas palavras são as associações que as pessoas fazem sobre a marca pesquisada. Após realizar esse procedimento com todos os participantes, busca-se utilizar, para a criação do mapa, todas as palavras que foram citadas mais de 50% das vezes. Desta forma, com os pequenos cartões previamente preenchidos com as principais palavras associativas, mais alguns cartões em branco, o mapa mental sobre a marca é construído novamente pelo entrevistado da primeira parte. Importante ressaltar que não é o pesquisador que nesse momento monta o mapa mental, mas o próprio consumidor da marca. Para a construção do mapa mental, em geral, são mostrados exemplos de BCM para os participantes, transmitindo as instruções necessárias para a construção do BCM. Após a construção do mapa é solicitado ainda que o participante conecte cada palavra, simbolizando a força entre essas associações.

Essa conecção entre as palavras ocorre com linhas, podendo ser simples (mais fracas), duplas (estáveis) e triplas (ligações fortes).

Para finalizar a construção do BCM, os diversos BCM criados pelos participantes, cada um faz um, devem ser agregados em uma visão geral sobre a marca. Baseado nas ligações, nas palavras escolhidas e na centralidade das mesmas, o pesquisador monta o mapa final. Nesse caso, não há necessidade de conhecimento estatístico, um conhecimento básico em matemática soluciona o problema.

Segundo John et al (2006) o processo de identificação das associações às marcas deve obedecer quatro critérios: primeiro os consumidores que participaram da primeira parte da pesquisa associando palavras a marca (descritas em detalhes posteriormente), devem participar da segunda parte da pesquisa, desenvolvendo os mapas conceituais. Segundo as associações feitas pelos consumidores, a marca deve surgir após a pergunta chave "Quando você pensa na marca "x" o que vem a sua mente?". As perguntas abertas permitem que os consumidores expressem melhor as suas associações à marca, já que utilizam as suas próprias palavras, facilitando a ligação das palavras associadas e seu acesso a memória.

O terceiro critério consiste na seleção e junção de associações à marca que tenham o mesmo sentido. Ainda nesse quesito, escolhe-se as associações mais frequentes para se realizar a segunda etapa da pesquisa. Em geral, inclui-se as associações mencionadas por no mínimo 50% dos participantes (John, et al., 2006). O último critério consiste em manter-se os textos originais colhidos com os consumidores participantes na construção dos mapas (John, et al., 2006), isto porque a mudança dos termos pode dificultar a associação à marca ou modificar o sentido original da ligação.

No BCM, as marcas podem ser analisadas por meio de seu simbolismo ou funcionalidades. Os mapas podem apresentar funcionalidades da marca, como necessidades práticas e imediatas; e simbologias, como expressões sobre a marca, prestigio ou momentos de utilização (John, et al., 2006).

Sendo assim, esse trabalho visa apresentar os resultados de uma aplicação do método, dentro do contexto de *fast food*.

Metodologia de pesquisa

Para a realização dessa pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa. A BCM foi empregada da seguinte forma: 12 alunos da Escola Superior de Administração e Gestão foram instruídos e ensinados durante 30 dias para realizarem uma pesquisa utilizando o método. Em seguida, esses alunos aplicaram a pesquisa com 24 pessoas. Os pesquisadores da ESAGS realizaram a coleta em grupos de três pessoas, garantindo a confiabilidade e a forma de aplicação da pesquisa. Todos os passos do BCM foram seguidos, assim como seus os critérios. O mapa utilizado como exemplo para os participantes foi o apresentado no artigo de John, et al. (2006).

Embora o método BCM possa ser utilizado para a coleta de grandes amostras, visto que a forma de aplicação é bastante simples, esta não necessariamente precisa ser numerosa. Para esse estudo, foram coletadas 6 amostras para cada marca de fast food definida. Foram estudadas 4 redes de fast food, são elas: *Mc Donalds, Burguer King*, Casa do Pão de Queijo e *Subway*. A escolha das marcas foi por conveniência e decisão dos alunos / pesquisadores.

O público abordado foi por conveniência dos pesquisadores, sendo todos consumidores da marca. As idades das pessoas variaram de 20 a 39 anos.

A escolha do método ocorreu por dois motivos, o primeiro era a intenção de se apresentar aos pesquisadores brasileiros a possibilidade de utilização de mais um método qualitativo; pouco utilizado até o momento no país. O segundo motivo, como já descrito no referencial teórico dessa pesquisa, está relacionado à funcionalidade desse método, que permite analisar o que o consumidor pensa sobre uma marca, apresentando desta forma o posicionamento das marcas estudadas, no caso, do mesmo ramo alimentício – os *fast foods*.

Análise dos dados

Com os 6 BCM desenvolvidos de cada rede de *fast food*, foram criados novamente, seguindo os critérios do método, apenas um mapa para cada rede alimentícia. Sendo as-

sim, são apresentados nessa análise primeiramente os mapas desenvolvidos de cada rede. Em seguida, é apresentado o mapa completo constando uma visão mais geral do como os consumidores vêem os *fast foods* brasileiros.

Mc Donalds

A figura 1 apresenta o *Brand Concept Map* desenvolvido para a marca *Mc Donalds*. O mapa mostra a visão das pessoas de 20 a 39 anos sobre a marca. Como principais resultados, podemos destacar a forte associação da marca às praças de alimentação e às redes de *fast food*, sendo assim condizente com o ramo de atuação da empresa. O *Mc Donalds* tem ainda uma forte relação com sanduíches / hambúrgueres, batatas fritas e casquinha de sorvete. A cor da marca também é bastante forte na mente dos seus consumidores: amarelo e vermelho. A marca está ainda associada a produtos calóricos, que engordam, com alto teor calórico. São lanches rápidos e práticos. A marca ainda traz uma visão divertida, familiar e prazerosa para os seus consumidores.

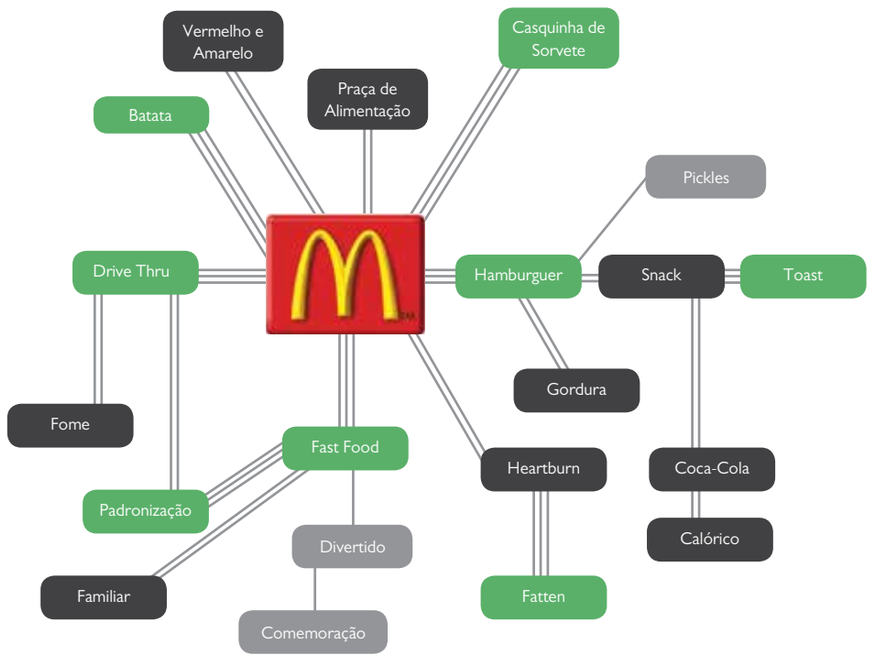


Figura 1: BCM do *Mc Donalds*

Fonte: Desenvolvido pelos alunos da matéria de *Consumer Behavior* – 2011 (ESAGS) – Norberto A. Pereira Junior, Oleude José Ribeiro Filho e Rafael Germano Pignoni. Adaptado pela autora desse artigo.

Burguer King

A figura 2 apresenta o BCM da marca *Burguer King*. Interessante notar que essa marca, além de estar relacionada à fast food, praça de alimentação e sanduíche, tem uma relação forte de concorrência com o *Mc Donalds*. Os consumidores do *Mc Donalds* não comentam sobre a concorrência com esse rival, mas os consumidores do *Burguer King* lembram facilmente de seu concorrente. Essa posição é bastante vantajosa para o *Mc Donalds*, que parece possuir um posicionamento mais forte na mente dos seus consumidores. Assim como o *Mc Donalds*, a marca *Burguer King* está fortemente relacionada a hambúrgueres e gordura. O sentimento de culpa aparece relacionado a essa posição de alimento não saudável. A marca, por outro lado, não possui a casquinha ou a batata como seus produtos principais, mas sim o refrigerante refil e suas onios rings (cebolas empanadas); produtos diferenciais da marca. O ambiente também parece ser divertido, e familiar, mas com forte apelo para os jovens. A imagem de uma marca estrangeira é mais forte que sua concorrente aparecendo a associação aos Estados Unidos, que traz a confiança e qualidade que a marca precisa para crescer. Diferentemente do *Mc Donald*, que tem as cores amarelas e vermelhas como símbolos, o *Burguer King* possui a imagem de coroa e rei.

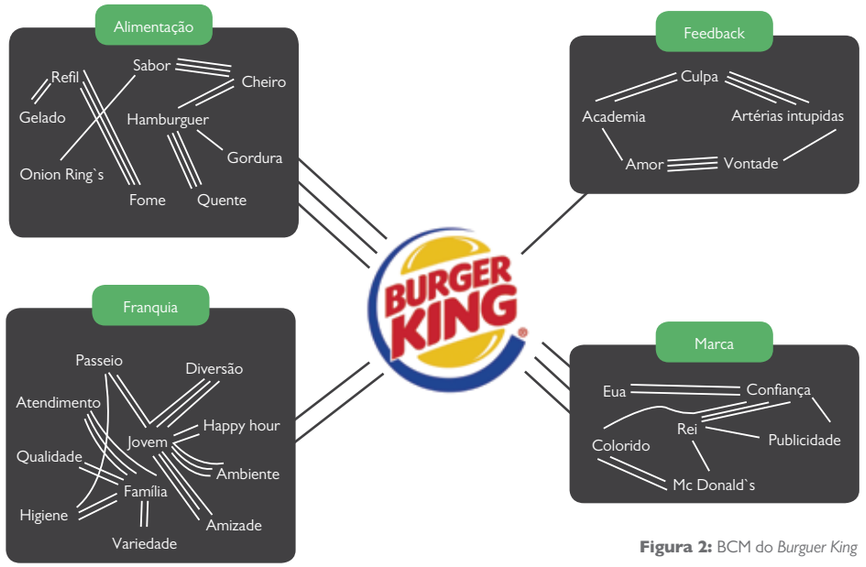


Figura 2: BCM do *Burguer King*

Fonte: Desenvolvido pelos alunos da matéria de *Consumer Behavior* – 2011 (ESAGS) – Aline Stoll, Caio Dantas, Vinícius Martins e Tayrine Previdelli.

Casa do Pão de Queijo

O terceiro Brand Concept Map apresentado nesse artigo é da Casa do Pão de Queijo (figura 3). Essa marca possui uma visão diferenciada das demais apresentadas até o momento. A relação com a praça de alimentação ou com o *fast food* não é explicita. Está condizente com a localização da marca que, embora fortemente presente nos shoppings centers, não está localizada dentro da praça de alimentação. A marca também associada a alimentos tem um posicionamento mais de café da tarde. A associação com a família não é presente. Por outro lado, mostra o público presente na empresa, pessoas mais idosas. A alusão à comida da vó, à qualidade e à variedade de produtos oferecidos traz a percepção de qualidade e benefício à saúde. O atendimento, por outro lado, é associado pelos respondentes de 20 a 39 anos como um problema da marca, onde há necessidade de treinamento. Por fim, o ambiente parece promissor para relaxar, ler um bom livro ou mesmo descansar.

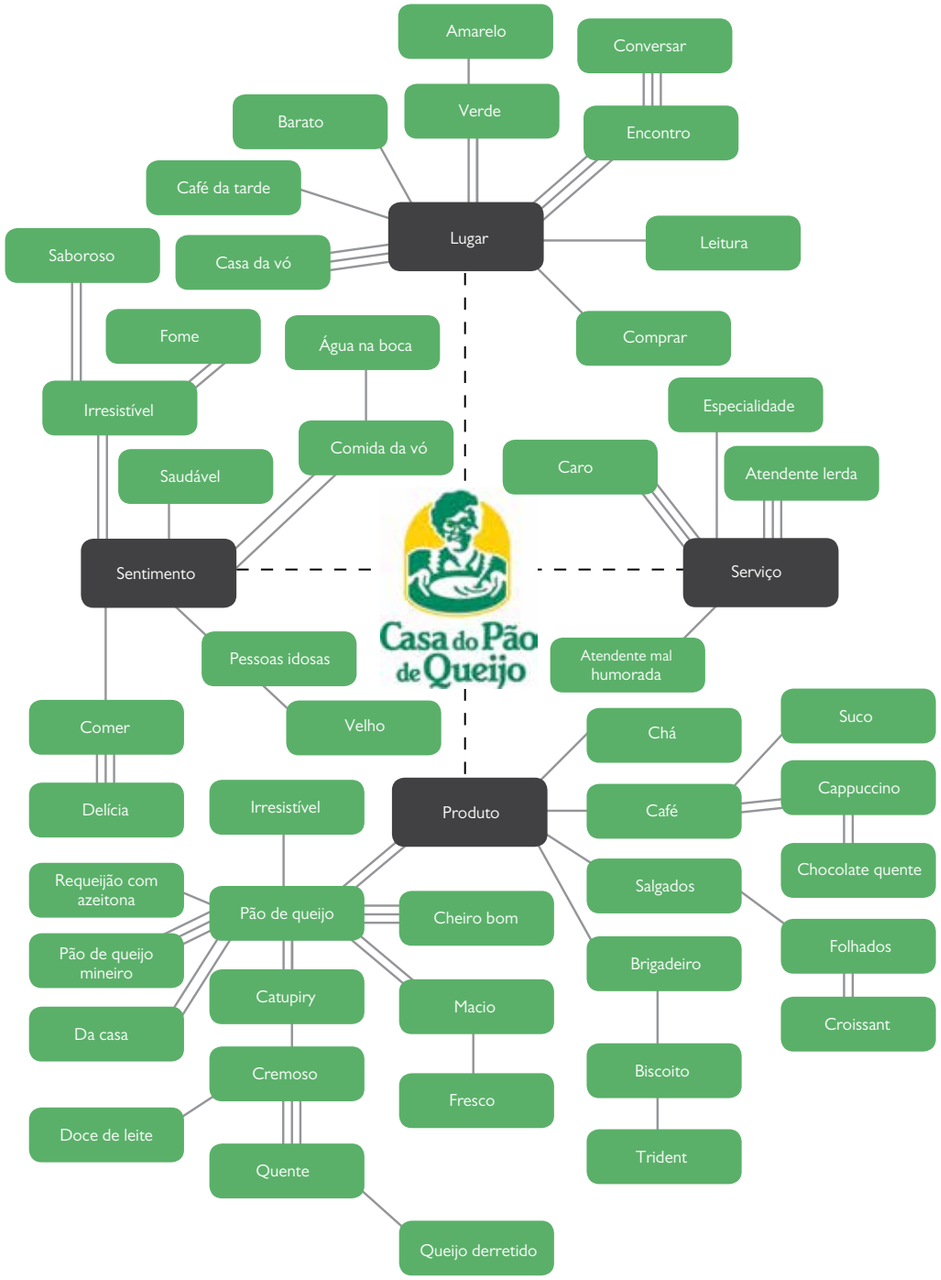


Figura 3: BCM da Casa do Pão de Queijo

Fonte: Desenvolvido pelos alunos da matéria de *Consumer Behavior* – 2011 (ESAGS) - Dayane Mendes Sales, Jéssica Pereira Ozú e Natália Rosa da Silva.

Subway

A última marca apresentada nesse estudo é o *Subway*, figura 4. Essa marca também vende sanduíches, e também tem relação com *fast food*. Entretanto, o mapa realizado mostra uma visão distinta, comparado ao *Mc Donalds* e *Burguer King*. Nesse caso, a marca tem forte associação a produtos saudáveis. Embora haja fila, está relacionada a um rápido atendimento. A customização de seus produtos, diferencial da marca, é percebida pelos consumidores. Os molhos pouco explorados pelo marketing da empresa são vistos como um diferencial da marca pelos consumidores. A praticidade na compra, presente nas duas primeiras marcas apresentadas, também aparece nesse mapa. Com esses dados é possível observar que o posicionamento do *Subway* é bastante distinto e claro.

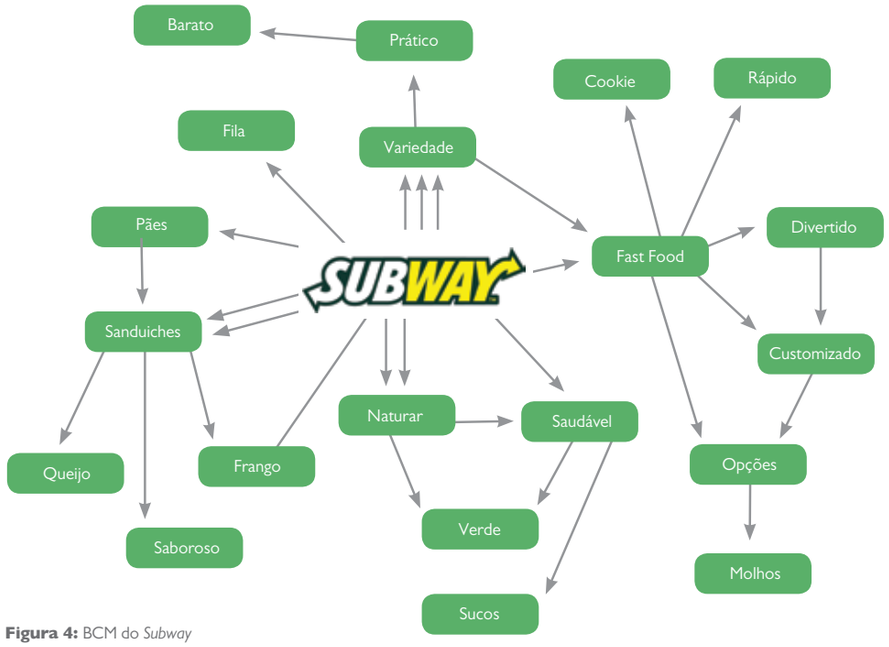


Figura 4: BCM do *Subway*

Fonte: Desenvolvido pelos alunos da matéria de *Consumer Behavior* – 2011 (ESAGS) – Camila dos Santos, Danilo Felix N. Sales e Isabella Bianchi. Adaptado pela autora desse artigo.

Análise Geral da Percepção de *Fast Food* no Brasil

A Figura 5 mostra a visão geral dos consumidores em relação às redes de *fast food*. Observa-se no mapa a importância do produto estar relacionado às marcas. Para cada empresa pesquisada um ou alguns produtos foram sinalizados como presentes na mente dos consumidores. Essa informação é relevante, pois mostra a importância das marcas de *fast food* possuírem produtos específicos e diferenciados da concorrência. O BCM transmite a possibilidade das empresas de *fast food* estarem relacionadas não apenas a produtos não saudáveis, à gordura ou calorias, mas também a alimentos saudáveis. Extrapolando esses dados, pode-se dizer que essa visão é percebida também no crescimento das empresas presentes nas redes nas praças de alimentação com a inclusão de produtos saudáveis, como a *Salad Creation*, *Wraps* e os próprios restaurantes por quilo. A praticidade é ponto fundamental nos *fast food*. As pessoas buscam comodidade, facilidade e têm a expectativa de atendimentos rápidos.

Outro ponto importante é a relação do *fast food* com a sensação de prazer, de diversão. Empresas que abordam esse ponto podem estar fortalecendo uma relação amigável com seu cliente. Por último, mas não menos importante, as redes de *fast food* estão fortemente associadas a públicos específicos. Ou seja, as marcas precisam ter foco, seja para público jovem, destinados a famílias, ou para idosos.

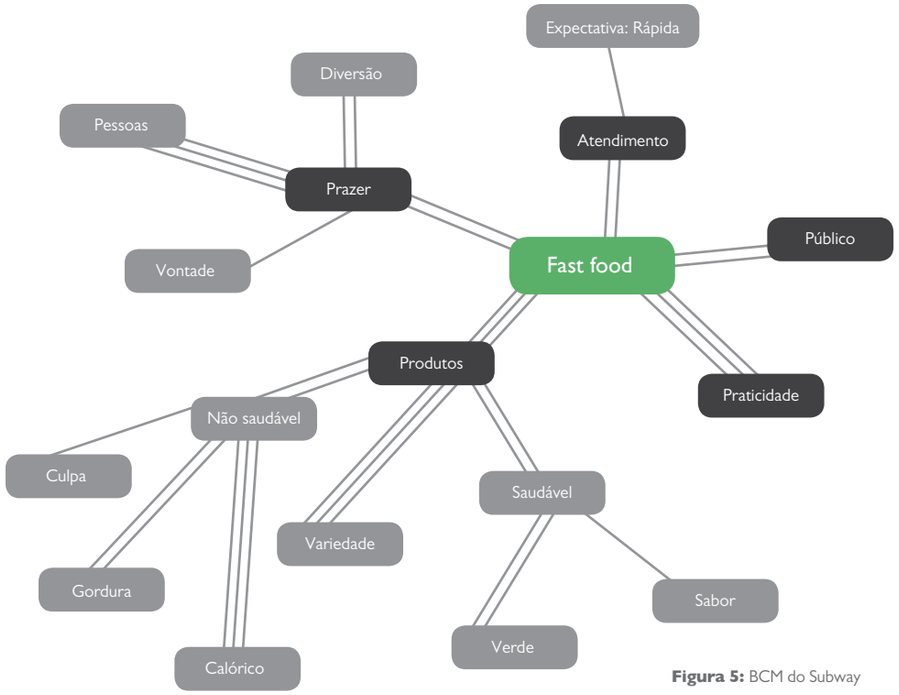


Figura 5: BCM do Subway

Fonte: Desenvolvido pelos alunos da matéria de *Consumer Behavior* – 2011 (ESAGS) – Camila dos Santos, Danilo Felix N. Sales e Isabella Bianchi. Adaptado pela autora desse artigo.

Considerações Finais

Esse trabalho teve como objetivo apresentar mais uma forma de pesquisa qualitativa, no caso o *Brand Concept Map*. Segundo Vieira e Tibola (2005), as pesquisas qualitativas vêm sendo utilizadas fortemente no marketing para auxiliar na compreensão dos pensamentos e nas motivações subjetivas dos consumidores.

Tanto o ZMET como o BCM são bons exemplos de técnicas que captam informações visuais e sensórias dos indivíduos. Essas informações são necessárias para as empresas, pois possibilitam que estas desenvolvam uma melhor comunicação com os seus clientes, produzindo propagandas mais criativas, que chamem a atenção e atinjam os modelos mentais coletivos (Zaltman & Coulter, 1995). Esse trabalho contribui, também, para apresentar às marcas de *fast food* analisadas, uma visão do que seus consumidores estão pensando, permitindo a reavaliação das estratégias de marketing.

Ressalta-se, entretanto, que as pesquisas qualitativas não devem ser utilizadas como conclusivas. Os resultados obtidos também devem evitar generalizações, visto que a pesquisa não abrangeu todas as redes de *fast food*, e muito menos todos os públicos alvos dessas marcas. Segundo Freitas, Cunha Jr. e Moscarola (1996) a utilização de pesquisas quantitativas podem complementar o resultado e trazer uma análise mais assertiva sobre a pesquisa.

Essa pesquisa possui algumas limitações, as principais são: o grupo amostral foi definido por conveniência, assim como a definição das redes de *fast food*. Os participantes, embora consumidores das marcas, não necessariamente eram o público alvo das mesmas, visto que, como regra, buscou-se analisar apenas pessoas de 20 a 39 anos. Não se preocupou em estudar possíveis diferenças nos modelos mentais das marcas, por renda, sexo, distancia do estabelecimento, estilo de vida, etc.

Esse trabalho contribui com reapresentação da técnica utilizada nos EUA no contexto brasileiro. Na área de fast food, muito se pode analisar ainda, como a visão de diversos públicos sobre as marcas, questões de reposicionamento, como é o caso do Mc Donalds que vem aos poucos tentando minimizar o efeito negativo de produtos calóricos e que possam fazer mal a saúde.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands:* New York NY: The Free Press.

Alba, J. W., Hutchinson, J. W., & Lynch Jr., J. G. (1991). Memory and Decision Making. In H. H. K. a. T. S. Robertson (Ed.), *Handbook of Consumer Theory and Research* (pp. 1-49). New York: Prentice-Hall.

Brandt, C., & Mortanges, C. P. d. (2006). *Brand Concept Map: A New Way of Segmenting the Market.* Paper presented at the University of Liège.

Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research,* 31 (May), 214-228.

Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1994). Using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique to Understand Brand Images. In C. T. ALLEN & D. J. ROEDDER (Eds.), *Advances in Consumer* Research (Vol. 21, pp. 501-507). Provo, UT: Association for Consumer Research.

De Toni, D., & Schuler, M. (2007). Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea,* 11(4), 131-151.

Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.

Freitas, H., Cunha Jr., M. V. M., & Moscarola, J. (1996). *Pelo Resgate de Alguns Princípios da Análise de Conteúdo: Aplicação Prática Qualitativa em Marketing*. Paper presented at the Anais do 20 Enanpad.

John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, O. B. (2006). Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research*, 63(Nov), 549-563.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57, 1-22.

Levy, S. J. (1981). Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, 45(3), 49-61.

Lindquist, J. D. (1975). Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, 50(4), 29-38.

Novak, J. D., & Gowin, D. B. (1984). *Learning How to Learn*. New York: Cambridge University Press.

Ortigoza, S. A. G. (1997). O fast food e a mundialização do gosto. *Revista Cadernos de Debate*, Vol. V(Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP), 21-45.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnes, D. (1986). Strategic brand concept image management. *Journal of Marketing*, 50(October), 135-145.

Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51-64.

ARTIGO 1

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1984). Advertising is image management. *Journal of Advertising*, 24(1), 27-37.

Stern, B., Zinkhan, G. M., & Jaju, A. (2001). Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. . *Marketing Theory*, 1(2), 201-224.

Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: trilhas para pesquisa futuras. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 09-33.

Zaltman, G. (1996). Metaphorically Speaking: New Technique uses Multidisciplinary ideas to Improve Qualitative Research. *Marketing Research*, 8(2), 13-20.

Zaltman, G. (2000). Consumer Researchers: Take a Hike! *Journal of Consumer Research*, 26(Mar), 423-428.

Zaltman, G., & Coulter, R. (1995). Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-based Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51.

ARTIGO 2

Alexandre Ierulo Pozzani
Daniel Micheloni
Murillo Buissa Perfi Gomes
Vinicios Anlee Chen (Nova Zelândia)
> Alunos do 8º ciclo
Professora orientadora: Giuliana Isabella

RESUMO

A Teoria dos Prospectos, de Kahneman e Tversky, e a Contabilidade Mental, de Thaler, foram utilizadas como base de estudo e fundamentação teórica para a elaboração do presente estudo que utilizou conceitos, variáveis e determinantes para analisar, dentro de um experimento, a intenção de compra, a percepção de preço e qualidade de desconto sobre um anúncio de pizza de compra coletiva. O estudo teve como objetivo avaliar o comportamento do consumidor na tomada de decisão frente a diferentes estruturas de apresentação do desconto da oferta (em percentual e em Real, maiores e menores descontos). Os resultados decorrentes do experimento confirmaram que o *efeito framing* em caráter geral foi observado. Segundo este, os padrões de escolha dos indivíduos de uma amostra são diferentes diante de mudanças de estruturação da questão. Por exemplo, descontos maiores apresentados em percentual aumentam a intenção de compra dos consumidores, no caso estudantes, universitários, residentes da região da grande São Paulo. A variável valor do desconto teve relativo impacto na influência do estudo realizado sobre percepção de preço, de qualidade e intenção de compra.

ARTIGO 2

Apresentação da Estrutura do Desconto como Influenciador do Comportamento de Compra

1. Introdução

Compreender as variáveis que afetam o comportamento e a tomada de decisão do consumidor caracteriza o esforço, não apenas de grandes corporações, mas também de vários profissionais que procuram o sucesso no campo do marketing (SOUZA, 1998). Dentre as variáveis que afetam a decisão de compra do consumidor está o "preço", que possui uma significativa importância no processo de comunicação das vantagens relacionadas à oferta na aquisição de um determinado produto ou serviço e o "desconto" oferecido pelos ofertantes ao consumidor sobre este produto e/ou serviço vendido. A percepção do beneficio recebido permite ao ofertante adequar sua abordagem de marketing tendo como argumento central o valor percebido em lugar do preço (DOMINGUEZ, 2000).

Estudos na área de percepção do consumidor usam a teoria dos prospectos, elaborada por Kahneman e Tversky (1979) como base e fundamentação teórica para suas pesquisas, evidenciando que o consumidor pode ter percepções diferentes de uma mesma informação dependendo da estrutura de como ela é apresentada. Essa mudança na percepção do consumidor, dependendo da estrutura e da forma como o problema é apresentado, é chamada de *Efeito Framing*, conceito que ressalta que mesmo mantendo os elementos fundamentais da decisão, como alternativas, probabilidades e resultados sem quaisquer alterações, os consumidores tem percepções diferentes para uma mesma decisão de compra, fato que não deveria ocorrer baseado numa decisão racional (TVERSKY; KAHNEMAM, 1981).

Serpa e Avila (2004) explicam que diferentes composições da apresentação de informações de preço impactam intensamente a decisão de compra, confirmando a importância de estudo sobre o *Efeito Framing*. Para identificar o número de maneiras que os consumidores podem assistir e reagir a promoções e preços, vários estudos vêm sendo realizados sobre preços e promoção de vendas (LICHTENSTEIN; RIDGWAY; NETEMEYER, 1993; SERPA; ÁVILA, 2004; MACEDO; SOUZA; FONTE, 2009). Lichtenstein, Ridgway e Netemweyer (1993) estudaram como os participantes percebem e podem ser influenciado por informações sobre os preços, mostrando que há uma relação significativa entre os papéis positivos e negativos do preço. Além da influência do preço de referência.

Em relação a descontos Serpa e Ávila (2004) utilizou ofertas cujas descrições diferenciavam apenas no preço e desconto, entretanto o objetivo era suportar a hipótese de que profissionais de marketing tinham maior resistência ao efeito *framing* e tomariam uma decisão baseada na racionalidade comparada a outros profissionais.

Outro estudo liderado por Macedo, Souza e Fonte (2009) que trata da racionalidade limitada sobre o comportamento de compra também aponta que valores apresentados ora de forma absoluta ora em porcentagem podem mudar o comportamento de compra do consumidor. É nesse contexto de desconto que esse artigo se encontra. O objetivo desse estudo é identificar a reação do comportamento do consumidor diante de um anúncio de desconto, dependendo da estrutura como o preço é apresentado (em dinheiro ou porcentagem descontada).

Com o objetivo de se criar um ambiente mais realístico, utilizou-se a ideia de sites de compra coletiva, que exploram a questão de desconto e que vêm crescendo a cada dia. Somente o site Peixe Urbano, que utilizou fortemente as redes sociais para tornar-se conhecido no Brasil, possui mais de 5 milhões de internautas cadastrados (LAGÔA, 2011). De acordo com o IDG Now, o mercado de compra coletiva no Brasil é o terceiro maior do mundo, com acessos de visitantes únicos, atrás apenas dos EUA e França.

Este estudo se difere dos demais, por se concentrar na analise da intenção de compra do consumidor em relação à oferta pela percepção do valor do desconto em diferente estrutura (forma de apresentação), onde o preço de referência (valor final a ser pago pela oferta) em todas as células de pesquisa é o mesmo. Além de aplicar e comparar estas variáveis em um mercado que vem cada vez mais ganhando espaço e força nas redes sociais e entre os consumidores, que é a compra coletiva. O estudo buscou ainda analisar o desconto em venda de serviços, no caso um anúncio de uma pizzaria, podendo ainda estudar como os descontos interferem na relação da qualidade percebida do anuncio e como este é avaliado pelos consumidores.

Como contribuições teóricas esse artigo relaciona as teorias dos prospectos e contabilidade mental, com a intenção de compra e percepção de qualidade. Como implicações práticas os resultados desse artigo poderão ser utilizados para campanhas promocionais, ofertas e anúncios de empresas de varejo ou de e-commerce.

A seguir apresentam-se as principais literaturas sobre este tema, com suas hipóteses, descreve-se o experimento realizado e suas análises. Por fim, é exposto o resultado da pesquisa, considerações finais com as implicações e pesquisas futuras.

2. Referencial teórico

2.1 Teoria dos prospectos

Kahneman e Tversky (1979) reconhecem na teoria dos prospectos que o comportamento decisório é intensamente influenciado por dificuldades cognitivas. A Teoria dos Prospectos segue a tradição das pesquisas de Herbert Simon, vencedor do Premio Nobel de Economia de 1978.

Foi dado o nome de Efeito Framing ao fenômeno que ocorre quando há mudança na preferência de um determinado indivíduo entre duas ou mais alternativas de acordo com como se apresenta o problema (TVERSKY; KAHNEMAN, 1981).

Para explicar o *Efeito Framing*, a Teoria dos Prospectos se utiliza de duas fases no processo de decisão individual sob incerteza: a primeira etapa se refere à edição do problema, resultando uma percepção do indivíduo que toma a decisão sobre o problema em questão e a segunda etapa se trata da avaliação deste problema (FIGUEIREDO; AVILA, 2004).

A etapa inicial do processo decisório tem como finalidade reduzir a complexidade do problema. A percepção por parte do indivíduo dos resultados da decisão, classificados como ganhos e perdas em relação ao ponto de referência. Haverá predominância de propensão ao risco caso, a partir do ponto de referência, os resultados são percebidos como ganhos. Caso o ponto de referência implique em resultados considerados como perdas, haverá aversão ao risco. Os ganhos ou perdas relacionados ao ponto de referência são avaliados pelo seu valor subjetivo e pessoal, este valor é denominado utilidade, mensurado pelo grau de satisfação associado aos objetivos da decisão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Quanto mais próximo do ponto de referência, o ganho ou a perda são sentidos com maior intensidade. Por exemplo: a diferença subjetiva entre ganhos de R$10,00 e R$20,00 é sentida com maior intensidade do que a diferença entre ganhos de R$110,00 e R$120,00. Essa operação cognitiva foi denominada de sensibilidade marginal decrescente (THALER, 1999). Ressalta-se aqui que o ponto de referência consiste basicamente em um valor ao qual o indivíduo espera alcançar (KAHNEMAN; TVERSKY 1979). Na prática, pode ser definido como o valor que o indivíduo espera pagar para obter um determinado produto.

Segundo Liechestein, Ridgeway e Netemeyer (2003), um aumento da sensibilidade ao preço, está diretamente relacionado ao preço na forma de venda, ou seja, um desconto do preço de venda regular (por exemplo, "preço normal R$ 1,99 preço de venda, R$ 1,29"). Anunciando um preço de venda com um preço de referência de acompanhamento (ou seja, uma propaganda comparativa de preços), aumenta-se a percepção de valor em relação ao valor do produto e, consequentemente, ao desconto ofertado.

Segundo Tversky e Kahneman (1984) a perda é sentida de maneira mais intensa do que a sensação de ganho, mesmo se tratando de um mesmo montante. O valor do coeficiente de aversão à perda foi calculado em 2,5, ou seja, a sensação de perda é 2,5 vezes mais intensa do

que a sensação de ganho de um mesmo valor. Isso significa que, uma perda de 10 é sentida mais intensamente do que um ganho de 10, visto que os dois são de mesmo valor e pela racionalidade deveriam ser sentidos na mesma intensidade; e para equalizar essa sensação seria necessário um ganho de 25 em substituição a uma perda de 10 (para que a sensação se mantivesse a mesma, considerando situações idênticas).

A Figura 1 resume as propostas da teoria dos prospectos em relação ao ponto de referência. Nesta função, o eixo horizontal representa os resultados de determinada decisão como desvios do ponto de referência, já o eixo vertical representa um valor subjetivo para cada resultado. "Esta função é (a) definida em termos de ganhos e perdas e não total de riqueza, (b) é côncava na área de ganhos e convexa na área de perdas e (c) mais íngreme na área de perdas do que na área de ganhos" (SERPA; AVILA, p.3, 2000).

Figura 1: Função Valor
Fonte: Serpa e Avila (2004), pág. 5

Quando relacionado à economia, as pessoas tendem a pensar em termos percentuais, e não em valor absoluto (RUSSO; SCHOEMAKER, 1989), ou seja, o processamento de informações de ganhos e perdas é feito em termos relativos.

Em um experimento realizado com alunos da Universidade de Stanford e da Universidade de British Columbia, Tversky e Kahneman (1981) apresentaram duas alternativas (demonstrando uma perspectiva de ganho) ao seguinte enunciado: Os Estados Unidos estão se preparando para defender-se de uma doença asiática, que pode causar a morte de 600 pessoas. Dois programas foram apresentados: A) Se adotarem o programa A, 200 pessoas serão salvas e B) Se o programa B for adotado, a probabilidade de que as pessoas sejam salvas é de 1/3 e a probabilidade de que ninguém seja salvo é de 2/3. 72% dos 152 alunos que participaram do experimento escolheram a alternativa A, demonstrando uma postura de aversão ao risco (os dois programas salvariam o mesmo número de pessoas: 1/3 * 600 = 200). O mesmo enunciado foi apresentado para outros 155 alunos, porém as alternativas continham uma perspectiva de perda: C) Se o programa C for adotado, 400 pessoas morrerão e D) Se adotarem o programa D, a probabilidade de que as 600 pessoas morrerão é de 1/3 e a probabilidade de que ninguém morra é de 2/3. Neste segundo cenário, 78% dos 155 estudantes optaram pela alternativa D, demonstrando que em uma perspectiva de perda, há uma maior propensão a correr riscos.

Sendo assim, cabe aqui a primeira hipótese. Diante de uma situação onde o cliente pode escolher por uma compra antecipada, com o objetivo de economizar, as pessoas optarão mais pelos anúncios onde a estrutura de preço esta em percentual e não em valor absoluto.

H1. Haverá maior intenção de compra na oferta cuja estrutura do desconto é apresentada em porcentagem.

Um dos princípios estudados por Thaler (1985) baseando-se na teoria dos prospectos demonstra que integrar menores perdas e maiores ganhos na contabilização do cenário é preferível a manter as perdas e os ganhos separados. Em outras palavras, apresentar um valor final com ganhos, mesmo que menores, é preferível ao invés de mostrar uma menor perda frente ao maior ganho.

A inclusão de um preço de referência, de acordo com Heath, Chatterjee, e France (1995), pode fazer a diferença visto que os princípios da contabilidade mental para maximizar satisfação foram derivados e testados sem levar o ponto de referência em consideração. Um desconto de R$5,00, tendo como referência o valor R$10,00 é mais interessante do que ter como referência o valor R$100,00. Sendo assim cabe aqui a segunda hipótese desse estudo. Preços de referências baixos transmitem maior percepção de ganho, comparados com preços de referências maiores e consequentemente maior intenção de compra.

Segundo Kotler (2000) o consumidor filtra os anúncios que chegam a ele de maneira a estar mais propenso a comprar quando o anúncio se relaciona com a sua necessidade, portanto, dará maior importância ao produto que oferece maior desconto. A aprendizagem acontece quando o comportamento muda por experiências anteriores, sendo estas ruins ou boas. O grau de envolvimento do consumidor em relação à decisão de compra depende de alguns fatores: preço, interesse na categoria de produto, grau de risco percebido na aquisição do produto, momento da decisão de compra, repercussão social, entre outros (AGUSTINI e MINCIOTTI, 2009).

Para Krugmann (1984), as decisões de compra tomadas com baixo envolvimento têm baixa comparação e esforço, o que faz com que o produto seja comprado antes de se preocupar com a finalidade do mesmo. Esse fato ocorre quando não é exigida certa reflexão pelo consumidor, ou seja, não há percepção de riscos. Já na decisão de compra tomada com alto grau de envolvimento, o consumidor recebe e procura grande quantidade de informações sobre o produto ou serviço, além do valor agregado que há nestes, sendo o produto ou serviço com maior comparação e consequentemente maior percepção do risco pelo indivíduo. Essa diferença pode ser vista na Figura 2.

Dentro desse contexto a segunda hipótese é inserida. Quando o valor final do serviço/produto é o mesmo, ou seja, tem-se o mesmo ponto de referência, o maior valor de desconto é mais interessante para os clientes, em valores absolutos e em compras de baixo envolvimento.

Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Atenção	Atenção
V	V
Conhecimento	
V	V
Interesse	
V	V
Avaliação	
V	V
Experimentação	Experimentação/Avaliação
V	V
Adoção	Adoção

Figura 2: O processo de adoção sob alto e baixo envolvimento
Fonte: KRUGMANN, H. E. apud ROBERTSON, et all. Consumer Behavior. 1984

H2. Em situação de mesmo preço final e produtos/serviços de baixo envolvimento, a percepção de maior desconto leva a maior preferência do consumidor.

No caso dessa pesquisa, embora o valor final do produto tenha sido sempre o mesmo, isto é, de R$ 19,00, os preços de referência apresentados no próprio anúncio foram R$30,00 e R$50,00, assim, a intenção de compra aumentaria quando o preço do produto era de R$30,00 (maior desconto).

Ainda nesse contexto insere-se a terceira hipótese:

H3. A intenção de compra será maior na oferta cujo desconto apresentado é de 62% se comparada à oferta cujo desconto é de 37%, mantendo o mesmo valor final da oferta.

2.2 Percepção de preço e qualidade

Segundo Araújo et al (2010) para o marketing, preço é o que se paga para obter algo em troca, esta moeda pode ser o próprio dinheiro, o tempo dispensado e/ou energia exigida, sendo que o motivo desta troca não necessariamente precisa ser um produto, pode ser um ambiente, qualidade, um benefício funcional e/ou psicológico. O preço é um fator influenciador no processo de avaliação de produ-

tos, visto que é um fator presente em todas as situações de compra e no mínimo representa a quantidade de esforço econômico que deve ser sacrificado a fim de se realizar uma transação de compra (LICHTENSTEIN; RIDGWAY; NETEMEYER, 1993).

Tem-se como definição de qualidade o conjunto de benefícios ou atributos esperados em um determinado produto (KOTLER, 2000). A qualidade de um bem ou produto está diretamente relacionada à seu consumidor, às suas vivências e experiências, ou seja, uma característica pode ser determinante para a compra de um consumidor e um motivo de rejeição para outro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

A relação de preço e qualidade vem sendo estudada por vários autores (MCCONNEL, 1968; ZEITHAML, 1988; VERMA; GUPTA, 2004). A percepção de qualidade de um produto/serviço é desenvolvida, além de variáveis como marca, embalagem, canal de compra e propaganda, entre outras, também pela relação de preço e qualidade (VERMA e GUPTA, 2004). O uso do preço como um indicador de qualidade depende da disponibilidade de outras variáveis que possam interferir na qualidade, por exemplo marca, da variação do preço dentro de uma classe de produto, da variação da qualidade do produto dentro de uma categoria de produto, do nível de conscientização do consumidor sobre o preço e da capacidade dos consumidores para distinguir a variação de qualidade em um grupo de produtos (ZEITHAML, 1988). McConnell (1968) analisou essa relação, com um estudo empírico de laboratório, alterando o preço do produto, no caso cerveja, mensurando a qualidade percebida pelos consumidores. Verma e Gupta (2004) analisou a percepção da qualidade em relação ao preço para televisores. Como resultado obtiveram que o preço pode revelar a qualidade percebida; quanto maior o preço da televisão maior qualidade. Em relação a produtos duráveis como televisão o estudo mostrou que as pessoas preferem produtos de maior qualidade, ou seja com marcas mais forte, ou preços mais caros. Segundo os autores, "para um produto durável, a fixação do preço muito baixo afeta negativamente a imagem de qualidade do produto e o consumidor não estaria disposto a comprar uma marca de baixo preço." (VERMA; GUPTA, p. 67, 2004).

Em relação de baixo envolvimento, Verma e Gupta (2004) utilizaram de pasta de dente como objeto de estudo realizado com 171 participantes. Os participantes julgaram a qualidade de um tubo de pasta de dentes, em seis diferentes classes de preços com o propósito de verificar como a percepção de qualidade acerca do objeto variava de acordo com seu preço. Os participantes do estudo demonstraram julgar a qualidade da pasta de dentes de acordo com o seu preço: quanto menor o preço, menor a qualidade e vice-versa.

Em relação a serviços, são escassas as características tangíveis, sendo estas características muitas vezes limitadas às instalações do prestador de serviços, equipamentos e as pessoas envolvidas na execução. Na ausência de características tangíveis para avaliar a qualidade do serviço, o preço torna-se o principal indicador de qualidade (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Dentro desse contexto mais uma hipótese se encaixa:

H4. Em situação de maior desconto a percepção de qualidade diminui, em comparação a descontos menores.

Lichtenstein, Ridgway e Netemeyer (1993) oferecem uma visão conceitual da percepção de preço em "papel negativo" e em "papel positivo". No papel negativo, o preço representa o montante de dinheiro do qual se deve abrir mão a fim de se comprometer em uma dada transação de compra. No papel positivo, a sinalização de preço é utilizada como indicador de qualidade, influenciando positivamente a compra. Os autores, baseados nestas ideias, oferecem cinco constructos representando o papel negativo do preço e dois representando o papel positivo.

No papel negativo, a consciência de valor é definida como uma preocupação sobre o preço a ser pago se comparado à qualidade recebida. A consciência de preço é o grau ao qual o consumidor se foca exclusivamente em pagar preços baixos. A propensão a cupons é definida como uma maior propensão a acatar uma oferta de compra porque a forma do cupom da oferta afeta positivamente a avaliação da compra, a propensão à venda é definida como uma maior propensão a acatar uma oferta de compra porque a forma da venda na qual o preço é apresentado afeta positivamente a avaliação da compra (LICHSTENSTEIN; NETEMEYER; BURTON, 1990). Preço de referência é definido como o grau ao qual algo individual é utilizado como fonte de informação de preço. Esta informação é utilizada para diversos tipos de produto e locais para se comprar com os menores preços.

No papel positivo, modelo de preço-qualidade é definido como uma crença generalizada em todas as categorias de produto na qual o nível de sinalização de preço é positivamente relacionado ao grau de qualidade do produto e sensibilidade ao prestígio (status) e, também, como percepções favoráveis da sinalização de preço baseadas em sentimentos de proeminência e status que preços superiores sinalizam para outras pessoas sobre o comprador (LICHSTENSTEIN; NETEMEYER; BURTON, 1990). Seguindo essa linha de raciocínio, obtemos a última hipótese desse estudo:

H5. A avaliação do desconto absoluto será melhor para um valor menor de desconto, visto a relação de preço-qualidade.

Sendo assim, esse artigo visa identificar a presença do *efeito framing* e suas aplicações na formação de ofertas e apresentações de preço ao público compatível com a amostra a ser utilizada para a realização do experimento.

3. Metodologia

Com o objetivo de testar as hipóteses, foi realizada uma pesquisa quantitativa e dos métodos presentes na área de administração de empresas, foi decidido por coletar os dados por meio de um experimento de laboratório. No experimento parte do pressuposto de uma correlação ou não sobre a natureza entre duas ou mais variáveis. Essa correlação torna-se hipóteses e para testá-las, pode se utilizar o experimento que minimiza a influência de variáveis estranhas que existem nos ambientes naturais.

Para avaliar a presença do *efeito framing,* foram utilizados estudantes da ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão, unidade de Santo André - SP, no qual foi elaborado um experimento de laboratório em esquema fatorial 2X2. O primeiro fator de decisão refere-se ao tipo de apresentação do desconto de um determinado produto (em porcentagem ou em dinheiro) e o segundo fator de decisão, diz respeito ao tamanho do desconto (menor desconto – R$ 11,00; maior desconto – R$ 31,00). A partir destes fatores foram criadas quatro células distintas, sendo: desconto alto em porcentagem, desconto alto em dinheiro, desconto baixo em porcentagem e desconto baixo em dinheiro, conforme a Figura 3.

O estimulo/anúncio foi composto por um cabeçalho, no qual era descrita a oferta anunciada juntamente com o modelo de desconto empregado, seguido por uma foto do produto e demais condições gerais da oferta, semelhante aos de sites de venda coletiva. O mesmo preço final nas quatro células de pesquisa para o produto ofertado (pizza) foi utilizado, para que o valor final do produto não influenciasse na decisão de compra do participante, cabendo a todos os participantes tomar a mesma decisão: comprar ou não uma oferta de pizza por R$19,00. O valor final da pizza foi determinado com base no preço médio da pizza de recheio Marguerita tendo como base três pizzarias da região onde o experimento foi realizado: município de Santo André, Bairro Jardim. Para o valor do desconto, ambos possuem o mesmo número de casas decimais, para que esse fator não causasse algum viés no resultado e com o mesmo dígito no último decimal, para que nenhuma célula da pesquisa sofresse alguma tendência por um número específico.

Figura 3: Estimulos do Experimento Fonte: Adaptado do website Peixe Urbano – Oferta criada pelos autores

A escolha da pizza, vinculada às pizzarias, deveu-se a basicamente aos seguintes fatores. Primeiro a maioria dos sites de compras coletivas trabalham com venda de cupons para serviços e não produtos propriamente ditos. Segundo, buscou-se explorar a venda de serviços ao invés de produtos, já explorados em outras ocasiões. Além disso, segundo pesquisa realizada em 2011 pela ABMN (Associação Brasileira de Marketing & Negócios), a alimentação é o principal gasto dos jovens paulistanos, sendo que 95% deles gastam, em média, R$229,10 por mês (MAGALHÃES, 2011). Não foi definido um sabor especifico de pizza, deixando ao consumidor a opção de escolher como gastar o valor na pizzaria. O nome da pizzaria é fictício, para não criar viés ao resultado.

A coleta de dados ocorreu no mês de Maio/2011 durante o período de aula, em salas de aula do período noturno, por meio de autorização prévia dos professores. Foram distribuídas em cada uma das salas as quatro células do experimento, garantindo a aleatoriedade da amostra.

Este experimento contou com uma amostra de 158 participantes (alunos de ensino superior, residentes na região metropolitana da cidade de São Paulo). Deste total de participantes 47% eram do sexo masculino, 75% trabalhavam, e possuíam uma idade média de 21 anos. A Quadro 1 apresenta as células do experimento com o respectivo número de pessoas participantes.

		Nível do Desconto	
		Baixo Desconto	Alto Desconto
Apresentação do desconto	Em porcentagem	37% N = 34	62% N = 34
	Em dinheiro	R$11 N = 36	R$ 31 N = 34

Quadro 1: Resumo das condições de desconto demonstradas para cada célula do experimento e retornos.

Para o estudo, foi adaptada a escala de Lichtenstein, Ridgway e Netemeyer (1993) com a finalidade de avaliar a Consciência de Valor dos participantes com relação à oferta. E adaptadas questões da escala de Berens, Van Riel e Van Bruggen (2005) para avaliar o produto (qualidade e intenção de compra). Todos os itens foram pontuados sobre alternativas de 1 a 7 que vão de com certeza "não" a com certeza "sim" (Ex.: Você compraria esta oferta?) e de péssimo a excelente (Ex.: Qual a sua avaliação geral sobre esta oferta?).

4 . Análise dos resultados

Para facilitar a analise desse estudos, as diferentes ofertas foram separadas em quatro modelos, de acordo com a estrutura do desconto (Quadro 2) e será apresentado por ordem das hipóteses apresentadas no referencial teórico, resumo (Quadro 3).

Modelo	Desconto
Modelo 1	Desconto de 37%
Modelo 2	Desconto de R$11,00
Modelo 3	Desconto de 62%
Modelo 4	Desconto de R$31,00

Quadro 2: Modelos utilizados no experimento

Hipóteses	Descrição da hipótese
H1	Haverá maior intenção de compra na oferta cuja estrutura do desconto é apresentada em porcentagem.
H2	Em situação de mesmo preço final e produtos/serviços de baixo envolvimento, a percepção de maior desconto leva a maior preferência do consumidor
H3	A intenção de compra será maior na oferta cujo desconto apresentado é de 62% se comparada à oferta cujo desconto é de 37%, mantendo o mesmo valor final da oferta.
H4	Em situação de maior desconto a percepção de qualidade diminui, em comparação a descontos menores.
H5	A avaliação do desconto absoluto será melhor para um valor menor de desconto, visto a relação de preço-qualidade.

Quadro 3: Resumo das Hipóteses

Manipulation Check

Como *manipulation check* as questões utilizadas foram "Qual o preço final da oferta?" e "Qual o valor do desconto na oferta?", sendo considerados válidos os participantes que responderam corretamente os valores correspondentes à oferta. Dos 158 participantes 20 participantes (12,66% da amostra) responderam de forma diferente do esperado. Entretanto, estes foram mantidos na amostra, visto que muitos consumidores têm dificuldades no entendimento de cálculos com percentual.

Chi Quadrado foi realizados para verificar se houve diferença de amostragem, como resultado teve-se que não houve discrepância na amostra. No caso da condição em % os resultados foram em relação aos gêneros feminino e masculino x^2_{Genero}(1, N=78)=1,877; p=,171; em relação se os estudantes trabalham ou não $x^2_{Trabalha}$ (1, N=78)=,000; p=1,00 Na condição em real, em relação ao gênero tem-se que: x^2_{Genero}(1, N=80)=,179; p=,673 e em relação a emprego $x^2_{Trabalha}$((1, N=80)=, 200; p=,655.

A avaliação dos resultados foi realizada por meio da comparação entre as médias dos valores obtidos (ANOVA) pelas respostas dos questionários para as variáveis: intenção de compra, avaliação do desconto, percepção de qualidade e preço buscando analisar as hipóteses pretendidas.

Estrutura de Apresentação de Desconto

A primeira hipótese consiste em analisar se há maior intenção de compra na oferta cuja estrutura do desconto foi apresentada em porcentagem. Para analisar essa questão foram utilizados os modelos 3 e 4 e em seguida os modelos 1 e 2. Os modelos não foram agrupados para se manter o mesmo valor de desconto.

No pressuposto que o desconto de 62% causaria maior impacto na avaliação do valor de desconto pelo consumidor, do que o mesmo desconto estruturado em reais (R$31,00), o resultado foi o esperado e a hipótese de efeito *framing*, para apresentação da estrutura do desconto é suportada. Ao comparar a média de avaliação do valor do desconto na oferta cujo desconto foi apresentado em porcentagem (média = 4,77) com a média da avaliação do valor do desconto na oferta apresentada em Reais (média = 3,92) a diferença foi significativa estatisticamente F(1,78)=8,310, p=,005. Isso representa que os participantes avaliaram melhor o desconto quando ele foi apresentado em porcentagem do que quando ele foi apresentando em dinheiro (R$).

Entretanto essa situação modelo 1 em comparação com o modelo 2 apresenta um resultado diferente. Ao compararmos esses modelos, a diferença apresentada embora estatisticamente significativa (média de 3,82 no modelo 1 vs. média de 4,41 no modelo 2; F(1,80)=4,31; p=,041) mostra que a preferencia dos consumidores ocorreu para o desconto apresentado em real e não em percentual. Entretanto, ao analisarmos o preço de referencia observa-se que foi ao encontro do esperado, indicando que para uma oferta cujo valor do desconto (R$11,00) é menor que o preço final da oferta (R$19,00) a intenção de compra tende a ser maior para valores absolutos de desconto, respeitando as outras teorias existentes.

O Gráfico 1 demonstra a relação entre as médias de intenção de compra. Em uma escala de 1 (Com certeza não compraria) a 7 (Com certeza compraria), tendo o valor intermediário 4 (Talvez compraria). A relação entre os descontos em valores absolutos e em porcentagem é inversa: Em baixos valores, há uma preferência pelo desconto apresentado em dinheiro, já em altos valores a preferência se dá por valores em porcentagem.

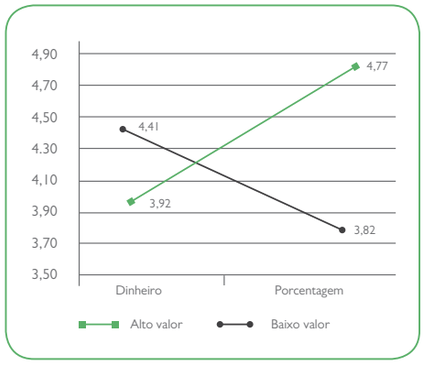


Gráfico 1: Comparação das médias na intenção de compra das ofertas.

Preço de Referencia e Grau de Envolvimento

A segunda hipótese consiste em analisar se em situação de mesmo preço final e produtos/serviços de baixo envolvimento, a percepção de maior desconto leva à maior preferência do consumidor. A ANOVA apontou que a intenção de compra, da oferta estruturada com desconto de maior valor em Reais (média = 3,92) contra a média da oferta estruturada com desconto também em Reais (média = 4,41), porém de menor valor (Modelo 2 vs. Modelo 4) não foi significativa para Sig<0,05. Entretanto, mesmo não sendo estatisticamente significativos F(1,79)=3,284; p=,074), os resultados obtidos foram ao encontro com o esperado, as médias dos modelos indicavam uma intenção maior à compra (em valores absolutos) pelo menor desconto apresentado (R$11,00) em comparação com o desconto de (R$31,00) onde, quando a percepção de desconto é maior, há maior intenção das pessoas em adquirir o produto.

Intenção de Compra

Para sustentar a terceira hipótese, onde a intenção de compra seria maior na oferta cujo desconto apresentado é de 62% se comparada à oferta cujo desconto é de 37%, mantendo o mesmo valor final da oferta foi realizado novamente a ANOVA. Os resultados das análises foi significativo suportando a hipótese que, quanto maior o desconto estruturado na oferta em porcentagem, maior a intenção de compra pelo consumidor.

Nesse caso, o preço foi um fator que influenciou a intenção de compra do consumidor, visto o esforço econômico que deveria ser feito para realizar a transação. A intenção de compra maior se deu ao desconto de 62%, pois o preço original do produto nessa estrutura de desconto era significativamente maior que o preço original da oferta de 37% (F(1,78)=9,483; p=,003).

Qualidade do Produto Ofertado

A quarta hipótese pressupõe que em situação de maior desconto a percepção de qualidade diminui, em comparação a descontos menores. Diferentemente do que se apontou na teoria, o resultado dessa análises não foram significativos F(3,158)=3,274; p=,135. Apenas analisando os dados expostos em Reais observa-se que para o desconto menor de R$ 11,00 a percepção de qualidade foi maior (média = 6,78) contra média de 6,49 do desconto de R$31,00. No caso em percentual entretanto, as médias não seguiram o mesmo padrão.

Talvez esse resultado tenha ocorrido devido ao fato de que a consciência de valor teve pa-

pel negativo com relação a oferta estruturada com maior desconto, na qual o consumidor analisou o produto como de qualidade inferior ao comparar com o valor do desconto. Na oferta estruturada com o valor menor de desconto, o consumidor analisou que o desconto menor era determinante para maior qualidade do produto.

Assim, o consumidor analisou a oferta estruturada com valor menor de desconto absoluto, como de melhor qualidade do que a oferta estruturada com o valor do desconto absoluto maior, analisado pelo consumidor com qualidade inferior, tendo o valor do desconto absoluto como fator determinante da qualidade do produto.

Desconto Absoluto - Avaliação Preço Qualidade

Na quinta hipótese, buscou-se analisar se a avaliação do desconto absoluto seria melhor para um valor menor de desconto, visto a relação preço-qualidade. Essa hipótese é analisada com duas perguntas realizadas em relação a avaliação do anúncio seguindo a escala de Lichtenstein, Ridgway e Netemeyer (1993). Para essas analises, novamente separou-se as analises em Modelo1 e 3 e em seguida Modelos 2 e 4.

Sobre a questão: "Qual a sua avaliação geral para esta oferta?" obteve-se na análise dos modelos em % os seguintes resultados $F(1,77)=6,782$ $p=,045$ e para a questão: "Assinale o número que representa a sua avaliação sobre o valor de desconto dessa oferta" $F(1,77)= 16,615$; $p=,005$. Onde a média para ambas as perguntas foram superiores no Modelo 3, de maior desconto em %. Novamente reforçando a H2 e H3.

Para o modelo 2 e 4, em Reais, não houve diferença na percepção do consumidor FAvaliação Geral $(1, 79)=,009$; $p=0,943$ e $F_{\text{Avalição sobre valor de desconto}}$ $(1,79)=,737$; $p=,598$. Esses resultados confirmam ainda o dados da H4.

Assim, para a quinta hipótese tem-se que a avaliação do anúncio é melhor avaliada para apresentações de preço em percentual, e a avaliação preço qualidade nesse caso, é positiva mesmo para descontos altos. Entretanto, para apresentações em Reais, não há diferença quanto à avaliação do anúncio.

5. Considerações finais

Dentro dos objetivos propostos nos testes empíricos realizados, este estudo trouxe como contribuição à confirmação da presença do *efeito framing* para alguns aspectos que determinam a intenção de compra do consumidor pela percepção do valor do desconto, por meio da apresentação deste.

Os resultados obtidos indicam que houve maior percepção de valor no desconto e intenção de compra na oferta cuja estrutura do desconto foi apresentada em porcentagem, sendo estatisticamente comprovada na comparação entre os modelos 3 contra 4, onde o valor do desconto era maior (62% ou R$31), já nos modelos 1 contra 2, onde o valor do desconto era menor (37% ou R$11), a média de intenção de compra e de percepção de valor do desconto foi menor no grupo de participantes que receberam o modelo com apresentação em porcentagem, indo ao encontro a hipótese 1. Uma série de questionamentos surgiram durante a pesquisa abrindo oportunidades para um aprofundamento maior sobre o assunto. Um deles foi do valor do desconto apresentado em relação ao preço final ofertado (R$19,00), o desconto oferecido, em valores absolutos, era menor no modelo 2 (R$11,00) que o valor que o consumidor iria pagar pela oferta, já no modelo 4 (R$31,00) o valor do desconto superava o valor final da oferta, podendo transmitir ao consumidor uma menor credibilidade do produto oferecido e com isso minimizar a intenção de compra.

Outra questão abordada pelo estudo foi a percepção de valor de desconto entre as ofertas estruturadas em porcentagem e a intenção de compra dentre elas, onde se pode apurar que a avaliação do desconto foi maior no grupo de respondentes do modelo 3 (62%) em comparação ao modelo 1 (37%), que também foi apresentado em porcentagem; essa diferença significativa leva a crer que o consumidor avalia de maneira mais positiva o desconto dependendo do valor apresentado a ele, já que a percepção de ganho no modelo 3 é maior do que a de ganho no modelo 1.

Na comparação entre os modelos 1 e 2 os resultados apontaram que para valores absolutos a percepção de desconto é melhor para valores menores, visto a relação preço-qualidade. Com esses dados percebe-se que quanto melhor a avaliação do consumidor em relação ao desconto maior será sua intenção de compra do produto oferecido.

Algumas restrições importantes merecem destaque nesse estudo. Primeiramente, como debatido na apresentação dos procedimentos experimentais, a amostra averiguada seguiu critérios de conveniência, em função da composição do experimento. Além disso, reconhece-se que o uso dos valores estipulados para o desconto nas ofertas obedeceu a critérios de paridade e assimetria mais oportunos na visão dos autores.

Importante ressaltar que segundo Cheema e Soman (2006) a contabilidade mental pode não funcionar em alguns casos específicos, normalmente caracterizada como o autocontrole dos consumidores a fim de não gastarem em excesso. Esse tipo de situação não foi controlado nesse experimento e talvez estivesse presente dentre os participantes. Por outro lado, Duxbury (2005) mostra que quando o consumidor está disposto a poupar dinheiro abrindo mão do tempo, a contabilidade mental cumpre seu papel. Entretanto, nesse estudo buscou-se analisar a intenção de compra do consumidor e não a sua atitude propriamente dita, não analisando, portanto, a questão do tempo.

Uma oportunidade para um estudo posterior está em descobrir até que valores de desconto os consumidores serão influenciados pelo efeito *framing* dependendo da forma apresentada a eles. Observa-se nesse estudo que apresentar o desconto em percentual é mais vantajoso que em Reais, principalmente quando os descontos são considerados mais altos, mas será que existe ainda outras estruturas de apresentação de desconto em que o efeito fosse ainda maior. Importante também ressaltar que este estudo buscou analisar o publico alvo formado por jovens, estudantes e universitários, com apenas um tipo de serviço, pizzaria, assim, cabe a oportunidade de estudos com outros tipos de produtos, alimentícios ou não e a correlação entre os valores e a percepção de valor de diferentes tipos de consumidores frente a esses produtos.

Um aprofundamento destes pontos poderá aprimorar os resultados obtidos por este experimento, maximizando o conhecimento sobre a intenção de compra do consumidor e a tomada de decisão no ambiente organizacional, para a apresentação do preço e de descontos em diversos produtos para o consumidor final, auxiliando ainda mais as vendas por cupom como de compra coletiva, no e-commerce e no varejo.

Referências bibliográficas

AGUSTINI, A.M.V.; MINCIOTTI, S.A. Envolvimento do Consumidor: Análise e Aplicações dos Conceitos em Situação de Compra pela Internet. In: **Revista de Informação e Tecnologia Unicamp**, 2009, Campinas.

ARAUJO, A.C.; CHAMIE, B.C.; NASCIMENTO, C.L.; MARINHO, B.L. Qualidade de serviços em restaurantes finos na cidade de São Paulo. In: **SEMEAD**, XIII, 2010, São Paulo.

BERENS, G., VAN RIEL, C. B. M., & VAN BRUGGEN, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. **Journal of Marketing**, 69(3), 35-48.

CHEEMA, A.; SOMAN, D. Malleable mental accounting: the effect of flexibility on the justification of attractive spending and consumption decisions. **Journal of Consumer Psychology**, v.16, n.1, p.33-44, 2006.

DOMINGUEZ, S., O valor recebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.07, n. 4, Outubro/Dezembro 2000.

DUXBURY, D.; KESEY, K.; ZHANG, H.; CHOW, S. Mental accounting and decision making: evidence under reverse conditions where money is spent for time saved. **Journal of Economic Psychology**, v. 26, n. 4, p. 466-580, ago. 2005.

FIGUEIREDO, B. R.; ÁVILA, G. M. **Contabilidade mental e mudanças em preços: um estudo experimental.** In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, I., 2004, Porto Alegre.

HEATH, T. B.; CHATTERJEE, S. ; FRANCE, K. R. Mental Accounting and Change in Price: The Frame Dependence of Reference Dependence. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 90-97, 1995.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, Values, and Frames. **American Psychologist**, v. 39, no 4, p. 341-350, 1984.

_____ Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. **Econometrica**, v. 47, no 2, p. 263-290, 1979.

KIM, H. The effect of salience on mental accounting: how integration versus segregation of payment influences purchase decisions. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 19, n. 4,p. 381- 391, out. 2006.

KRUGMANN, H. E. **Low envolvement theory in the light of new brain research.** In: ROBERTSON, et all. Consumer Behavior. USA: Scott Foresmann and Company, 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Milennium Edition. 10º edição Brasil: Prentice Hall, 2000.

LAGOA, Tatiana. **Sites de compras coletivas crescem e se preparam para o future**. R7. Disponível em: http://noticias.r7.com/ Acesso em 01 ago. 2011.

LICHSTENSTEIN, Donald R, RIDGWAY, Nancy M and NETEMEYER, Richard G Price Perceptions and Consumer Shopping Behaviour: A Field Study, **Journal of Marketing Research**, 30(2), 234-45 1993.

LICHSTENSTEIN D. R., NETEMEYER R. G., BURTON S. Distinguishing Coupon Proneness From Value Consciousness: An Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective, **Journal of Marketing**, 54 (July), 54-67. 1990.

MACEDO M. A. S, SOUZA M. A. F, FONTES P. V. S. Análise da Influência da Racionalidade Limitada sobre o Comportamento de Compra. **Revista Eletrônica de Organização**. 7 (3):389-408 2009.

MAGALHÃES, G. F. **Alimentação é o principal gasto de jovens paulis-tanos**. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2011.

McConnell, J. D. 1968. Effects of Pricing on Perception of Product Quality. **Journal of Applied Psychology**, vol. 52, n° 4, pp. 331-334.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, 49(4), 41. American Marketing Association.

RUSSO, E.; SCHOEMAKER, P. **Decision traps**. New York: Ed. Doubleday, 1989.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 3ª edição. São Paulo: Atlas: 2002.

SERPA, D.; AVILA, M. Percepção sobre preço e valor: um teste experimental. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 13, Jul./Dez 2004.

_____ Efeito framing e influência da experiência gerencial em marketing em decisões de compra: um teste experimental. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 24., 2000: Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, 2000.

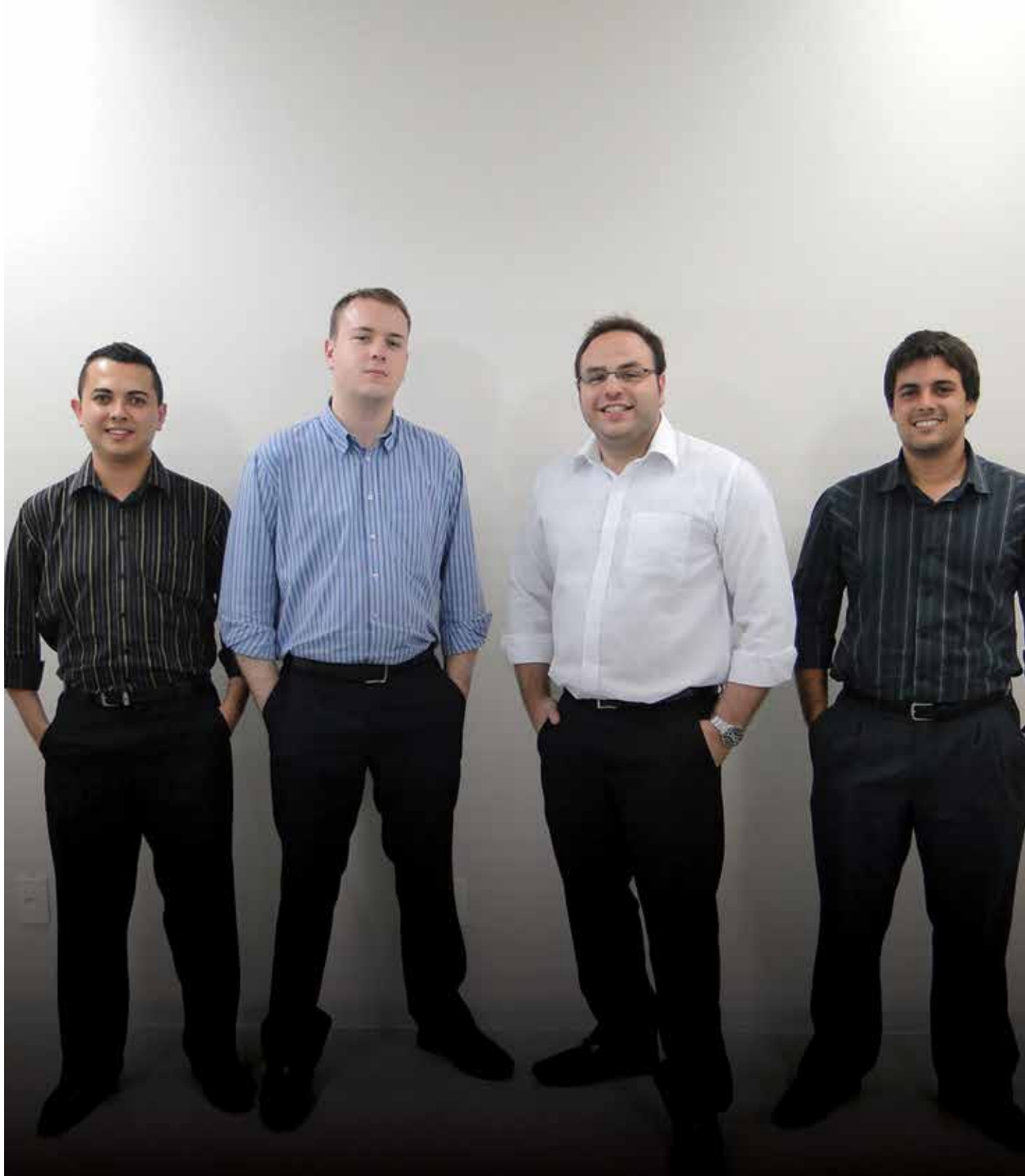
TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, 211, 453-458.

THALER, R. Mental Accounting and Consumer Choice. **Marketing Science**, v4 n3, p. 199-214, 1985.

_____Mental Accounting Matters, **Journal of Behavioral Decision Making**, v.12, p.183-206, 1999.

VERMA, D. P. S., and S. S. GUPTA. 2004. **Does Higher Price Signal Better Quality?** Vikalpa 29(2): 67-77.

ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," **Journal of Marketing**, 52 (July): 2–22. 1988



Alex Moura de Souza
Alexandre Ierulo Pozzani
Filipe Fernandes Dias da Silva
Murillo Buissa Perfi Gomes
Vinicios Anlee Chen (Nova Zelândia)

> Trabalho de Curso de graduação em administração da ESAGS, turma de 2011.

TC

1. Sumário Executivo

Este plano de negócios tem como objetivo viabilizar a abertura de uma empresa a ser inserida em um mercado que apresenta altos índices de crescimento e projeções extremamente otimistas para os próximos anos. Além da análise de mercado, apresenta-se também a análise de viabilidade financeira e operacional.

A análise do mercado permite perceber a alta atratividade do setor alimentício: o tempo cada vez mais restrito para realizar as refeições leva os moradores de grandes centros urbanos a optar por realizar suas refeições fora de casa. O gasto com estas refeições, atualmente, resulta em cerca de 30% de todas as despesas mensais com alimentação e estima-se que até o ano de 2020, este percentual supere os 40%.

Voltada para o público em geral, a Mucho Nacho surgirá como um novo conceito de servir comida mexicana: o produto consistirá em cones de nacho recheados com ingredientes que combinam a culinária mexicana com o paladar do brasileiro, vendido em quiosques. Além disso, será oferecida a *versão snack*, vendida em vending machines personalizadas e administradas pela empresa. A instalação de *vending machines* terá como objetivo fortalecer a marca e expandir a atuação geográfica da empresa, além de ser um importante gerador de receitas. Estima-se que o mercado brasileiro de vendas automáticas registre um crescimento anual de 10%. As *vending machines*, a partir do terceiro ano de operações, serão percentualmente a maior geração dereceita da empresa.

Apesar da existência de restaurantes, *fast food* ou não, voltados para a culinária mexicana, pode-se constatar uma oportunidade de mercado quanto à acessibilidade, interatividade, agilidade e flexibilidade. Estes serão os pilares que suportarão o modelo de negócios da *Mucho Nacho* e que gerarão vantagem competitiva para a empresa.

O Planejamento Operacional garantirá o funcionamento de todas as operações da empresa, desde a compra e recebimento de insumos para produção até a elaboração de uma complexa rota de abastecimento dos quiosques e *vending machines*, tendo como foco a cadeia de distribuição.

O Composto de Marketing será trabalhado para garantir o cumprimento dos pilares estabelecidos. O preço será elaborado com o objetivo de evidenciar a relação custo x benefício do produto: será adotada uma política de preços inferior à praticada por restaurantes e *fast foods* mexicanos. O elemento praça será trabalhado a fim de garantir a máxima exposição da marca: os quiosques serão instalados nos dois maiores *shopping centers* da região do ABC Paulista, região que registrou em 2010 uma população de 2,566 milhões de habitantes e uma renda *per capita* de R$1212,39, já as vending machines serão instaladas em pontos estratégicos da região. O produto terá formato inovador, além de receber uma variedade de recheios equivalente ao cardápio dos demais *fast foods*. Finalmente, a promoção será feita através de mídias de massa: banners em estações da CPTM, além de ações nos pontos de instalação das *vending machines* e o uso das principais redes sociais.

Políticas de remuneração de sócio-investidores e funcionários, além da estrutura da empresa e do capital intelectual estarão descritos no Plano Organizacional, que visa reter talentos na organização e diminuir o *turn over*.

A proposta financeira deste plano de negócios consiste em um aporte de capital inicial no valor de R$487.555,13 que resultará em uma taxa interna de retorno de 53,28% apresentando um VPL de R$607.089,65 e um PayBack descontado em 36 meses.

Para o longo prazo será considerada a abertura de franquias, o investimento para a ampliação da planta de fabricação da versão snack e eventual ampliação na distribuição deste produto, além da possibilidade de inauguração de um restaurante que sirva os produtos comercializados nos quiosques e pratos típicos da culinária mexicana.

2. Análise do Mercado

2.1 Visão Geral do Mercado

Nas grandes metrópoles, onde as pessoas têm pouco tempo para se alimentar, é comum a opção por refeições rápidas e práticas, sendo a modalidade *fast food* uma escolha natural entre elas. O tempo restrito para as refeições faz, cada vez mais, parte do cotidiano dos moradores de grandes centros urbanos devido ao grande número de compromissos do dia-a-dia, trânsito, distância do local de trabalho, entre outros motivos. Devido a esta realidade, o setor de alimentação figura entre os segmentos que mais crescem em todo mundo. No Brasil espera-se que, em 2011, a expansão do setor feche com crescimento de 7% segundo Edmundo Klotz, presidente da ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) e que, em 2012, o setor registre expansão de 7% a 7,5%.

Os dados da ABIA indicam que, no ano de 2010, o cerca de 1,4 milhão de estabelecimentos do setor alimentício (bares, restaurantes, padarias, etc.) tiveram um faturamento de R$185 bilhões, evidenciando um crescimento de 16,5% no faturamento em relação ao ano de 2009 e uma receita acumulada de R$1,09 trilhão na última década (2001 a 2010). Ainda segundo o diretor da ABIA, o faturamento do setor de *fast food* vem crescendo com taxas entre 8% e 13% ao ano desde que o Plano Real foi implantado no Brasil, acumulando entre 1995 e 2000 um aumento de 87,8% de faturamento, enquanto que o setor de varejo alimentício obteve crescimento de 46,5% neste mesmo período.

Segundo a *Pesquisa de Orçamentos Familiares*, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) nos anos de 2008/2009 o percentual de despesas com refeições fora de casa representou 31% do total de gastos com alimentos. A expectativa da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) é de que por volta de 2020, a porcentagem de despesas com alimentação fora do lar supere os 40%.

2.1.1 Mercado de Vendas Automáticas

A distribuição e a automatização das vendas de serviços e principalmente produtos por meio de *vending machines* revela-se, atualmente, uma grande oportunidade como canal de distribuição, principalmente no que diz respeito ao comércio e prestação de serviços em alimentação, considerando-se seu alto potencial de crescimento no Brasil.

O mercado mundial de *vending machines* está em crescimento. Ao analisar os números existentes em países como Estados Unidos, Japão e alguns países europeus, pode-se constatar milhões de vending machines colocadas à disposição do mercado consumidor, utilizadas na distribuição dos mais diferentes tipos de serviços e produtos. Estima-se que o faturamento anual do setor de venda automática já supere os U$250 bilhões. Nos países em desenvolvimento, a projeção de crescimento deste mercado chega a índices de 20% ao ano.

País	Habitantes/ máquina	Crescimento médio/ano
Japão	48	2%
Estados Unidos	90	3%
Alemanha	401	5%

Quadro 1: Número de habitantes por vending machine
Fonte: Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA), 2011

No Brasil, estima-se que haja cerca de 45mil *vending machines* em operação, que geram R$250 milhões de faturamento anual, aproximadamente. O mercado está apresentando um volume crescente de oportunidades no setor, principalmente demandadas pelas inovações e a difusão do uso das maquinas automáticas. O potencial de crescimento é grande, tendo em vista a familiarização do consumidor brasileiro com o uso de *vending machines* nas mais variadas aplicações. O uso de *vending machines* no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA), se encontra no estágio de expansão, onde as *vending machines* são instaladas como um canal contínuo de distribuição e venda direta de produtos aos consumidores, agregando higiene, conveniência e agilidade.

País	Habitantes/ máquina	Crescimento anual estimado
Brasil	4150	10%

Quadro 2: Número de habitantes por vending machine no Brasil
Fonte: Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA), 2011

Com base nestes dados, pode-se observar um alto potencial de crescimento no Brasil tanto do setor alimentício quando no de vendas automáticas, que ainda é pouco explorado em comparação a outros países. A utilização de *vending machines* se torna uma oportunidade para empresas que buscam ter mais opções de canais de distribuição. Além do contato direto com o consumidor final, a marca das empresas que optam por distribuir seus produtos por meio de *vending machines* fica mais evidente na mente do consumidor, transparecendo a ideia de praticidade, conveniência e inovação.

2.2 Conceito do negócio

A *Mucho Nacho* tem como objetivo oferecer refeições rápidas, crocantes e saborosas, configurando-se como uma nova opção de alimentação cotidiana para as pessoas que buscam, por diversos motivos, uma refeição rápida e prática sem abrir mão da qualidade e por um preço acessível.

O produto consiste em cones de *nacho* (tortilhas de milho fritas) que receberão recheios diversos, de acordo com a preferência do consumidor. Os produtos serão comercializados em quiosques localizados em shopping centers ou grandes centros comerciais, que recebam um elevado fluxo de pessoas diariamente.

Além dos quiosques, a empresa oferecerá seus produtos na versão *snacks* em *vending machines* localizadas principalmente no entorno de centros acadêmicos de ensino superior, de educação básica e de estações de trem. O objetivo desta outra frente de negócio é ampliar a área de atuação da empresa, fortalecer a imagem da marca além de ampliar significativamente as receitas e diluir os custos fixos, por meio de pontos de venda de baixo custo de operação.

2.3 Proposição de Valor

Prato muito popular no México e Estados Unidos, os *nachos* são tortilhas de milho fritas em formato triangular geralmente servidas com coberturas diversas como queijo, pimenta e feijões. A *Mucho Nacho* tem uma proposta diferente de servir este prato.

Ao contrário da maneira tradicional, servidos em pratos de restaurantes especializados e *fast-foods* mexicanos, os produtos serão servidos de maneira que possam ser consumidos imediatamente, tornando-o uma refeição prática. A forma de cone garante que o produto possa ser segurado por qualquer indivíduo e dificulta vazamentos de recheio. Será possível consumi-lo sem a necessidade de procurar por um local específico, como acontece com a maioria dos demais *fast-foods*, em que o cliente necessita procurar por uma mesa na praça de alimentação.

O modelo de negócio da *Mucho Nacho* tem como pilares a *interatividade*, a relação *custo-benefício*, a *agilidade* e a *acessibilidade*.

Durante o processo de confecção do produto no quiosque, será possível interagir e acompanhar o trabalho dos atendentes. Será possível também definir os recheios que irão compor o produto, além de sugerir novos recheios e combinações por meio de banco de dados eletrônico no quiosque e página da empresa na internet.

Será apresentada uma variedade de recheios equivalente à que é disponibilizada em restaurantes e *fast-foods* mexicanos a um preço mais competitivo, fortalecendo a relação custo-benefício do produto.

A *Mucho Nacho* no que se refere à agilidade seguirá os modelos de restaurantes *fast-foods* convencionais, permitindo que, pela padronização de processos, o produto seja servido rapidamente, evitando grandes esperas em filas. A presença dos quiosques em *Shopping Centers* e a instalação de *vending machines* em pontos estratégicos irão garantir uma alta acessibilidade do consumidor aos nossos produtos em comparação os demais *fast-food*, fortalecendo a ideia de conveniência.

2.4 Validação do conceito de negócio

Para validar o conceito do negócio foi realizada uma pesquisa em um dos maiores shopping centers da região do ABC. A pesquisa foi realizada com 224 frequentadores da praça de alimentação do shopping e nas proximidades dos restaurantes *fast-food* existentes no local.

A seguir, os resultados mais relevantes da pesquisa:

- 50% dos entrevistados declararam realizar suas refeições em *fast foods* pelo menos uma vez na semana e aproximadamente 60% dos entrevistados têm como primeira opção a modalidade *fast food* em refeições cotidianas;
- A escolha dos ingredientes, ou customização do produto, é importante para cerca de 60% dos entrevistados;
- O tempo médio utilizado por 69% dos entrevistados para realizar uma refeição cotidiana é de 20 a 40 minutos;
- Qualidade do produto, preço e infraestrutura revelaram-se os aspectos de maior relevância, segundo os entrevistados, na escolha de um local para realizar suas refeições.

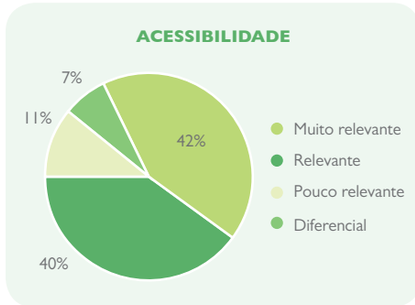


Gráfico 1: Acessibilidade

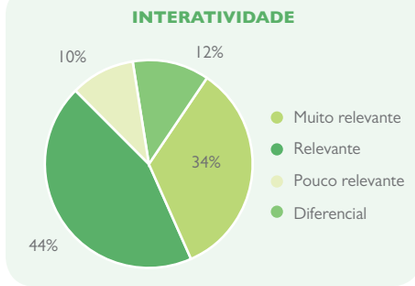


Gráfico 2: Interatividade

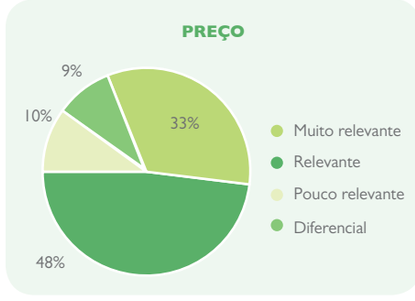


Gráfico 3: Preço

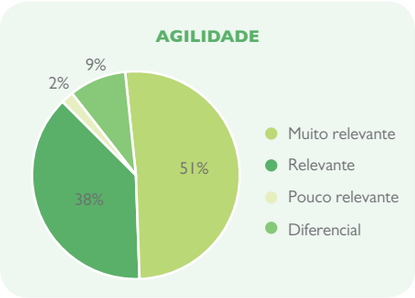


Gráfico 4: Agilidade

Com base nas informações da pesquisa, a *Mucho Nacho* se posiciona como a melhor relação custo-benefício, dentro do valor disposto a pagar pelo cliente com fatores que apresentam grande importância para ele.

2.5 Análise da concorrência

Para a análise da concorrência, foi desenvolvida uma matriz comparativa entre os principais grupos de concorrentes da Mucho Nacho. Foram analisados os pilares identificados pela empresa como fontes de vantagem competitiva, além dos quesitos Preço e Variedade de produtos. Como critério para a determinação de uma vantagem, desvantagem ou paridade competitiva foi utilizada a pesquisa de validação de negócio.

Segue abaixo a análise da concorrência da *Mucho Nacho*. Os concorrentes foram separados em cinco grupos de acordo com o ramo de atividade, os indicadores vermelhos caracterizam desvantagem competitiva, os amarelos caracterizam paridade competitiva e os verdes indicam vantagem competitiva.

Fator de decisão	Mucho Nacho	Fast-foods mexicanos	Restaurantes mexicanos	Fast-foods lanches	Restaurantes especializados	Quiosques
Preço	🟡	🔴	🔴	🟡	🔴	🟡
Variedade	🟡	🟡	🟢	🟡	🟢	🔴
Flexibilidade	🟢	🔴	🟢	🟡	🟢	🔴
Agilidade	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🟢
Acessibilidade	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢
Interatividade	🟢	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴

Quadro 3: Quadro comparativo da concorrência

2.5.1 Análise das vantagens competitivas da *Mucho Nacho*

Após a análise da concorrência, pode se concluir que a *Mucho Nacho* possui vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes nos pilares do negócio (Flexibilidade, Agilidade, Acessibilidade e Interatividade), e paridade competitiva em duas variáveis analisadas na comparação: preço e variedade.

Aliado a características que conferem a ela vantagem competitiva em relação aos grupos analisados, a empresa oferecerá uma gama de produtos e praticará preços equivalentes aos demais *fast-foods*, porém inferiores a outros restaurantes especializados em culinária mexicana.

A vantagem se dará a partir dos pilares estabelecidos pela *Mucho Nacho*, que serão o foco de atuação da empresa: a escolha de ingredientes garantirá a flexibilidade do negócio, a padronização dos processos resultará em uma agilidade equivalente aos demais *fast-foods*, a presença em shoppings e em locais de grande circulação de pessoas por meio de *vending machines* tornará a marca extremamente acessível em sua área de atuação. O uso do tablet integrado ao sistema da empresa, além da página na internet, garantirá uma alta interatividade com o consumidor.

3. Planejamento Operacional

3.1 Operações Industriais

A cozinha industrial é o centro de operações da *Mucho Nacho*, projetada para fornecer os alimentos já pré-prontos para os quiosques, deixando a eles apenas a montagem dos combos e refino de alguns condimentos, e para as *vending machines* o produto na versão final para o consumidor. O espaço escolhido para sua instalação localiza-se na região central do município de Santo André, ocupando uma área de 380m², com infraestrutura completa e preparada para a instalação e uma cozinha industrial, além de estar situada em um raio inferior a cinco quilômetros de cada um dos seus principais pontos de distribuição, o Shopping ABC e o Grand Plaza Shopping.

A área de operações será responsável por toda a gestão de suprimentos da organização, tanto na compra dos alimentos necessários para a fabricação dos recheios quanto dos cones de *nachos* já prontos fornecidos por empresa terceirizada.

Cada uma das unidades fixas da *Mucho Nacho* irá receber diariamente 200 combos pré-prontos segundo previsões de vendas, e manterá 100 combos como margem de segurança, sendo o número necessário para o funcionamento do quiosque durante um dia padrão. Aos finais de semana, essa remessa será 50% maior tanto para o consumo diário como na margem de segurança em vista do maior fluxo de pessoas em circulação nos shoppings.

A distribuição será feita pela própria empresa por meio de um veículo preparado para o transporte de alimentos. Um funcionário juntamente com o motorista irá fazer o descarregamento e abastecimento de cada quiosque de segunda a sábado. No Domingo apenas uma pessoa fará o abastecimento das *vending machines* e quiosques, pois assim o motorista e o assistente conseguirão fazer um revezamento para que ambos tenham pelo menos uma folga no domingo por mês.

De acordo com os horários disponibilizados pelo shopping para a entrega dos alimentos, o veículo fará o abastecimento dos quiosques pela manhã, de modo que as duas unidades estejam abastecidas e prontas para o funcionamento antes do horário de abertura do shopping para o público.

A etapa de distribuição foi elaborada de forma a otimizar o roteiro e o custo gerado com essa parte do processo logístico da empresa.

3.2 Operações – Unidades Fixas (Quiosques)

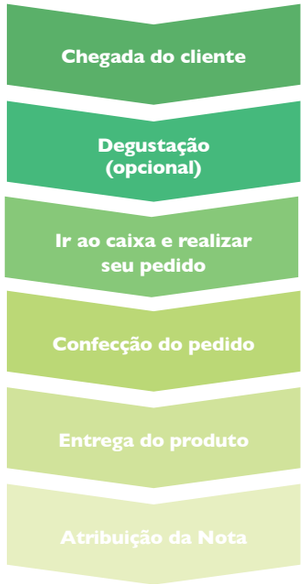
As unidades fixas (quiosques) terão contato direto com o consumidor final e serão responsáveis pela montagem dos cones e entrega do produto ao cliente.

A partir do momento em que chega ao quiosque, o consumidor terá a oportunidade de degustar o produto (sabor determinado pelo quiosque). Após a degustação, caso o cliente opte por degustar, será possível realizar o pedido.

Enquanto o caixa do quiosque processa o pedido no sistema e recebe o pagamento (Dinheiro, Cartão de Crédito, Cartão de Débito e Ticket Refeição), outro irá montar o cone com os ingredientes escolhido pelo cliente e levará ao forno por cerca de 30 segundos. Após o aquecimen-

to serão adicionados os complementos (molhos e vegetais). Por fim o produto será embalado e entregue ao consumidor.

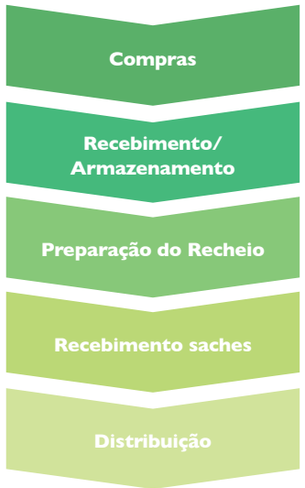
Após consumir o produto, o cliente poderá avaliar seu lanche e o atendimento prestado pelo quiosque, além de fazer comentários diversos. De acordo com a nota dada a cada sabor, automaticamente se estabelecerá um ranking dos nachos mais votados no dia. Essa votação será realizada por meio de um *tablet*, que estará localizado ao lado do caixa. Será utilizado um sistema, que contabilizará todas as votações que serão atualizadas na mesma hora e informadas através de dois aparelhos de TV LCD, que servirão como um painel informando o ranking do dia.



As unidades fixas da *Mucho Nacho*, além de trabalharem com um estoque de segurança, contarão com um sistema integrado por meio do qual será possível solicitar, caso necessário, uma quantidade extra de produtos e insumos para a matriz. O caixa deste será o responsável por emitir uma requisição de mais unidades via sistema, que estará integrado com as outras áreas da empresa, para o reabastecimento destes insumos. O mesmo sistema de vendas e controle de estoques servirá como banco de dados para gerenciar o volume de venda de cada combo em cada PDV, ampliando a percepção de custos com produtos que não possuem grande giro e mitigando os riscos com a perecibilidade de alguns alimentos. Com base nos demais restaurantes do setor, estima-se uma porcentagem de perda de 2%.

3.3 Operações – Unidades Móveis *(Vending Machines)*

Cada *vending machine* terá um planejamento de vendas próprio, onde serão analisadas as necessidades de reposição dos produtos. Esse controle será feito por meio de um sistema integrado que também fará uma análise dos resultados de cada VM *(Vending Machine)* em função do ponto de venda em que ela está localizada.



O fluxo de recebimento será feito da mesma maneira que os alimentos para os "combos". A capacidade de produção dos snacks de nachos é de 120 kg/h, suficiente para cobrir a demanda projetada e a expectativa de crescimento para os próximos cinco anos de operações.

O sistema terá uma tabela das rotas dos PDVs (pontos de venda) que devem ser reabastecidos diariamente e o controle da quantidade vendida por cada VM, em cada dia da semana e em cada localidade, será feito também pelo sistema. De posse destes dados, será possível fazer previsões mais assertivas das vendas de cada VM até o próximo período de reabastecimento.

Os Clientes poderão efetuar o pagamento dos *snacks* através de moedas, cédulas ou cartões de débito e/ou refeição. A VM, caso seja necessário, emitirá troco ao cliente. Também contará com um sistema inteligente que, caso o produto fique preso no mecanismo, o cliente será reembolsado em dinheiro ou por meio do cancelamento do pagamento.

A rota de abastecimento visará à minimização dos recursos utilizados e da maximização do tempo. Como elas estarão localizadas na região do ABC, em um raio de até 25 km de distancia partindo da cozinha industrial, poderão ser todas abastecidas em um único dia, utilizando um período em torno de 6 horas entre deslocamento entre as VM e abastecimento das mesmas. Essa rota será feita em períodos fora do horário de pico, evitando congestionamentos.

4. Plano de Marketing

O objetivo da *Mucho Nacho* é projetar na mente do consumidor uma marca jovem, que transmite rapidez, flexibilidade, diversão e acessibilidade. O setor em que a empresa pretende ingressar é altamente competitivo: o preço, a qualidade, rapidez e acessibilidade são fatores críticos para o sucesso no segmento de *Fast-food*. Neste mercado mesmo com uma grande concorrência de produtos e marcas, ainda há uma insuficiência em relação à acessibilidade e flexibilidade nos produtos oferecidos. A *Mucho Nacho* enxerga nessa inópia uma oportunidade para adentrar neste nicho, associando a sua imagem a produtos com alta acessibilidade e flexibilidade para o consumidor mantendo o padrão de preço, qualidade e agilidade.

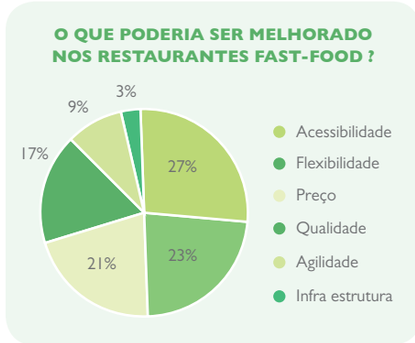


Gráfico 5: Melhorias em *fast-foods*

A *Mucho Nacho* utilizará o composto de marketing como ferramenta para atingir os objetivos no segmento de mercado em que irá atuar. O composto relacionado à distribuição dos produtos, a praça, será trabalhada para garantir maior acessibilidade do consumidor aos pontos de venda, localizados estrategicamente. O produto foi desenvolvido a fim de oferecer uma variedade de opções equivalente ao cardápio das cadeias de *fast food*, unindo características da culinária mexicana com as preferências do público brasileiro. O posicionamento de preços terá como objetivo tornar o produto competitivo frente à concorrência e garantir uma margem atrativa para a organização. As estratégias de promoção terão como objetivo tornar a marca e a localização dos pontos de venda conhecidas frente ao mercado consumidor e incitado à experimentação de nossos produtos.

4.1 Praça

Os produtos da *Mucho Nacho* serão comercializados em pontos de venda estratégicos na região do Grande ABC. A região compreende um grande número de cidades, nas quais estarão localizadas as duas unidades fixas (quiosques) da Mucho Nacho e também as doze *vending machines*, espalhadas pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, Mauá e, excepcionalmente, uma unidade em São Paulo. A região do Grande ABC possui uma população de cerca de 2,566 milhões de habitantes e uma renda per capita de R$ 1.212,29 (IPC/FIPE, Agosto de 2010). A *Mucho Nacho* terá dois pontos de venda (PDV) localizados nos seguintes shoppings centers:

- Grand Plaza Shopping, classificado como um dos vinte maiores shopping centers do país, atualmente está expandindo suas instalações, onde circula um número estimado de 1,3 milhão de pessoas por mês.
- O Grand Plaza Shopping atende, em sua maioria, o público das classes C e D.
- O Shopping ABC, com uma média de 1 milhão de pessoas circulando por mês.

Os dois shoppings são atualmente os maiores da região do ABC e a presença nestes ampliará a captação de clientes, devido à abrangência de público que ambos proporcionam. O Shopping ABC atrai principalmente o público da classe A e B.

Os shoppings foram escolhidos para instalação das unidades físicas por serem um canal de distribuição que disponibilizará nossos produtos ao cliente de maneira fácil, conveniente.

As *vending machines* serão instaladas em locais onde haja grande fluxo de pessoas (pedestres), quando possível ao lado de outras *vending machines* que possam complementar o nosso produto (como por exemplo, as maquinas que vendem refrigerantes e doces). Os principais critérios adotados para instalação das VM's serão: fluxo de pessoas (cerca de 9.000 pessoas/dia) e público direcionado (Faculdades e Escolas).

O reabastecimento também será realizado conforme uma roteirização pré-definida, sendo iniciada após o abastecimento dos quiosques e de acordo com a demanda de cada ponto de venda.

4.2 Produtos

Os produtos oferecidos pela *Mucho Nacho* estão divididos em dois grupos distintos: os "combos" vendidos nos quiosques e a versão *"snack"*, chamada de *"Nachitus"*, vendida nas *vending machines*.

Os combos serão compostos por dois cones de nacho recheados e uma bebida de acordo com a preferência do consumidor, já a versão *snacks* será vendida em embalagens metalizadas e conterá um molho (haverá três opções distintas de molhos).

Os recheios são os resultados de uma combinação entre a culinária mexicana (principalmente no que se refere aos molhos e ingredientes-chave como a pimenta e os queijos) e os ingredientes presentes na culinária tipicamente brasileira (carne bovina moída ou desfiada, frango e calabresa).

Cada sabor de cone terá uma carne específica e os demais ingredientes poderão ser escolhidos (tomates, alface, queijos, molhos e vegetais).

Haverá a possibilidade de retirar ou substituir determinados ingredientes (queijos, molhos e vegetais) ou acrescentar porções "extras" de todos os condimentos. Os nachos tradicionais da culinária mexicana são geralmente combinados com diversos molhos, desde o Barbecue até os mais picantes molhos de pimenta oferecidos nos restaurantes de comida Mexicana. Porém, estas tortilhas feitas de farinha de milho não possuem sabor, o que os torna ideais para uma infinidade de combinações

A fim de evitar indecisões que podem gerar um acúmulo de clientes nas filas, será oferecido também um cardápio padrão contendo sugestões de combinações de ingredientes. Cada sugestão terá um "Numero" e um nome para facilitar o pedido (Quadro 3).

Nº	Nome	Ingredientes	Molho
1	Mucho Bueno	Filé mignon grelhado em iscas; queijo Cheddar	Barbecue
2	Mucho Loco	Carne bovina desfiada; tomates picados em cubos; orégano	Barbecue
3	Toro Bravo	Carne bovina; tomates picados em cubos; alface em tiras; cebola picada em cubos	Barbecue
4	El Macho Miesmo	Salame; queijo Cheddar; tomates picados em cubos; alface em tiras; molho de pimenta e azeitonas	Barbecue
5	La Cucaracha	Carne bovina moída; queijo Mozarela; pimenta malagueta; alface em tiras	Guacamole
6	Mariachi	Linguiça calabresa moída; queijo Parmesão cortado em cubos; alface em tiras; orégano	Barbecue
7	El Mineirinho	Quatro queijos (Mozarela, Parmesão; Catupiry e Cheddar); palmito cortado em cubos	Queijo picante
8	La Dieta	Alface em tiras; queijo Mozarela; molho de pimenta; tomate picado em cubos	Cream Cheese
9	La Pindaíba	Salsicha cortada em rodelas; queijo Cheddar; tomate cortado em cubos	Guacamole
10	Mucho Tranquilis	Filé de frango cortado em cubos; abobrinha refogada; azeite de oliva	Guacamole

Tabela 3: Sugestões de combinações e condimentos/cardápio Mucho Nacho

4.3 Preço

A *Mucho Nacho* terá um posicionamento de preço competitivo se comparado aos demais restaurantes e *fast-foods* mexicanos. A determinação dos preços foi feita, levando em consideração não somente os preços praticados pelo mercado, mas também a opinião do público alvo entrevistado durante a pesquisa de mercado.

Dos participantes da pesquisa de mercado, 61% pagam de R$10,00 a R$20,00 em uma refeição fora de casa, e 62% dos participantes declararam ter pagado um valor superior a R$20,00 ao ter uma refeição em restaurantes (*fast-food* ou não) mexicanos, o que corrobora com a insatisfação de 45% dos participantes a respeito dos preços praticados por restaurantes do segmento.

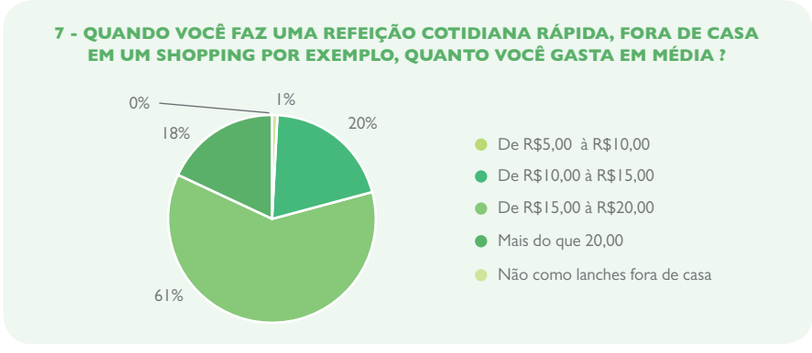


Gráfico 6: Gasto médio em refeições fora de casa

A pesquisa de mercado nos revelou o preço cujo consumidor está disposto a pagar por um lanche mexicano, sendo as faixas de R$10,00 a R$15,00 e R$15,00 a R$20 as que receberam maior índice de resposta.

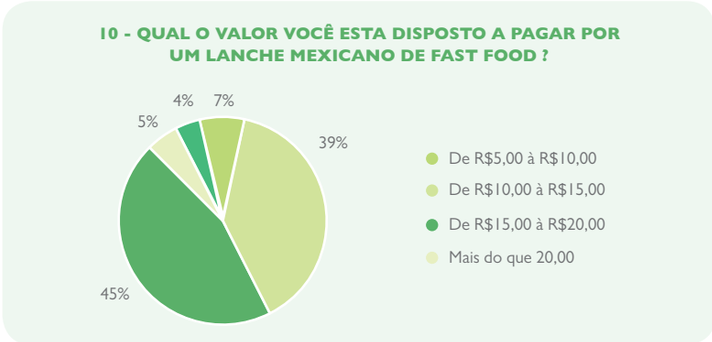


Gráfico 7: Disposição a pagar por um lanche mexicano

Neste sentido, será cobrado o preço fixo de R$15,90 por combo e R$6,90 por cone individual (o preço por cone no combo é promocional). Pelos extras (queijos e demais ingredientes) será cobrado o valor fixo de R$1,00 por extra no combo e R$0,50 no cone individual. O preço também foi elaborado a fim de passar a impressão de se estar pagando um valor menor pela mercadoria, por exemplo: ao cobrar R$15,90, é passada uma mensagem ao consumidor de que o valor "cheio" pago pelo produto é de R$15,00 ao invés de R$16,00.

O preço inicial para a versão snacks será de R$3,50, preço médio praticado pela Elma Chips. Por serem comercializados em *vending machines*, os preços variarão sempre em R$0,50 visto que outros valores gerariam uma quantidade maior de moedas como troco.

Esporadicamente serão praticados preços promocionais ou ações voltadas para produtos de menor giro, a fim de evitar perdas.

4.4 Estratégias de Promoção

Toda comunicação efetiva da *Mucho Nacho* será baseada em alguns aspectos distintos:

- Chamar a atenção do cliente para a marca;
- Despertar o interesse e/ou curiosidade pelo produto;
- Aguçar o desejo de uma alimentação rápida, barata, interativa e saborosa;
- Estimular com os aspectos acima a ação de compra dos nossos produtos.

4.4.1 Degustação dos produtos

Na fase de penetração de mercado, as vending machines contarão com um serviço de degustação tendo como objetivo atrair os consumidores a experimentar os produtos e ter sua primeira impressão e contato com a *Mucho Nacho*. O serviço de degustação será oferecido por meio de uma equipe terceirizada de merchandising no próprio ponto de instalação das máquinas.

A degustação em cada *vending machines* será oferecida por uma dupla uniformizada com a marca da empresa (o *mariachi* Nachito). A dupla oferecerá os produtos para degustação em uma bandeja, onde os nachos ficarão expostos juntamente com recipientes dos molhos oferecidos. Toda a equipe responsável pela degustação será devidamente treinada para informar as características dos produtos, além de explicar o funcionamento da máquina. Nos quiosques, a degustação será oferecida pelos próprios funcionários. Esse período de degustação terá duração total de quatro semanas, sendo atendidas três *vending machines* diferentes por semana.

4.4.2 Logomarca

Seguindo a linha das logomarcas de restaurantes mexicanos, onde o tema predominante é o deserto e a cultura mexicana em geral, foi criado o "Nachito": mascote da Mucho Nacho que estará presente nas ações de divulgação da marca. Nachito possui características típicas do povo mexicano: olhos pequenos, nariz acentuado, bigode e sombreiro.

As cores, vermelho e amarelo foram estrategicamente utilizadas devido à constatação de que estas cores provocam, respectivamente, a sensação de fome e ansiedade no cliente.

O nome *Mucho Nacho* foi escolhido principalmente por ser extremamente fácil de pronunciar (pronuncia-se *Mutcho Natcho*) e pelas palavras serem cognatas da língua portuguesa. A intenção é associar a marca por meio da palavra *"mucho"*, a quantidade de recheio oferecida em nossos produtos transparecendo a ideia de fartura.

Figura 1: Logomarca empresa

4.4.3 Mídias de Massa

A *Mucho Nacho* irá realizar a divulgação da empresa por meio de mídias de massa. Dentre as opções disponíveis, as campanhas da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) revelaram ser a opção mais viável visto o baixo investimento e o grande número de pessoas atingidas por esta mídia.

A divulgação nas linhas da CPTM será feita por meio de banners localizados nas estações de trem da Linha 10 Turquesa, que liga a estação Rio Grande da Serra à estação Luz no centro de São Paulo. Esta linha percorre todas as estações de trem existentes no Grande ABC. Além disso, o Grand Plaza Shopping está localizado próximo a uma das estações de trem e, segundo a própria administração do shopping, 95% dos clientes que não utilizam o estacionamento, se locomovem até o Grand Plaza utilizando-se deste transporte público quando moram em outra cidade próxima a Santo André, pelo custo ou por preferirema rapidez do trem.

Os banners serão instalados em dez composições desta linha e cada composição possuirá quatro banners referentes às campanhas da *Mucho Nacho*, localizados próximos das portas. Também será exposto um painel médio nas estações de maior movimento da Linha 10 Turquesa: Estação Mauá e Estação Prefeito Celso Daniel – Santo André. Segundo a CPTM, 46mil e 51mil usuários frequentam estas estações respectivamente. Além de divulgar, estas estações de trem irão oferecer nossos produtos por meio de VMs.

Esta será uma mídia de uso constante da *Mucho Nacho*, porém sua intensidade será reduzida após os primeiros seis meses de operação da empresa, utilizando-se sete trens da linha com dois painéis em cada um deles.

A campanha inicial na CPTM terá como objetivo gerar uma expectativa nos usuários da linha sobre o produto e a empresa. A campanha começará a ser vinculada 15 dias antes do inicio das operações da organização, apenas com painéis contendo a logomarca com grande destaque e uma frase de impacto.

Estes cartazes serão substituídos assim que se der o inicio das operações das *vending machines* e dos quiosques por outro cartaz que traz informações sobre a empresa, os produtos e onde encontrá-los.

4.4.4 Adesivagem

A principal fonte de publicidade das VMs serão elas próprias, por estarem em contato direto com os clientes, atingirão um público estimado em cerca de 130mil pessoas. Todas as VMs serão totalmente adesivadas com as cores da empresa juntamente com sua logomarca e cores vibrantes (amarelo e vermelho).

Os quiosques também serão totalmente personalizados a fim de atrair a atenção dos consumidores e clientes que frequentam os shoppings em questão. O maior ponto de atenção será o enorme sombreiro que servirá como teto para o quiosque e poderá ser notado a uma grande distancia nos corredores dos shopping centers.

Figura 2: Maquete eletrônica do quiosque

Figura 1: Modelo de Vending Machine

4.4.5 Interatividade eletrônica

A *Mucho Nacho* contará com um site oficial com informações sobre a empresa como o conceito do negócio, os produtos oferecidos (com fotos e descrição dos ingredientes), a localização dos quiosques e VMs disponíveis, além de um espaço para sugestões e reclamações. Quando houver o lançamento de um novo produto, por exemplo, haverá também um link para um hot site contendo informações exclusivas para estes lançamentos. No site também haverá a possibilidade do cliente fazer um cadastro que possibilitará a participação em sorteios e promoções exclusivas e também servirá, no futuro, como mecanismo para ações de CRM.

Para a avaliação da satisfação do cliente no ponto de venda, haverá nos quiosques duas televisões LCD (funcionarão como um painel) alimentadas por um *tablet*, onde os clientes poderão informar quais lanches e recheios compraram e avaliar o produto adquirido. Os resultados obtidos serão expostos em forma de "ranking" nas televisões para outros clientes observarem os lanches mais vendidos e os mais bem avaliados, com isso minimizar possíveis dúvidas na sua escolha. Com o *tablet*, também será possível registrar elogios, sugestões e reclamações, mas estes últimos dados serão utilizados internamente com o objetivo de aprimorar os serviços.

Os canais de comunicação e mídia também serão avaliados, pois o mesmo painel mencionado acima terá em sua tela inicial uma pergunta com múltiplas alternativas sobre como o cliente conheceu a marca, desta forma será possível definir quais canais de comunicação oferecem maiores retornos.

4.4.6 Redes Sociais

A *Mucho Nacho* terá perfis nas redes sociais mais populares (Facebook, Google+, Twitter e Orkut). O intuito é que a marca utilize as redes sociais como um canal de comunicação, fortalecendo o conceito de interatividade e acessibilidade. As redes sociais também serão utilizadas com fins promocionais, divulgando as ações mais recentes da empresa, realizando sorteios e oferecendo descontos esporádicos para amigos e seguidores. Segundo pesquisa realizada pelo Ibope em 2010, 83% dos usuários de internet no Brasil acessam redes sociais.

4.4.7 Sites de Compra Coletiva

Na campanha inicial, a *Mucho Nacho* irá oferecer algumas promoções em sites de compra coletiva, visando aumentar o conhecimento de sua imagem e produto perante o publico. Essa mídia será de uso eventual e será oferecida apenas nas páginas com maior número de frequentadores como o Peixe Urbano e o Groupon. Para evitar um excesso de demanda, será oferecido um número limitado de cupons (cerca de 40% da previsão de vendas). Segundo o Ibope, os sites de compra coletiva reúnem cerca de 17 milhões de usuários.

5. Plano Financeiro

5.1 Investimento inicial

A *Mucho Nacho* irá necessitar de um montante de capital a ser despendido pelos sócios no valor total de R$ 487.555,13 conforme Tabela 1:

Investimento Físico	R$ 324.570,39
Capital de giro	R$ 46.420,44
Estoque Inicial	R$ 52.806,30
Investimento pré-operacional	R$ 63.758,00
TOTAL	**R$ 487.555,13**

Tabela 1: Investimento inicial

5.2 Estimativa de Receitas

As Expectativas de receitas oriundas das vendas dos produtos oferecidos pela *Mucho Nacho* foram apuradas com base em informações de mercado e dos principais players que competem no setor.

Atualmente, os competidores que atuam no mesmo segmento de alimentação em shoppings centers detêm uma média diária de vendas que variam entre 230 a 320 unidades de seus principais produtos. Os quiosques, inicialmente, irão trabalhar com uma expectativa de venda de 45% da média destes concorrentes, ou seja, a venda de 124 "combos" diariamente, com um crescimento de 10% em volume de vendas em cada mês no primeiro ano, considerando a projeção diária de 248 "combos" em um mês padrão, valor este que se espera alcançar ao final do primeiro ano de operação. A estabilização do crescimento ocorrerá a partir do primeiro trimestre do segundo exercício e a média de crescimento anual projetada se aproximará de 5%, considerando o esperado aumento da população e um maior fluxo de pessoas no local.

O calculo das vendas diárias realizadas pelas *vending machines* tem como base a média diária de vendas de VMs diversas (*snacks*, livros e refrigerantes). O menor número de vendas fica para as VMs de livros com uma média diária de 50 unidades cada e a maior para *snacks* e refrigerantes que chegam a atingir 140 unidades vendidas diariamente em um único PDV. Em posse destes dados a Mucho Nacho projeta um volume de vendas diárias de 84 unidades, visto que as VMs serão instaladas em locais estratégicos e com um grande numero de fluxo de potenciais consumidores, porém como oferecerão produto único (Os Nachitus) será considerada uma perspectiva mais conservadora.

O gráfico 8 apresenta a evolução das receitas advindas da comercialização, tanto das *Vending Machines* quanto dos quiosques, para os próximos cinco anos.

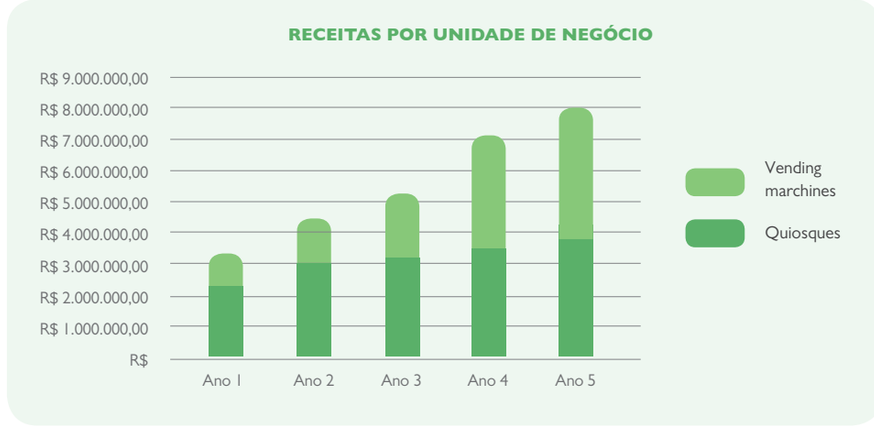


Gráfico 8: Receitas totais por unidade de negócio

Nas receitas da Mucho Nacho projeta-se um crescimento médio em torno de 29% ao ano, com destaque para o segundo de operações, com crescimento de mais de 40%. Esse crescimento está alavancado na expansão das VMs. Cada VM gera um aumento médio na receita bruta de R$ 7.056,00.

5.3 Estimativas de Custos

Os custos da *Mucho Nacho* foram agrupados pela sua natureza em custos fixos e variáveis, tendo os custos fixos abertos pela sua origem.

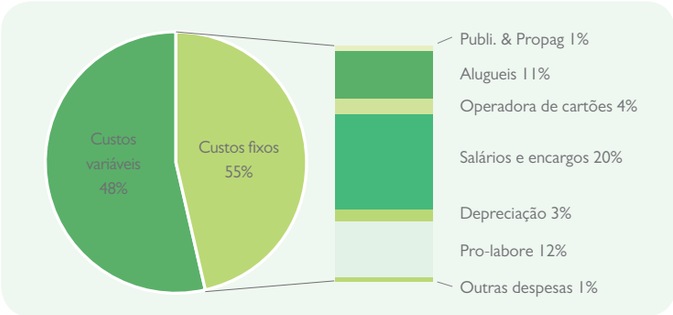


Gráfico 9: Composição dos drives de custo

O Gráfico 9 demonstra como estão distribuídos os principais custos da Mucho Nacho. Esses percentuais se referem aos valores totais destes custos para o primeiro ano de operações da empresa. Na projeção para os próximos anos, os percentuais quase não se alteram. Pode-se observar que os principais drives de custos são: os alugueis, salários, encargos e os pró-labores, que juntos representam 46% dos custos totais da organização. Os custos totais previstos para o primeiro ano de operações são de R$ 2.290.873,96.

5.4 Previsões de EBITDA e Margem de Contribuição

A tabela 2 apresenta a Demonstração de Resultados por exercício de maneira resumida e o EBITDA para os próximos cinco anos da organização.

Descrição	ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
Receita bruta	**R$ 2.882.916,00**	**R$ 4.049.641,80**	**R$ 5.111.908,20**	**R$ 6.810.394,80**	**R$ 8.030.339,40**
(-) Impostos	R$ 655.286,81	R$ 920.483,58	R$ 1.161.936,73	R$ 1.548.002,74	R$ 1.825.296,15
Receita líquida	**R$ 2.227.629,16**	**R$ 3.129.158,22**	**R$ 3.949.971,47**	**R$ 5.262.392,06**	**R$ 6.205.043,25**
(-) CMV	R$ 1.040.169,88	R$ 1.448.669,02	R$ 1.809.732,63	R$ 2.170.796,24	R$ 2.531.859,85
(-) Despesas operacionais	R$ 516.506,25	R$ 600.105,01	R$ 770.596,57	R$ 937.493,93	R$ 1.120.376,43
Lucro bruto	**R$ 670.953,07**	**R$ 1.080.384,19**	**R$ 1.369.642,2**	**R$ 2.154.101,90**	**R$ 2.552.806,98**
(-) Despesas administrativas	R$ 285.720,00	R$ 303.405,96	R$ 334.984,67	R$ 68.941,30	R$ 406.357,34
(-) Despesas comerciais	R$ 448.477,83	R$ 536.153,89	R$ 633.042,91	R$ 756.836,26	R$ 875.258,05
EBITDA	**R$ 63.244,76**	**R$ 240.824,34**	**R$ 401.614,69**	**R$ 1.028.324,33**	**R$ 1.271.191,59**
(-) Depreciação e amortização	R$ 69.665,68	R$ 17.277,14	R$ 42.275,14	R$ 62.675,14	R$ 83.075,14
Lucro líquido	**R$ 169.135,82**	**R$ 166.554,37**	**R$ 281.101,39**	**R$ 853.441,30**	**R$ 1.051.509,66**

Tabela 2: DRE Resumida

O EBITDA da Mucho Nacho apresenta constante crescimento ano a ano, tendo seu maior salto, percentualmente, do primeiro para o segundo ano, levando em consideração a consolidação de mercado e estabilização da demanda. O EBITDA será o principal indicador da empresa, pois é ele que representa a capacidade da organização em gerar caixa, que financiará os novos investimentos.

5.5 Proposta Financeira e Perspectivas de Cenários e Riscos

Para avaliação de possíveis divergências no cenário estipulado, foram propostas perspectivas de cenário otimista e pessimista, na qual foram utilizadas as seguintes premissas para os cenários.

Pessimista: 12 VMs, 2 Quiosques, redução de 5% nas vendas diárias nas VMs; 5% de redução nas vendas dos quiosques e aumento de 7,5% nos custos variáveis. Com instalação de uma nova VM por mês a partir do segundo ano.
Realista: 12 VMs, 2 Quiosques, vendas diária de 84 nas VMs e 248 unidades nos quiosques. Com instalação de uma nova VM por mês a partir do segundo ano.
Otimista: 12 VMs, 2 Quiosques, aumento de 5% nas vendas diárias nas VMs; 5% de aumento nas vendas dos quiosques e diminuição de 7,5% nos custos variáveis. Com instalação de uma nova VM por mês a partir do segundo ano.

O Gráfico 10 apresenta a projeção dos resultados e do fluxo de caixa para cada um dos cenários.

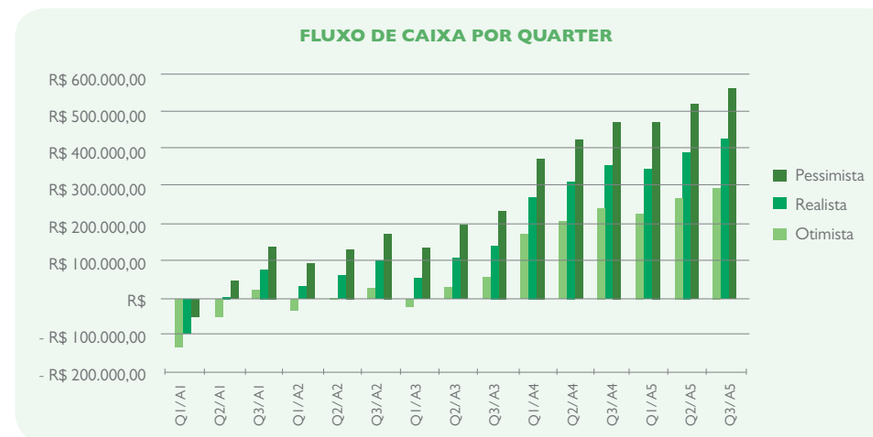


Gráfico 10: Fluxo de caixa *Por Quarter*

Referências bibliográficas

ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação). **Homepage**. Disponível em <http://www.abia.org.br/>. Acessado em: 17/11/2011

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Homepage**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acessado em: 17/11/2011

ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). **Homepage**. Disponível em <http://www.abrasel.com.br/>. Acessado em: 17/11/2011

ABVA (Associação Brasileira de Vendas Automáticas). **Homepage**. Disponível em <http://www.abva.com.br/>. Acessado em: 17/11/2011

Cielo. **Homepage**. Disponível em <http://www.cielo.com.br/ >. Acessado em: 17/11/2011

Grand Plaza Shopping. **Homepage**. Disponível em <http://www.grandplazashopping.com.br/>. Acessado em: 17/11/2011

Shopping ABC. **Homepage**. Disponível em <http://www.shoppingabc.com.br/> Acessado em: 17/11/2011

Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo. **Homepage**. Disponível em <http://www.ceagesp.gov.br/>. Acessado em: 17/11/2011

CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Homepage**. Disponível em <http://www.cptm.sp.gov.br/> Acessado em: 17/11/2011

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Homepage**. Disponível em <http://www.ibope.com.br/> Acessado em: 17/11/2011

Ana Cecília Stepien
João Bosco Vieira Junior
Jonathan Ferro Monteiro
Mayara Nunes Cunha
Phellipe Sales Fidelis
Simone Martins Sousa Dias

> Trabalho de Curso de graduação em administração da ESAGS, turma de 2011.

TC

Marteloko

1. Sumário executivo

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar o estudo de viabilidade para criação da empresa Marteloko, visando à concepção de um negócio que atue no segmento de leilão de centavos online. Neste tipo de leilão os produtos podem ser arrematados por preços muito abaixo do mercado, chegando a taxas de até 98% de desconto.

O Marteloko atuará no mercado de *e-commerce* que vem apresentando um crescimento expressivo nos últimos cinco anos, sendo esperado para o setor um faturamento de R$18,7 bilhões no ano de 2011. Impulsionado pelo aumento da utilização da internet e das crescentes aquisições de produtos por meio de sites de compras coletivas, surge um novo modelo de negócios conhecido como leilão de centavos.

Atualmente o baixo investimento em marketing e o déficit na infraestrutura das empresas pioneiras nesse mercado, tornam o modelo de negócio pouco conhecido pela população em geral, principalmente pela classe C, público alvo do Marteloko, que representa a classe que mais cresce no consumo de internet e de compras online. Para atingir o publico alvo as ações de marketing serão focadas em propagandas em estações de metrô, shoppings, sites e blogs.

A proposta do Marteloko é oferecer ao cliente a compra antecipada de lances, podendo participar de leilões dando lances que aumentam em um centavo o valor do produto. O término do leilão é determinado por um relógio regressivo, que é reiniciado a cada novo lance efetuado. O grande diferencial da empresa será oferecer lances pós-pagos, algo inexistente até o momento, além de uma estrutura profissional de TI, com um site hospedado em *cloud computing*[1] para diminuir os riscos com problemas nas conexões devido à alta volatilidade da demanda. A vantagem dos lances pós-pagos é fazer com que clientes que não conhecem o negócio, ou até mesmo têm receio de disponibilizar dados bancários para empresas desconhecidas, experimentem o site, tentem arrematar produtos e entendam seu funcionamento, adquirindo dessa maneira confiança para futuras compras de lances pré-pagos, atingindo assim o objetivo do Marteloko.

Para que este empreendimento seja iniciado, é necessário um investimento de R$ 374.171,00, que além de cobrir as despesas iniciais cobrirá o fluxo de caixa no primeiro ano de atividade da empresa.

Com um faturamento de 7.3 milhões já no primeiro ano, a expectativa é que a empresa tenha uma taxa interna de retorno de 90%, e um valor presente líquido de R$ 922.919,45 considerando um custo de capital de 31,73%, obtendo um *payback* de um ano e onze meses. Todos esses dados levaram em consideração os primeiros cinco anos de atividades da empresa.

Iniciando as atividades dentro do prazo previsto e com as condições preestabelecidas neste plano de negócio, o Marteloko apresenta um grande potencial de rentabilidade quando comparado com as oportunidades financeiras disponíveis no mercado.

2. Visão geral de mercado

Cada vez mais as pessoas buscam comodidade na hora de efetuar suas compras, por este motivo juntamente com a expansão do crédito ao consumidor, o comércio eletrônico vem crescendo de forma expressiva nos últimos 10 anos. Desde 2001 o faturamento nacional do comércio eletrônico passou de R$ 549 milhões para R$ 14,8 bilhões em 2010[2]. Este crescimento é impulsionado principalmente pela maior utilização da Internet, pelo aumento do hábito de compras on-line entre usuários, pelo crescimento de banda larga e pela falta de sortimento em lojas tradicionais[3].

O tempo gasto pelos brasileiros na web é o maior da América Latina. As atividades de compras estão equiparadas com a média mundial, porém abaixo da média dos EUA, o que demonstra que a prática do *e-commerce* ainda está em crescimento no Brasil e que tem potencial e mercado para aumentar as atividades de compras on-line[4].

Nos primeiros seis meses de 2011, o comércio eletrônico obteve um faturamento de R$ 8,4 bilhões, maior que o total apresentado no ano 2008 e representando um crescimento de 24% em relação ao mesmo período de 2010. Um dos principais acontecimentos neste semestre foi a elevada participação de consumidores com renda familiar de até R$ 3 mil, os quais representaram 61% dos novos compradores on-line[5].

A previsão de faturamento para 2011 no comércio eletrônico é de R$ 18,7 bilhões, chegando a um crescimento de 26% em relação ao ano anterior. Essa previsão pode crescer caso haja um aumento do acesso à banda larga – o que deve ocorrer até 2014, segundo o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL)[6] – com a presença de instituições bancárias on-line e com a oferta de crédito, além de eventuais medidas governamentais com potencial para estimular mais compras.

Diante do cenário atual é grande o número de empresas tentando ganhar uma fatia desse mercado e um novo modelo de negócio vem chamando atenção no mundo do *e-commerce*. Conhecido como leilão de centavos, este modelo de site garante a comodidade do consumidor com a vantagem de oferecer produtos a preços baixos e também diversão para o público que gosta de mais emoção. Um dos sites pioneiros neste negócio no Brasil faturou cerca de 5 milhões no ano de 2010, tendo apenas 2 anos de existência no mercado. Segundo matérias publicadas em revistas[7], o investimento inicial de R$ 500.000,00 retornou em um prazo de 24 meses. Outro site que foi inaugurado em 2010 e já obteve um retorno expressivo faturou 5 milhões em 2010, e faz projeção de 12 milhões para 2011.

Dos 106 sites já inaugurados no Brasil, 76 foram inaugurados em 2011, dos quais apenas 54 ainda continuam ativos. Não se sabe ao certo o real motivo pelo qual esse grande número de sites saiu do ar, mas muitos desses novos sites não estão levando em consideração todos os fatores necessários para atuar no mercado, negligenciando investimentos e atuando de maneira antiética. Para exemplificar este tipo de atitude, foi possível verificar uma denúncia disponível no site Vigilantes dos Leilões[8] que comenta a irresponsabilidade de um site de leilões, o qual utiliza links patrocinados em sites de busca como se fossem domínios de outros sites de leilão. Quando o internauta digita no campo de busca o nome de determinados sites de leilão, aparecem os anúncios com o nome do site procurado, mas o link leva até referido site, então a pessoa é automaticamente direcionada para ele ao invés de ir ao site procurado. Por este motivo e outros que serão mencionados posteriormente, a segurança é motivo de preocupação e algo a ser utilizado como um diferencial em relação a sites com atitudes semelhantes. Segundo a análise dos sites, também é possível identificar a falta de divulgação e insuficiência de infraestrutura, principalmente relacionada à capacidade para atendimento da demanda, fatores que comprometem esse tipo de negócio.

Mesmo com um número grande de sites, este modelo de negócio ainda é pouco conhecido pela classe C, pois os sites atuais não investem em marketing e possuem uma infraestrutura de sistema frágil, que não suporta uma grande quantidade de acessos ao mesmo tempo. A classe C é grande maioria dos usuários de *e-commerce* focado em produtos com preços baixos, como os sites de compras coletivas. Segundo matéria publicada pelo Correio Brasiliense – I.E. Notícias, o empresário de um site de leilão em entrevista realizada em maio de 2011 diz: *"Cerca de 70% dos usuários são da classe C, são pessoas que chegaram há pouco no mundo da internet e estão em busca de preços baixos e grandes descontos."*

De acordo com a pesquisa de mercado, aplicada por meio do site de pesquisas *Survey Monkey*, com 450 pessoas, disponibilizada em agosto de 2011 durante um mês, na forma de questionário fechado, abrangendo as regiões da grande São Paulo, com relevância de maior número de pessoas do Grande ABC e a minoria do interior e litoral, 54% dos entrevistados não conheciam leilão de centavos e quando explicado o funcionamento do serviço, 67% desses acharam muito atrativo ou atrativo. Ainda analisando os entrevistados que não conheciam os leilões, pode-se afirmar que 49% acharam o modelo de compra atrativo ou muito atrativo, porém não sabiam se efetuariam compras no site. Vale ressaltar que 12% dos entrevistados que não conheciam, e acharam o modelo atrativo ou muito atrativo afirmaram que efetuariam compras no site de leilão, com preferência de produtos eletrônicos, informática e eletrodomésticos.

1-Computação em nuvem
2-Dados da Câmara-e.net disponível em http://www.infomoney.com.br/financas/noticia/1983887. Acesso em Setembro 2011.
3-Dados da empresa B2W disponível em http://www.b2winc.com/institucional/comercio-eletronico-no-brasil. Acesso em Setembro 2011.
4-Dados do Instituto comScore disponível em http://www.mundodomarketing.com.br/15038%2c46%2cartigos%2cbrasil-lidera-o-e-commerce-na-america-latina.htm. Acesso em Setembro 2011.

5-Dados da Consultoria e-bit disponível em http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/como-vender-para-consumidores-da-classe-c-no-e-commerce-confira-as-dicas. Acesso em Setembro 2011.
6-Ministério das Comunicações. Disp. em http://www.mc.gov.br/images/pnbl/o-brasil-em-alta-velocidade1.pdf. Acesso em Setembro 2011.
7-Disponível http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI200036-17152,00.html. Acesso em Setembro 2011.
8-Dados do site Vigilantes dos leilões disponível em http://www.vigilantesdosleiloes.com.br. Acesso em Outubro 2011.

Esses dados corroboram a falta de divulgação adequada para atingir um público maior. Esta falta de divulgação e massificação deste tipo de leilão pode ser considerada uma grande oportunidade para este projeto, uma vez que existe uma porta de entrada onde se pode penetrar neste mercado divulgando a marca da empresa para todos os usuários que nunca ouviram falar neste tipo de negócio.

3. Conceito do Negócio

O modelo de negócio é um site de leilão de centavos, onde o usuário compra lances e ganha o direito de participar do leilão, dando lances que aumentam em um centavo o valor do produto. O término do leilão é determinado por um relógio regressivo, que é reiniciado a cada novo lance efetuado.

O negócio tem como finalidade a prestação de serviços com foco na intermediação de compras de produtos por meio da internet. A empresa atuaria no segmento de leilão de centavos on-line onde os produtos são arrematados pelos lances que os clientes pagam para adquirir. As principais características do negócio consistem em oferecer ao consumidor produtos com preços abaixo do mercado, segurança durante as compras, credibilidade por meio de parcerias comerciais confiáveis, entregando o produto no prazo estipulado e proporcionando confiabilidade, sempre em busca da fidelização do cliente.

Os produtos oferecidos no leilão serão principalmente eletrônicos, itens de informática e eletrodomésticos. Vale ressaltar que o site efetuará a venda dos lances que serão utilizados pelos clientes para arrematar os produtos.

Atuando no mercado B2C, pretende-se alcançar todas as classes sociais, mas o foco será atingir a classe C, que vem crescendo no setor de compras on-line e chega a representar cerca de 50% dos consumidores do comércio eletrônico. Segundo estimativa da Consultoria e-bit o número de compradores on-line deve chegar em 27 milhões no ano de 2011:

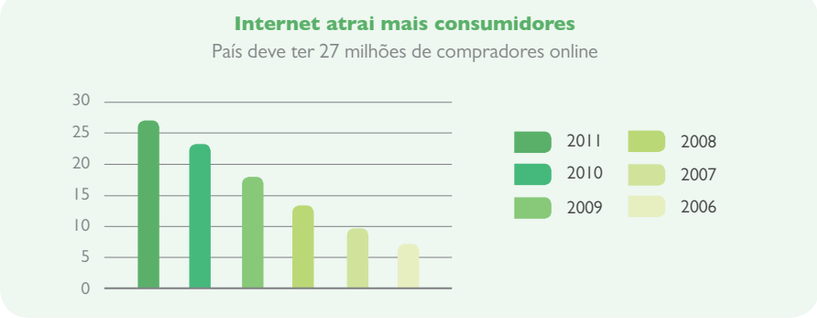


Figura 1: Compradores on-line e-bit http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos

Para o presente projeto, o entendimento com relação aos critérios para definição da classe C, segue o mesmo parâmetro definido pela FGV, conforme tabela 1:

Faixa de renda familiar das classes
Classe A: Acima de R$6.329,00
Classe B: de R$4.854,00 a R$6.329,00
Classe C: de R$1.126,00 a R$4.854,00
Classe D: de R$705,00 a R$1.126,00
Classe E: de R$0,00 a de R$705,00

Tabela 1: Renda familiar Fonte: Adaptado de http://cps.fgv.br/duvidas

Diante desses dados, entende-se que o volume de pessoas nessa classe social e o aumento de e-consumidores possuem uma inter-relação, então se decidiu atingir este público que pode trazer o retorno esperado, pois é a classe C a que mais procura por preços baixos na internet.

Com a definição dessa segmentação, o mix de marketing pretende colaborar para que a estratégia seja eficiente. Definiu-se como marca o nome Marteloko, que surgiu da ideia de um martelo de arremates louco, com um logotipo que nos remete ao martelo de um leilão tradicional, mas com um ar divertido que é a proposta inicial do site. O slogan "Emoção a cada lance!" expressa o que realmente ocorre com os clientes quando participam do leilão. A cada clique é uma emoção diferente, a adrenalina gerada com a possibilidade de arrematar o produto desejado ou precisar dar outro lance é um dos motivos que leva os clientes a optarem pelos leilões no momento de suas compras.

Figura 2: Logotipo Marteloko Fonte: Elaborado pelos autores

Um conjunto de condições será ofertado pela empresa, sendo elas: leilão pós-pago; ter as informações necessárias sobre a empresa disponíveis no site; programa de fidelidade; frete grátis para determinados leilões; leilões onde o cliente não paga o valor do arremate; simulação de leilão; canais de comunicação on-line e via telefone.

A empresa se diferenciará dos concorrentes por oferecer alguns leilões com condição pós-paga. Atualmente nenhum dos concorrentes pesquisados oferece essa condição. Com essa nova forma de pagamento a principal intenção é fazer com que novos clientes, receosos em pagar por algo desconhecido, experimentem o serviço e fiquem seguros de que não serão prejudicados, além de conquistar novos clientes esta modalidade atrairá participantes acostumados com outros sites restritos aos leilões pré-pagos. Apenas alguns produtos serão leiloados no pós-pago, pois o risco de inadimplência é alto, sendo essa prevista no budget. O usuário que eventualmente não pagar pelos lances que utilizar, poderá participar dos leilões pré-pagos, ele não será impedido de participar, pois a intenção é trazer o cliente para os leilões regulares. Para validar este conceito elaboramos uma pesquisa que foi disponibilizada em Outubro de 2011 para 42 pessoas. Essa pesquisa contava com dois questionários diferentes, um contendo logotipos que representam segurança e que foi respondido por 20 pessoas, e outro sem os logotipos, que foi respondido por 22 pessoas. Verificou-se que 52% das pessoas preferem comprar no leilão pós-pago, sendo ele seguro ou não.

O objetivo é que a marca seja posicionada na mente do cliente como um site seguro e confiável sendo o único a oferecer o leilão pós-pago, é por isso que o Marteloko priorizará a segurança e a divulgação do site. O objetivo é que quando o cliente pense em leilão online venha em sua mente a marca Marteloko, no plano de marketing está descrito de forma mais detalhada as estratégias quanto à divulgação da marca para alcançar este objetivo.

Com uma infraestrutura preparada, um alto investimento em marketing e a inovação de fazer também leilões pós-pagos, a empresa visa alcançar a liderança e se consolidar como sendo referência neste novo modelo de negócio.

Apenas 5 sites foram considerados os principais concorrentes diretos neste segmento. Cada um deles apresenta características diferentes, as quais são relevantes para nossa estratégia de mercado e vantagem competitiva.

Diferenciais	Concorrentes C1	C2	C3	C4	C5
Todas as informações necessárias estão disponibilizadas no site	☺	☺	☺		☺
Lances revertidos em bônus	☺				
Desconto na compra de produtos	☺				
Leilão segmentado, como 1º leilão ou classificação de cliente			☺		
Programa de Fidelidade			☺		
Possibilidade de frete grátis			☺		☺
Possibilidade de não pagar o valor de arremate			☺		
Simulação de Leilão				☺	
Atendimento via telefone		☺			

Tabela 2: Análise de diferenciais

Fonte: Elaborado pelos alunos

A tabela 2 demonstra que os principais concorrentes possuem lacunas que são consideradas importantes ou muito importantes para os usuários, segundo instrumento de pesquisa aplicado pelos integrantes deste grupo. Um site que consiga reunir todos, ou grande parte desses diferenciais pode trazer mais confiança aos usuários e consequentemente ganhar mais mercado.

Concorrentes	Nº de leilões por dia	Produtos mais leiloados	Preço por lance	Certificações	Formas de Pagamento	Horário de mais acessos	Parceiros/ Fornecedores
C1	10	eletrônicos, eletrodomésticos, informática e pacotes de lances	R$1,00	CertiSign	PagSeguro, Cartões de Débito e Crédito, Boleto	De 21:00 às 23:00	Não informado
C2	13	eletrônicos, eletrodomésticos, informática, livros, perfumes, produtos automotivos e pacotes de lances	de R$ 0,75 a R$ 1,00	ASWEB e Site Blindado	Moeda Segura, Cartões de Débito e Crédito, Boleto, Depósito/ Transferência	De 18:00 às 21:00	Apetrexo, CompraFácil, Editora Escala, NetShoes
C3	12	eletrônicos, eletrodomésticos, informática e pacotes de lances	de R$ 0,75 a R$ 1,00	Auditoria Saecularis, MCAfee	PagSeguro, Cartões de Débito e Crédito, Boleto	De 24:00 às 02:00	Americanas.com, CompraFácil, Submarino
C4	10	Eletrônicos e pacotes de lances	de R$ 0,50 a R$ 1,00	Site Blindado e CertiSign	Cartões de Crédito e Boleto	De 20:00 às 23:00	Não informado
C5	7	eletrônicos, eletrodomésticos, informática e pacotes de lances	de R$ 0,50 a R$ 1,00	Não Informado	PagSeguro, Cartões de Débito e Crédito, Boleto	De 19:00 às 22:00	CompraFácil, Walmart, Submarino, Groupon, Click On

Tabela 3: Análise de concorrentes

Fonte: Buscalango / Vigilante dos Leilões

Na tabela 3 foram coletadas informações para melhor entendimento da forma de trabalho dos principais concorrentes. Essas informações auxiliam na estratégia de produtos a serem leiloados, bem como ilustram o número de leilões que podem ser realizados no dia, o que é muito importante para atrair clientes que entram no site e logo começam a jogar se houver um leilão ou mais acontecendo no momento.

Nos Estados Unidos os sites de leilão de centavos existem há aproximadamente seis anos, enquanto no Brasil existem há aproximadamente três anos. A análise dos concorrentes permitiu detectar que dentre os problemas que eles enfrentam o que merece mais atenção é a questão da instabilidade e a invasão por sistemas chamados *"bots"*. Se um usuário/cliente está prestes a arrematar um automóvel e repentinamente a conexão é interrompida, esse usuário/cliente fica frustrado e não retorna mais ao site. Esse tipo de problema geralmente ocorre porque o servidor não suporta a sobrecarga de usuários atraídos pela oferta.

Para minimizar e procurar evitar este tipo de problema, nosso diferencial tecnológico será uma arquitetura de sistemas em nuvem chamada *cloud computing*, onde de forma elástica o sistema ajusta automaticamente a capacidade de servidores para a demanda. Esta distribuição permitirá que o site tenha mais estabilidade na conexão e escalabilidade adequada, que proporcionam ao site suportar um número maior de acessos evitando que a conexão seja interrompida, além disso, toda essa estrutura colabora para inibir o ataque de *hackers*.

Para a validação do conceito do negócio, utilizou-se a pesquisa quantitativa de mercado já explicada anteriormente, pela qual se buscou identificar o perfil do consumidor de *e-commerce*, quais os tipos de produtos que eles gostariam de comprar pela internet, a popularidade do modelo de negócio apresentado, o valor que o consumidor está disposto a investir, quais os fatores que os levariam a não comprar em um leilão de centavos, entre outros pontos relevantes para este projeto.

Os resultados obtidos na pesquisa confirmam a oportunidade de negócio neste segmento, já que cada vez mais as pessoas buscam comodidade na hora de efetuar suas compras e com este modelo conseguem agregar o fator diversão e competição no momento das compras virtuais.

De acordo com a pesquisa, dos 413 entrevistados que já participaram ou não de sites de leilão, 52% consideram as questões relacionadas à confiança muito relevantes para que efetuem suas compras neste tipo de negócio. Os questionamentos sobre a idoneidade neste tipo de leilão fazem parte de discussões frequentes em fóruns pela internet:

"Reclamo do leilão que participei hoje do playstation 3 início as 14h e término as 17:49, onde o usuário login hans_scheeren arrematou o produto após eu dar o lance seguidas vezes: o cronômetro continuou a contar e nada do meu lance entrar..." "...dá a nítida impressão de que é automatizado..." "...não gostei e não quero mais participar, quero meus lances que comprei hoje de volta..."
http://www.reclameaqui.com.br/1475123/mukirana-intermediacoes-e-agenciamento-via-internet-ltda/cronometro-com-erro-usuarios-suspeitos/

"...Estava participando do Leilão nº 11902 quando de repente o site sai do ar por alguns minutos. Quando retorna me logo novamente e continuo a acompanhar o leilão, esperando para dar o meu lance certeiro, quando faltavam 7 segundos para encerrar o leilão a janela se fecha dizendo que o leilão havia sido arrematado. Mas como pode se ainda faltavam 7 segundos ??????..."
http://www.reclameaqui.com.br/1735964/bidshop/leilao-acaba-quando-o-site-quer-faltavam-7-segundos-e-o-lei/

"quero reclamar do leilao iniciado dia 12/09 as 12 horas numero do leilao 9045 quando estava usando minha estrategia e fui prejudicado pois por volta das 16:45 o site XX em bh saiu do ar voltando por volta das 18hs ,quando site saiu do ar entrei em outros site para confirmar se era meu provedor mas consequi acessar outros sites normamalmente..."
http://www.reclameaqui.com.br/1712305/web-lance-comercio-eletronico-ltda-olhonoclick/leilao-saiu-do-ar/

Com base nas informações acima, optou-se por um posicionamento onde traba-

lharemos para que o site seja lembrado como o mais confiável do mercado. Para isto pretende-se uma parceria com a empresa Microsoft, que hospedaria o site em plataforma de *cloud computing*, essa plataforma garante a disponibilidade de servidores de acordo com a demanda evitando assim os problemas relatados acima e fortalecendo o posicionamento, além de possuir certificações com empresas de auditorias adequadas ao negócio e empresas que efetuam as transações bancárias on-line com segurança, como Pague Seguro e PayPal.

Portanto para os e-consumidores que estão em busca de efetuar compras em sites de leilão de centavos com desconto e principalmente com segurança, nosso site seria a melhor opção, pois possui uma infraestrutura diferenciada e pode oferecer aos seus clientes oportunidades de compra sem se preocupar com quedas de conectividade e com entrega e procedência confiável dos produtos, sendo assim mais seguro que os concorrentes.

Como diretriz para o negócio, é fundamental o estabelecimento de missão, visão e valores, que servirão de base para constituir os objetivos da organização.

Missão

Obter excelência na prestação de serviços de compras online, atingindo o maior número de clientes através de leilões virtuais, de forma transparente e segura, provendo segurança, entretenimento e superando sempre as expectativas.

Visão

Ser reconhecida como empresa líder no segmento de *e-commerce*, diferenciada pela qualidade e comprometimento no serviço prestado.

Valores

Ética: Atuar de forma consciente e responsável para com os serviços prestados;

Confiança: Formar relacionamentos sérios baseados na credibilidade, transparência e comunicação aberta.

Respeito: Respeitar os valores pessoais de cada indivíduo envolvido nas operações da empresa.

Qualidade: Atender as necessidades de cada cliente buscando sempre a excelência nos serviços que oferecemos.

Competência: Integrar e coordenar todos os conhecimentos, habilidades e ações de nossos funcionários para garantir a credibilidade da organização.

4. Mix de marketing

4.1. Produto

O produto ofertado aos clientes do Marteloko são os lances que dão o direito ao cliente de participar dos leilões efetuados no site da empresa. Os produtos a serem leiloados serão em sua maior parte eletrônicos. Segundo a pesquisa realizada, 63% dos participantes informaram que gostariam de comprar esse tipo de produto pela internet. Conforme as pesquisas feitas nos sites concorrentes, os produtos mais requisitados são: televisores LED, televisores 3D, iPad, Notebooks Sony e Apple, iPhone, Smartphones e Home Theater.

4.2. Preço

Para a formação do preço foram considerados parâmetros do mercado de leilão de centavos, bem como os diferenciais e custos de nossa empresa. Será ofertado a unidade de lance por R$1,00, obedecendo a média que os consumidores deste mercado pagam. A maior parte dos concorrentes oferta pacotes mínimos de 100 lances, apresentando descontos para esses pacotes, o que diminui o ticket médio. O Marteloko pretende ofertar lances a partir de 25 unidades sem praticar o desconto, essa ação impedirá a diminuição do ticket médio e poderá trazer mais usuários que querem participar investindo um valor menor a cada compra. Segundo dados de nossa pesquisa, 49% das pessoas que acharam este modelo de negócio atrativo, estariam dispostas a gastar até R$ 25,00 com este tipo de site.

4.3. Propaganda

Um dos maiores investimentos da empresa será na divulgação da marca: as propagandas com ênfase nos leilões pós-pago devido à exclusividade desse serviço, além de informar de forma indireta sobre a segurança do site. Desta maneira, pretende-se atrair os clientes ao site para que percebam a segurança ao participarem. Inicialmente serão utilizados três canais para divulgar a marca:

Internet: Momento em que o cliente está mais relaxado e receptivo a publicidade. É o ponto mais próximo para o usuário acessar o site de leilão. A divulgação nesse canal será veiculada em blogs, buscadores, sites de notícias e sites de downloads.

Os blogs se transformaram em uma ótima opção de acesso para pessoas que consomem diversos produtos e serviços. Devido à linguagem dinâmica, acessibilidade e busca de novas informações pelos seus seguidores, esse tipo de mídia apresenta uma importante interface para alcançarmos nosso público. Quando observa-se os três principais blogs onde a empresa será anunciada - Testosterona, Mundo das Tribos e Dicas Blogger - totaliza cerca de 1,5 milhões de acessos diários.

Os anúncios em buscadores ocorrerão inicialmente apenas no site Google.com, um dos maiores do mundo. Optou-se pela ferramenta AdWords, a qual funciona para anúncios no momento em que as pessoas pesquisam no Google usando uma das palavras chave estabelecidas pela nossa empresa. A cobrança ocorrerá apenas com o click em nosso anúncio.

Os sites de notícias possuem uma grande frequência de internautas, por este motivo optamos por comprar pacotes de exibição da nossa marca nos sites que apresentaram custos acessíveis e alto potencial de visitas pelos usuários de classe B e C, dentre os sites estão o Yahoo, IG e Folha.com.

O Marteloko também será divulgado em sites de downloads, sendo estes o Super Downloads e o Baixaki, este com uma média mensal de 24 milhões de acessos e aquele com uma média mensal de 11 milhões de acessos.

Além dos meios de divulgação na internet apresentados acima, o site será divulgado nas redes sociais, sendo a principal delas o Facebook. O site informa qual a melhor maneira de divulgar a empresa ou mesmo as propagandas utilizando uma página no Facebook, isso ocorre por intermédio de algumas ferramentas disponibilizadas gratuitamente pelo site.

Os sites/serviços mais acessados pela classe C, entre os usuários que possuem computador com acesso a internet em casa, são Jornalismo/Notícias (23%), Redes Sociais (19%), Buscadores (12%), Sites de e-mail (6%) e Esportes (6%)[9].

Projetamos uma média de 2 milhões de visitas/mês ao Marteloko por intermédio de 2%[10] dos acessos obtidos nos principais sites.

Sites	Acessos/Mês
Testosterona	5.760.000
Mundo das Tribos	35.000.000
Dicas Blogger	4.410.000
Super Downloads	11.000.000
Folha.com	17.000.000
Yahoo	20.000.000
IG	5.900.000
Total	**99.070.000**

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4: Acessos na Internet

Metrô: Durante a viagem os passageiros procuram por pontos que possam distraí-los até chegar ao destino. A mensagem tem em média 18 minutos de contato com o usuário. As divulgações neste canal serão expostas por intermédio de banners e sancas.

Foram estabelecidas as estações Barra Funda (SP), Luz (SP) e Brás (SP) por apresentarem respectivamente 208.000, 130.000 e 108.000 entradas de passageiros por dia no ano 2010[11]. A divulgação na estação Sé (SP), com um super banner de 91m², foi selecionada devido ao maior número de passageiros, considerando as entradas, saídas e transferências entre as linhas Azul (SP) e Vermelha (SP), alcançando aproximadamente 796.000 passageiros em um dia útil[12].

As sancas nos vagões são uma ótima opção, principalmente em casos de lotações, ficando expostas a todos passageiros do vagão. Serão divulgadas nos vagões dos trens da linha Vermelha e linha Azul, as quais totalizaram

9-COURA, F. Conexão Microsoft Advertising: classe C vai às compras online. Disponível em: <advertising.microsoft.com/brasil/WWDocs/.../Conexao%2049.pdf>. Acesso em: Novembro 2011.
10-Esta estimativa foi criada com base nas informações de um profissional da área de Tecnologia da Informação.
11-Disponível em http://www.metro.sp.gov.br/empresa/numeros/indicadores/indicadoresshtml#demanda. Acesso em Outubro 2011.
12-Disponível em http://www.metro.sp.gov.br/empresa/numeros/indicadores/indicadores03.shtml.Acesso em Outubro 2011.

uma demanda mensal de aproximadamente 51 milhões de passageiros, contando todos os dias da semana[13].

Shopping: Outro momento em que o cliente está mais relaxado, neste caso o *approach* será a interatividade.

Será instalada uma tela de *touch screen* com conteúdo 100% interativo durante 15 dias no Shopping Metrô Itaquera, o qual é responsável pela integração da linha Vermelha do Metrô e a linha Coral da CPTM e apresenta um fluxo mensal de aproximadamente 2,2 milhões de pessoas, sendo 77% de seus clientes pertencentes às classes C e D[14]. Com o auxílio de promotoras, os usuários serão cadastrados no site e brincarão com um aplicativo parecido com um caça níquel. Caso saiam os três logos Marteloko, o usuário ganha 15 lances gratuitos, do contrário ganha 5 lances por ter efetuado seu cadastro. O usuário receberá os lances em tempo real no seu e-mail de cadastro. Após jogar, ele terá uma breve explicação de como funciona o Marteloko. A intenção com esta divulgação é demonstrar o funcionamento do nosso site para as pessoas que passarem pelo Shopping, atrair os curiosos e efetuar cadastros, o que aumenta nosso banco de dados para futuras divulgações.

As promoções ocorrerão de acordo com as datas comemorativas onde o índice de procura por produtos aumenta, as datas comemorativas representaram aproximadamente 30% do total das vendas *e-commerce* no ano de 2010[15] . Tais ocasiões geram aumento de demanda influenciando a elaboração de ofertas e propagandas. Aproveitar-se-á os canais de divulgação da própria empresa para divulgar as promoções quando necessário. O retorno sobre as divulgações especificadas anteriormente serão acompanhados mensalmente e poderão sofrer alterações de acordo com os resultados.

O super banner na estação da Sé, a interatividade da tela de *touch screen* no Shopping e a propaganda no site Globo.com formam um pacote de divulgações especiais para a campanha inaugural do primeiro trimestre. Dentro desse pacote também está a ação de lançamento, onde disponibilizar-se-á um final de semana exclusivo para leilões com os principais "blogueiros" e pessoas influentes nesse mercado, para que participem de forma gratuita e posteriormente comentem suas percepções do site.

Este final de semana será uma ação denominada "Marteladas Lokas dos Blogueiros" e possui caráter de divulgação do site, pois contamos com diversos comentários nos respectivos blogs. Devido a influência dos blogs no mundo virtual, faremos com que os leilões sejam atrativos e ocorram de forma segura. A mecânica ocorrerá da seguinte forma:

A ação acontecerá durante dois dias - sábado e domingo - com cinco leilões por dia. De acordo com uma estimativa, contando que os produtos sejam arrematados com 98% de desconto, os "blogueiros" receberão mil lances/cada para participarem dos leilões. Ao participarem dos leilões, o blogueiro que conseguir arrematar um produto, utilizará todos os seus lances restantes como forma de pagamento pelo arremate, desta maneira impossibilitaremos que um participante arremate mais de um produto nesta ação. Além dos lances disponibilizados gratuitamente, será realizado um sorteio entre os participantes dos leilões, de um pacote de viajem para o Resort Sauípe Club localizado na Costa do Sauípe/BA, durante sete dias para duas pessoas.

Os leilões obedecerão a uma sequência iniciada com produtos de menor valor de mercado e finalizarão com os produtos mais atrativos: MacBook Air (Apple) e TV LED 3D (LG), para manter os "blogueiros" o maior tempo possível no site.

Para atrair os participantes serão efetuadas visitas com a intenção de demonstrar a idoneidade do site e explicar sobre a campanha inicial. Vale ressaltar que os participantes não terão nenhum custo financeiro.

Os produtos arrematados nos leilões diariamente serão entregues pelo nosso parceiro conforme explicado no planejamento operacional. Desta maneira a marca não será entregue junto com os produtos aos nossos clientes, pois a embalagem possui a marca do parceiro fornecedor. Isso causa impactos positivos e negativos ao mesmo tempo, pois os clientes confiam na qualidade dos serviços entregues pelos parceiros, porém não será reforçada a marca Marteloko na mente do consumidor.

13-Disponível em http://www.metro.sp.gov.br/empresa/numeros/indicadores/indicadores.shtml#demanda. Acesso em Outubro 2011.
14-Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/26970_SHOPPING+DA+ZONA+LESTE+DE+SP+VIRA+FENOMENO+DE+PUBLICO. Acesso em Outubro 2011.
15 - Revista News Eletrolar – Ano 12 – Nº73 (2011) – Editora C&C.

Para anular esse ponto negativo, desenvolver-se-á a campanha "Carregue o Marteloko", a qual funcionará com o envio de uma carta de agradecimento ao cliente que arrematar um produto, junto com um chaveiro de metal resinado personalizado com o martelo louco que faz parte do nosso logo.

Figura 3: Chaveiro Marteloko
Fonte: Elaborado pelos autores

No início do segundo ano será iniciada a campanha dos leilões "PenLoko". O PenLoko é um pen drive de 2GB personalizado no formato Marteloko. Serão selecionados quinze leilões mensais de aparelhos eletrônicos/informática para participar da campanha, sendo informados no início de cada mês aos clientes. O ganhador do PenLoko será o participante que efetuar mais lances durante o leilão, exceto o participante que arrematou o produto leiloado. A intenção é atrair os clientes aos leilões escolhidos para a campanha.

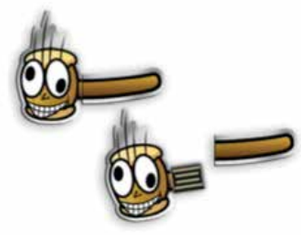


Figura 4: PenLoko
Fonte: Elaborado pelos autores

O Marteloko tem a intenção de praticar o melhor relacionamento público possível, para isso os diretores da empresa sempre estarão dispostos a participar de entrevistas ou debates sobre o mercado *e-commerce*, bem como tratar de questões relacionadas à idoneidade deste tipo de serviço.

4.4. Praça

Por se tratar de um serviço disponível no ambiente on line, estará acessível para qualquer pessoa que possua conexão com a internet sendo recomendado no mínimo 512 Kbps de banda larga, para que o cliente não seja prejudicado pela baixa velocidade da conexão. O canal de distribuição escolhido para que o cliente tenha contato com o site será através do marketing direto onde divulgaremos o tipo do site e serviço para o consumidor final, desta maneira os clientes serão induzidos ao acesso do site por intermédio dos anúncios publicados na internet ou pela influência dos anúncios disponibilizados nas estações do metrô e no shopping.

Com a divulgação na internet ficará mais simples o acesso do cliente ao site, pois ao clicar no link do Marteloko será direcionado à página do site. Para os acessos direcionados pelas demais divulgações será necessário que o cliente acesse a internet e insira o endereço da página do Marteloko.

5. Plano operacional

O site terá duas modalidades de leilões:

a) Pré-pago: está é a modalidade utilizada por todos os sites que estão no ar atualmente. Todos os usuários compram os lances através dos pacotes disponíveis no site antes de iniciar os leilões. No primeiro mês ocorrerão em média seis leilões por dia, no segundo mês aumentarão para 10 e a partir do terceiro mês, o número de 15 leilões por dia. Neste tipo de leilão os usuários compram os pacotes de lances predefinidos no site, assim garantem a possibilidade de participação nos leilões. Dentre os leilões que estão em curso, o usuário/cliente escolhe qual produto gostaria de arrematar. Inicia suas jogadas que aumentam em um centavo o valor do produto a ser arrematado.

Quando o produto em questão ficar sem receber lances por 30 segundos, o produto

é arrematado pelo último usuário/cliente que efetuou o lance. O ganhador leva o produto pagando efetivamente o valor de arremate, o valor de lances dados, que já foram pagos antecipadamente quando ele adquiriu seu pacote de lances, e o frete que sofrerá variação de acordo com a localidade de entrega.

b) Pós-pago: inicialmente acontecerá nos dois primeiros anos como chamariz para os usuários que ainda não conhecem este tipo de leilão e possuem algum tipo de receio em participar deste tipo de compras pela internet ou mesmo de disponibilizar seus dados pessoais, como cartão de crédito, no mundo virtual. Nesta modalidade ocorrerá um leilão por dia, onde o mesmo será identificado como PÓS-PAGO.

A real intenção deste tipo de leilão é fazer com que esses consumidores tenham um primeiro contato com esse tipo de negócio, participem, deem seus lances e até arrematem produtos. Mesmo que o usuário não arremate o produto, terá tido a experiência de competir e bolar estratégias para ganhar futuros leilões. Muitos dos usuários que desfrutarem dessa sensação irão gostar do tipo de compra e se fidelizarão ao site, assim como outros que passarão pela mesma experiência e não irão se identificar com o estilo do negócio. O cliente que arrematar o leilão, obrigatoriamente, deve pagar os lances que efetuou e pagar o valor de arremate. Se ele não efetuar o pagamento o vencedor do leilão passará a ser a penúltima pessoa que deu lance antes de terminar o leilão e assim sucessivamente.

Nesta modalidade somente usuários pós-pago participarão, contudo para que o leilão tenha um período de duração aceitável, cada usuário terá direito, no máximo, a 300 lances por leilão.

Se o cliente que participou do leilão pós-pago não pagar pelos lances utilizados, não poderá mais participar de leilões pós-pago, a não ser que pague os lances devidos. Todavia, isso não impede o cliente de participar dos leilões pré-pagos, principal objetivo do negócio. Se o cliente é pré-pago e possui créditos em sua conta, ele poderá participar da modalidade pós-pago sem debitar os créditos já existentes, mas irá gerar um débito para pagamento posterior.

Essa modalidade será revalidada após o primeiro ano de lançamento em virtude de alinhamento com as estratégias da companhia, atreladas à área de marketing, assim haverá a possibilidade de minimizar erros e corrigir as estratégias.

É importante ressaltar que os dois tipos de leilão ocorrerão paralelamente e um independente do outro, ou seja, os usuários que jogarem no pós-pago só concorrerão com usuários que estarão jogando nessa mesma modalidade.

Haverá no site um programa de fidelidade, onde acontecerão leilões segmentados, isto é, leilões focados em um tipo de público. Haverá leilões somente para quem já arrematou produtos no mês, outro para quem está participando pela primeira vez, entre outros. Esses leilões sempre serão identificados com um logotipo onde estará descrito claramente à quem se destina o leilão.

Alguns leilões contarão com frete gratuito, que também serão identificados e necessitarão de negociação prévia com os parceiros para verificar as localidades e periodicidades em que esse tipo de concessão poderá ser realizada.

Também estará disponível na página do Marteloko uma simulação dos leilões para exemplificar o funcionamento do site e mecânica do negócio. Essa explicação, que será interativa, mostrará ao usuário como o leilão funciona desde a apresentação da página inicial, mostrando onde encontrar todas as informações de datas, horários, leilões disponíveis, até o arremate de produtos.

É de caráter obrigatório a aceitação dos termos e condições de uso do site que estará disponível no momento de seu cadastro. Neste termo é possível encontrar todas as orientações de como o site funciona juridicamente e quais são os seus diretos e deveres.

Será realizado um pré-teste do sistema antes do site ser colocado no ar oficialmente e será divulgado apenas para pessoas conhecidas, como amigos e familiares cientes de que se trata de um pré-teste, a fim de servir como termômetro do próprio sistema operacional e da interface que o mesmo apresenta, levando em consideração as informações disponibilizadas, a funcionalidade dos links, a verificação do sistema de compra de pacotes de lances, os cliques dados para arremate dos produtos, entre outros pontos que sejam considerados relevantes para que o site inicie suas atividades o mais integro possível.

Quando o site estiver funcionando normalmente depois das verificações acima citadas, qualquer usuário poderá acessá-lo de forma rápida e segura por meio de nosso endereço eletrônico.

A ideia é que após conhecer o Marteloko e fazer uma busca exploratória em nossa página, o internauta faça seu cadastro imputando suas informações pessoais como nome, endereço, email, CPF, telefone, sexo, data de nascimento, login e senha que serão utilizados para acessar a conta dentro do Marteloko. Ao se cadastrar, o usuário receberá automaticamente cinco lances à título de gratificação e incentivo à participação.

Para atendimento das dúvidas e reclamações que surgirão, o analista de atendimento fará o filtro do tipo de reclamação e dependendo do teor, essa será direcionada para que um dos administradores responda ao cliente ou até mesmo o próprio advogado contratado, que se dispôs a colaborar para que nenhum cliente se sinta prejudicado pelo funcionamento do site ou por quaisquer outros motivos.

Em uma sala comercial locada na cidade de Santo André haverá o atendimento ao cliente, a equipe de TI e dos sócios.

Serão fechadas parcerias com os fornecedores os quais entregarão os produtos arrematados aos clientes. Entre as categorias de produtos oferecidos nos leilões os que terão maior destaque são os eletrônicos, eletrodomésticos, produtos para informática e utilidades domésticas. A escolha destas opções foi baseada em pesquisa de viabilidade do negócio e análise dos principais concorrentes. Os principais parceiros serão: Americanas.com, Submarino, Fast Shop, Ricardo Eletro e Polishop. Os critérios estabelecidos para eleger estas empresas como principais parceiros foram: credibilidade, confiabilidade, rastreamento dos pedidos, formas de pagamento e qualidade dos produtos. Os produtos fornecidos por cada parceiro estão descritos na tabela 5:

Parceiro	Categoria
Americanas.com	informática, celulares e telefones, câmeras e filmadoras, eletrônicos, eletrodomésticos, eletroportáteis, utilidades domésticas, dvds e blu-ray, livros, móveis e brinquedos.
Submarino.com	livros e arte, cds, dvds e games, eletrônicos, informática, esporte e lazer, relógios e presentes.
Fast Shop	eletrodomésticos, utensílios domésticos, eletrônicos, informática e games.
Ricardo Eletro	eletrodomésticos, utensílios domésticos, eletrônicos, informática e games.
Poli Shop	casa, cozinha, eletrônicos, esporte e lazer, informática e produtos inovadores

Tabela 5: Parceiros

Fonte: Elaborado pelos autores

A parceria com o fornecedor é importante para o negócio, mas não é fator determinante de sucesso, visto que pode ser efetuada uma compra normal em qualquer um desses sites e solicitar a entrega no endereço do cliente vencedor do leilão. Todavia, pelo fato das parcerias serem com empresas sérias e respeitadas no mercado, a probabilidade de ocorrência de problemas como falta do produto especificado ou produto não entregue será mínima. Contudo, para se precaver deste tipo de ocorrência a Marteloko terá a responsabilidade de verificar com os parceiros a disponibilidade dos produtos antes do lançamento do leilão, já a área de abrangência das entregas será restringida de forma sistêmica, como explicado nos próximos parágrafos. A pessoa responsável pelo contato com os fornecedores será o sócio administrador voltado para a área comercial, operacional e marketing.

A logística e garantia de produto ficam por conta do fornecedor, não onerando assim nosso serviço. Dessa forma nosso site atuaria como intermediador da venda e dependendo da negociação pode vir a ganhar comissão em cima de todos os produtos comprados nos parceiros. Acompanharemos a entrega do produto diretamente no site do fornecedor, deixando assim nosso cliente sempre informado sobre a entrega de seu produto. O cliente receberá o produto na embalagem do parceiro, questão esta já comentada por alguns usuários, o que inspira segurança e credibilidade, conforme dados do site

Confiômetro[16]. Para manter a identidade da marca Marteloko, será enviada na mesma data do envio do produto uma carta de agradecimento juntamente com um brinde, com a intenção de fidelizar e manter o cliente em contato com a empresa.

Um fator restritivo que deve ser ressaltado é a limitação de entregas em regiões remotas do país, seja por dificuldade de acesso ou segurança, pois neste tipo de região nossos parceiros não efetuam entregas. Este problema será resolvido de forma sistêmica no momento em que o usuário realiza seu cadastro junto ao site, se este inserir um CEP que não é atendido pelos fornecedores devido a qualquer uma das limitações mencionadas acima, será exibida uma mensagem instantaneamente informando que o CEP não é válido para entrega, contudo haverá a opção de incluir outro endereço de entrega para que o usuário consiga finalizar seu cadastro e possa participar dos leilões. Porém, só será fornecida a listagem de restrição de entregas após fechamento de contrato com as empresas parceiras, conforme exigido por elas, uma vez que não fornecem nenhum tipo de informações via e-mail ou telefone.

6. Plano Organizacional

Para que a operação ocorra normalmente, sem sobrecargas aos funcionários e ônus para a companhia, o quadro de trabalho será dimensionado em seis colaboradores, sendo 2 Sócios-Administradores, um voltado para atividades de Recursos Humanos e Finanças e o outro, voltado às funções Comercial, Operacional e de Marketing, 1 Analista de Atendimento, 1 Analista de Infraestrutura, 1 Analista de Sistemas e 1 Estagiário. O conselho administrativo será composto por todos os seis sócios.

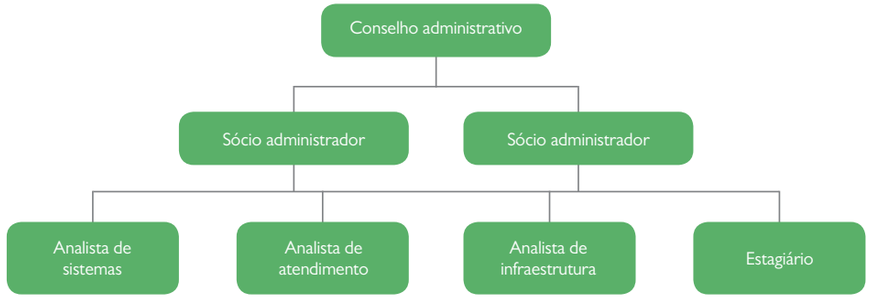


Figura 5: Organograma Fonte: Elaborado pelos autores

Os funcionários serão contratados sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), obedecendo à legislação específica e a CCT (Convenção Coletiva de Trabalho) acordada pelo sindicato da categoria.

A empresa será adstrita ao SEINESP (Sindicato de Empresas de Internet do Estado de São Paulo) por parte do empregador e os empregados, ao SINDIESP (Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas e Cursos de Informática do Estado de São Paulo).

Todos terão controle sobre jornada de trabalho, salários compatíveis com as funções e práticas de mercado. Exercerão horário comercial iniciando as atividades às 9:00 horas e encerando as 18:00 horas, com pausa de uma hora para almoço.

O contrato de trabalho será redigido com prazo indeterminado tendo os primeiros 90 dias em caráter de experiência. O estagiário exercerá suas atividades no período das 9:00 horas às 16:00 horas, com uma hora de intervalo, respeitando a carga máxima permitida por lei.

16-Disponível em http://www.confiometro.com.br/americanas-com/americanas-com-recomendo-10529.html?filtro=todas. Acesso em Outubro 2011.

Em caso de algum problema no site, o sistema envia um e-mail para o analista de infraestrutura que estará de plantão via telefone fora do horário comercial. Este profissional terá direito a receber hora extra a 50% de segunda-feira a sábado e 100% aos domingos, 20% de adicional noturno, adicional de 30% sobre o salário bruto por sobreaviso e vale transporte caso seja necessário seu deslocamento durante esse período. Lembrando que todas as verbas adicionais exceto o adicional de sobreaviso só serão pagas quando um chamado realmente ocorrer. Todos os percentuais estão de acordo com as práticas de mercado e atendem à CCT da categoria, consultada no site do sindicato[17].

Tomou-se como base o site da empresa Catho[18] para verificação das médias salariais aplicadas no mercado.

Ocupação	Menor	Média	Maior
Analista de Sistemas	R$ 1.254,00	R$ 2.833,69	R$ 5.500,00
Analista de Infraestrutura	R$ 1.340,00	R$ 2.963,17	R$ 5.788,00
Analista de Atendimento	R$ 800,00	R$ 1.678,79	R$ 3.311,00
Estagiário Administração	R$ 350,00	R$ 757,21	R$ 1.806,00
Estagiário Informática	R$ 400,00	R$ 781,06	R$ 1.700,00

Tabela 6: Pesquisa salarial de mercado Fonte: Elaborado a partir de Catho (2011)

Conforme evidenciado na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria, o piso salarial é de R$ 817,00 na cidade de São Paulo e Grande São Paulo. Sendo assim, adotou-se as seguintes faixas salariais:

- Sócio-Administrador R$ 10.000,00
- Analista de Sistemas R$ 6.000,00
- Analista de Infraestrutura R$ 6.000,00
- Analista de Atendimento R$ 2.500,00
- Estagiário R$ 900,00

Em complementação salarial, serão oferecidos como benefícios, totalmente absorvidos pela Marteloko: vale refeição de R$ 12,00/dia; vale transporte com desconto de 6% sob salário base; Assistência Médica com plano oferecido pela empresa Intermédica, com custo de R$73,00/mês por funcionário.

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) serão conduzidos pelo sócio responsável pelo departamento de Recursos Humanos. Pretende-se utilizar sites como Catho, Vagas.com e indicações de pessoas da área para atrair os profissionais adequados para a empresa. Todo o processo se dará basicamente pelos seguintes passos:

1) busca de candidatos que atendam o perfil da vaga por meio de sites como os acima citados, indicações de profissionais da área ou currículos cadastrados na seção de Trabalhe Conosco no próprio site Marteloko;
2) contato com os candidatos, geralmente por telefone;
3) realização do processo seletivo nas instalações da própria empresa, tais como dinâmicas, entrevistas com o RH e/ou gestor da área;
4) aplicação e análise de testes de conhecimentos;
5) *feedback* aos candidatos e ao finalista;
6) encaminhamento ao exame admissional, feito por clínica parceira;
7) recebimento da documentação para admissão;
8) integração do funcionário.

As atividades de Departamento Pessoal serão desenvolvidas internamente, mas contarão com o suporte de um escritório de contabilidade contratado pelo Marteloko para eventual reforço com a legislação vigente.

16-Disponível em www.seinesp.org.br. Consultado em Outubro/2011.
17-Disponível em www.catho.com.br. Consultado em Outubro/2011.

Com a chegada dos novos funcionários, espera-se realizar uma integração, onde a empresa será apresentada, bem como todos os benefícios a serem oferecidos, as formas de trabalho, os horários, formas de conduta, entregas, o que é esperado de cada um e os objetivos organizacionais.

Para o treinamento será utilizado o modelo *on-the-job*, onde as atividades a serem aprendidas serão desenvolvidas junto ao novo funcionário no dia-a-dia de trabalho, utilizando-se a rotina dentro das tarefas práticas, como um estágio prático supervisionado diretamente e diariamente.

A análise de desempenho será realizada uma vez por ano, com a utilização de formulário padronizado, seguida de discussão entre funcionário e gestor para alinhamento de expectativas e objetivos. As principais métricas serão com relação ao atendimento, serviços, competência e imagem. Caso o empregado tenha nível igual ou abaixo de dois nas avaliações, será submetido a um plano de ação que deve ser elaborado pelo gestor imediato com acompanhamentos mensais. Aqueles que tiverem aproveitamento igual a quatro ganharão, como forma de reconhecimento, uma viagem nacional com direito a um acompanhante.

A ideia é de sempre estabelecer uma boa relação entre superior e subordinado, visando o alcance de metas, corroborando para os objetivos da organização e resultando em entregas significativas e bom clima organizacional.

7. Plano financeiro

Este plano financeiro apresenta uma análise para verificar a viabilidade do projeto a partir de projeções e expectativas. Os fluxos foram projetados por um período de cinco anos, período este suficiente para estimativa de retorno e estabilidade do negócio. As projeções dos fluxos foram baseadas em dados coletados nos sites concorrentes em diferentes períodos, bem como em informações coletadas na pesquisa realizada pelos integrantes deste projeto. Pelo fato de não existir empresas ou associações que divulguem dados sobre essa modalidade de negócio, foram utilizados dados gerais do *e-commerce* quando necessário. Os dados macroeconômicos utilizados para projeções foram coletados do Sistema de Expectativas de Mercado do Banco Central, baseando-se nos valores de outubro de 2011[19].

Índice	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IGP-M	6,04%	5,50%	4,98%	4,98%	4,88%	4,88%
IPCA	6,70%	6,10%	5,60%	5,50%	5,45%	5,45%

Tabela 7: Estimativa BACEN — Fonte: Sistema Expectativas de Mercado do Banco Central do Brasil

7.1. Receitas e Custos

Cada lance efetuado pelo cliente aumenta em R$ 0,01 o valor do produto, mas o site recebe R$ 1,00 por este mesmo lance, que foi o valor pago pelo cliente para que ele pudesse participar e dar o seu lance. Porém, se o cliente comprar um pacote com um maior número de lances, ele recebe um desconto por este pacote reduzindo o ticket médio de recebimento do site. Para minimizar a redução deste ticket médio adotamos como padrão o desconto de 10% para pacotes de lances acima de 50 unidades.

Quanto ao número de leilões diários, o objetivo do site é chegar em 15 leilões iniciados por dia, contudo, inicialmente será efetuado um número menor de leilões para o período de validação do sistema e esse número será crescente no segundo mês para que a partir do terceiro mês já seja possível efetuar os 15 leilões por dia. Com base na análise dos concorrentes foi possível observar o desconto médio por produto alcançado nos leilões com relação ao preço de mercado, além de coletar o preço médio de mercado dos produtos ofertados.

19-Banco Central do Brasil. Sistema de Expectativas de Mercado. Séries de estatísticas consolidadas. Disponível em https://www3.bcb.gov.br/expectativas/publico/consulta/serieestatisticas. Acesso em 20/10/11.

Análise dos Sites								
Sites de leilão	Bid Shop	Bonddedo	Arremate Club	Bid Croc	Boletando	Clique Mania	Mukirana	Eh Lance
Média de preço dos produtos	R$724,65	R$1.094,23	R$688,00	R$570,00	R$352,00	R$930,70	R$543,34	R$803,12
Média de preço dos produtos	97,53%	99%	96,33%	99,10%	97%	98,37%	96,82%	98,08%

Tabela 8: Análise dos sites — Fonte: Elaborado pelos autores

Baseando-se nessas informações é possível chegar ao valor médio dos produtos leiloados e no valor que o produto será arrematado de acordo com o desconto médio. Utilizando a média da tabela 9, determinou-se o custo dos produtos que serão leiloados pelo Mateloko, bem como no desconto médio alcançado em cada leilão. O valor médio dos produtos foi corrigido anualmente pela estimativa do IPCA.

Métricas - Previsão Faturamento	2012	2013	2014	2015	2016
Média de preço dos produtos	R$760,00	R$806,36	R$851,52	R$898,35	R$947,31
Desconto por produto sobre o valor de mercado	98,00%	97,95%	97,90%	97,80%	97,80%

Tabela 9: Previsão de faturamento — Fonte: Elaborado pelos autores

Se o site fizer 15 leilões por dia, ao final de um mês terá aproximadamente 465 leilões efetuados, o que gera um investimento total em produtos no valor de R$ 353.400,00 (465 x R$ 760,00). Contando com um desconto médio, com relação ao valor de mercado, de 98% os produtos serão arrematados por aproximadamente R$ 15,20 cada, e o site receberá em arremates o valor total de R$ 7.068,00 que foi gerado por 706.800 lances (R$ 7.068,00 ÷ R$ 0,01). Como cada lance custa R$ 1,00 para o usuário, o site terá faturado R$ 706.800,00 (706.800 x R$ 1,00). Seguindo essa lógica foi possível chegar à quantidade de lances que o site irá proporcionar, mas como será praticado um desconto pela venda de pacotes maiores, o site não irá receber R$ 1,00 por cada lance, portanto para chegar no ticket médio e no faturamento real foi necessário estimar quantos pacotes serão vendidos por tipo. Para estimar a divisão dos lances por tipo de pacote, utilizamos como base a pesquisa que foi aplicada em Setembro/11, onde questionamos os potenciais clientes qual seria o valor que ele estaria disposto a gastar com este tipo de site.

Com o número de lances definido e o resultado dessa pesquisa, foi possível chegar na divisão de lances por pacote. Os dados da pesquisa foram divididos em cinco grupos que correspondem aos cinco tipos de pacotes que o site disponibilizará.

Número de Lances estimado por Tipo de Pacotes					
Intencão de gastos	R$1 a R$ 25	R$ 25 a R$ 75	R$ 75 a R$ 150	R$ 150 a R$ 300	Acima R$ 300
% pessoas dispostas a gastar este valor	49,08%	30,84%	15,50%	1,90%	2,68%
Quant. lances por pet	**25**	**50**	**100**	**200**	**300**

Tabela 10: Lances por pacote — Fonte: Elaborado pelos autores

De todos os lances dados no site, 49% serão originados de pacotes de R$ 25,00 com 25 lances, 30,8% serão de pacotes de R$ 45,00 com 50 lances e assim sucessivamente. Com essa estimativa, no primeiro ano de atividades do site será possível receber 7.700.320 lances gerando R$ 7.305.550,00 de faturamento, com um ticket médio de R$ 0,95 por lance (R$ 7.305.550,00 ÷ 7.700.320). Além de receber o valor de arremate dos produtos, que foi estimado em 2% do valor de mercado dos produtos. A estimativa mensal de faturamento e a estimativa de custo dos produtos leiloados projetados para cinco anos pode ser verificada na tabela 11:

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Receita Bruta	R$7.382.553,20	R$8.505.152,66	R$9.100.323,51	R$9.945.133,76	R$10.401.459,40
Custo Produtos	R$4.128.320,00	R$4.692.221,00	R$4.662.050,98	R$4.918.463,78	R$5.200.729,70

Tabela 11: Receita anual

Fonte: Elaborado pelos autores

7.2. Despesas e Custos

Por se tratar de um website os custos com estoque e maquinário não são necessários, pois os produtos leiloados serão comprados no dia do arremate em um de nossos parceiros, que será responsável pela logística, estoque e troca de mercadorias com defeitos. Entre as maiores despesas da empresa teremos o investimento em campanhas de marketing, compra dos ativos que se resumem aos móveis de escritório e computadores, folha de pagamento e despesas com as empresas de soluções de pagamento *online*. O maior custo será o de aquisição dos produtos leiloados, que serão comprados pela empresa por seu valor de mercado.

Lançamentos	2012	2013	2014	2015	2016
Receita Operacional Bruta	R$7.305.550,00	R$ 8.622.145,41	R$ 9.007.082,49	R$ 9.846.764,49	R$ 10.297.444,81
(-) Deduções da Receita Bruta	R$ (412.763,57)	R$ (487.151,22)	R$ (508.900,16)	R$ (556.342,19)	R$ (581.805,63)
= Receita Operacional Líquida	R$ 6.892.786,42	R$ 8.134.994,20	R$ 8.498.182,33	R$ 9.290.422,29	R$ 9.715.639,17
(-) Custos Operacionais da Receita	R$ (4.128.320,00)	R$ (4.692.221,00)	R$ (4.662.050,98)	R$ (4.918.463,78)	R$ (5.200.729,70)
= Resultado Operacional Bruto	R$ 2.764.466,42	R$ 3.442.773,20	R$ 3.836.131,35	R$ 4.371.958,51	R$ 4.514.909,47
(-) Despesas Operacionais	R$ (2.024.801,09)	R$ (1.990.920,50)	R$ (2.064.601,10)	R$ (2.171.641,67)	R$ (2.240.217,99)
Despesas com vendas:	R$ (720.150,00)	R$ (695.235,00)	R$ (698.835,00)	R$ (698.835,00)	R$ (702.795,00)
Despesas Administrativas:	R$ (1.304.651,09)	R$ (1.295.685,50)	R$ (1.365.766,10)	R$ (1.472.806,67)	R$ (1.537.422,99)
= Resultado Operacional Líquido	**R$ 739.665,33**	**R$ 1.451.852,70**	**R$ 1.771.530,25**	**R$ 2.200.316,84**	**R$ 2.274.691,48**

Tabela 12: DRE Anual

Fonte: Elaborado pelos autores

Com os custos fixos reajustados anualmente pelo IGP-M projetado, foram levantados os custos a seguir, que estão incluídos nas despesas administrativas:

- mensalidade do contador; Internet banda larga, considerando uma conexão de 10 MB; gastos com correio para envio de brindes, pen-drives e demais documentos; aluguel de uma sala comercial no município de Santo André; assessoria jurídica completa; mensalidade dos servidores onde o site estará hospedado; proteção contra *hackers* e demais ataques – Site Blindado. Além desses, também estão projetados nas despesas administrativas os gastos com água, luz, telefone, material de escritório, despesas de viagem, etc. Os gastos iniciais com a abertura da empresa, marcas e patentes, móveis, computadores, impressoras e demais investimentos iniciais foram considerados, bem como a depreciação.

As despesas de vendas que ocorrerão, serão as despesas de marketing para promoção do site. Essas foram divididas em valores fixos e variáveis anuais. Os valores fixos serão investidos mensalmente em brindes, sites, metrô, consultoria de empresa especializada e outras ações que podem ser necessárias durante o mês. Os valores variáveis anuais serão investidos em campanhas maiores com objetivos específicos, apenas uma vez ao ano.

As despesas com salários dos funcionários foram projetadas considerando um dissídio de 6%, conforme média consultada no site do sindicato da categoria[20].

20-SEINESP. Disponível em http://www.seinesp.org.br/convencao_coletiva.html . Consultado em 30/10/11

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Dissídio Anual	-	6%	6%	6%	6%
Funcionários	R$ 654.222,12	R$ 693.475,45	R$ 735.083,97	R$ 779.189,01	R$ 825.940,35

Tabela 13: Folha de pagamento

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o cálculo do fluxo de caixa, foram consideradas as aplicações da empresa e os valores de contas a receber, pois existe um período de 14 dias para que a empresa de solução de pagamento online realize a transferência para o Marteloko. Portanto, a empresa receberá todos os pagamentos dentro do mês que incorrerá com os pagamentos dos produtos arrematados. Como aplicações a empresa manterá um caixa de um décimo de seu faturamento bruto do ultimo mês, para o fluxo anual foram considerados os valores do ultimo mês de cada ano.

Orçamento de Caixa Mensal	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12
(+) Recebimentos	R$ 271.053,08	R$ 422.609,64	R$ 677.632,70	R$ 655.773,58
(-) Pagamentos	R$ 436.645,58	R$ 516.188,63	R$ 740.371,19	R$ 624.218,69
Fluxo Líquido de Caixa	R$ (165.592,51)	R$ (93.578,99)	R$ (62.738,50)	R$ 31.554,89
(+) Saldo Inicial de Caixa	R$ -	R$ (165.592,51)	R$ (259.171,49)	R$ (321.909,99)
Saldo Final	R$ (165.592,51)	R$ (259.171,49)	R$ (321.909,99)	R$ (290.355,10)
(-) Saldo Mínimo de Caixa	R$ -	R$ 27.105,31	R$ 42.260,96	R$ 67.763,27
Financiamento exigido ou Saldo Excedente	R$ (165.592,51)	R$ (286.276,80)	R$ (364.170,96)	R$ (358.118,37)
Orçamento de Caixa Mensal	**mai/12**	**jun/12**	**jul/12**	**ago/12**
(+) Recebimentos	R$ 677.632,70	R$ 655.773,58	R$ 677.632,70	R$ 677.632,70
(-) Pagamentos	R$ 641.411,19	R$ 624.218,69	R$ 641.411,19	R$ 642.111,19
Fluxo Líquido de Caixa	R$ 36.221,50	R$ 31.554,89	R$ 36.221,50	R$ 35.521,50
(+) Saldo Inicial de Caixa	R$ (290.355,10)	R$ (254.133,60)	R$ (222.578,72)	R$ (186.357,22)
Saldo Final	R$ (254.133,60)	R$ (222.578,72)	R$ (186.357,22)	R$ (150.835,71)
(-) Saldo Mínimo de Caixa	R$ 65.577,36	R$ 67.763,27	R$ 65.577,36	R$ 67.763,27
Financiamento exigido ou Saldo Excedente	R$ (319.710,96)	R$ (290.341,99)	R$ (251.934,57)	R$ (218.598,98)
Orçamento de Caixa Mensal	**set/12**	**out/12**	**nov/12**	**dez/12**
(+) Recebimentos	R$ 655.773,58	R$ 677.632,70	R$ 655.773,58	R$ 677.632,70
(-) Pagamentos	R$ 624.918,69	R$ 642.111,19	R$ 624.938,69	R$ 656.119,19
Fluxo Líquido de Caixa	R$ 30.854,89	R$ 35.521,50	R$ 30.834,89	R$ 21.513,50
(+) Saldo Inicial de Caixa	R$ (150.835,71)	R$ (119.980,83)	R$ (84.459,33)	R$ (53.624,44)
Saldo Final	R$ (119.980,83)	R$ (84.459,33)	R$ (53.624,44)	R$ (32.110,94)
(-) Saldo Mínimo de Caixa	R$ 67.763,27	R$ 65.577,36	R$ 67.763,27	R$ 65.577,36
Financiamento exigido ou Saldo Excedente	R$ (187.744,10)	R$ (150.036,68)	R$ (121.387,71)	R$ (97.688,30)

Tabela 14: Orçamento de Caixa

Fonte: Elaborado pelos autores

Para análise do investimento inicial, foram consideradas todas as despesas iniciais e fixas durante o período analisado, bem como as receitas estimadas. O investimento inicial, mais o capital de giro necessário para cobrir os gastos iniciais e manter um fluxo de caixa saudável ao longo do primeiro ano de atividade, será de R$ 364.171,00. O orçamento de caixa demonstrado na tabela 15 justifica esse investimento inicial, sendo este o valor máximo que a empresa necessitará conforme valor de financiamento exigido do mês de março de 2012.

O ponto de equilíbrio da empresa foi estimado com base na média do custo fixo mensal dividido pelo índice de margem de contribuição. Para encontrar o índice de margem de contribuição foi utilizada a média mensal dos custos fixos do ano de 2012 e a média de receitas deste mesmo ano.

Média dos custos fixos 2012:
R$ 236.789,10
Média dos receitas 2012:
R$ 615.212,80
IMC:
0,38

Ponto de equilíbrio	
PE =	Custo fixo (médio) / IMC
PE =	R$ 118.919,34 / 0,38
PE =	**R$ 308.977,72**

Tabela 15: Ponto de Equilibrio

Fonte: Elaborado pelos autores

7.3. Indicadores de retorno

O payback deste projeto foi estimado em 1 ano e 11 meses, conforme dados da tabela 16. A TIR – Taxa Interna de Retorno – está maior que o custo de capital, estimada em 90%, conforme tabela 17.

Ano	FC	Payback
0	R$ (364.171)	R$ (364.171)
1	R$ (15.423)	R$ (379.594)
2	R$ 402.663	R$ 23.069
3	R$ 844.843	R$ 867.912
4	R$ 1.180.406	R$ 2.048.318
5	R$ 1.210.445	R$ 3.258.764
Payback	1 Anos 11,3 Meses	

Tabela 16: Payback

Fonte: Elaborado pelos autores

TIR
90%

Tabela 17: TIR

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o cálculo do VPL – Valor Presente Líquido – levou-se em consideração o custo de capital de 31,73%. Como base para o cálculo do CAPM foi considerada a taxa livre de risco de 11,5%, de acordo com o Banco Central do Brasil[21] . O valor para o beta (β) foi consultado na tabela Betas by Setor[22] , e apesar de estar estimado em 1,19 para o *e-commerce*, acreditamos que este tipo de negócio é mais arriscado do que o comércio eletrônico tradicional, por este motivo dobramos o valor do beta para 2,38 para essa análise. A taxa média de retorno do mercado foi baseada no retorno nominal do Ibovespa de 1994 a 2010[23].

TMA = CAPM	
CAPM=	Rf + b x (Km - Rf)
CAPM=	11,5% + 2,38 * (20% - 11,5%)
CAPM=	**0,3173**
CAPM=	**31,73%**

Tabela 18: CAPM

Fonte: Elaborado pelos autores

VPL
R$ 922.919,45

Tabela 19: VPL

Fonte: Elaborado pelos autores

21-Banco Central. Disponível em http://www.bcb.gov.br/. Acesso em 23/10/11

22-Betas by Sector. Disponível em http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Acesso em 23/10/11.

23-HC Investimentos. Disponível em http://hcinvestimentos.com/2010/12/15/ibovespa-regressao-a-tendencia-uma-visao-historica/. Acesso em Outubro 2011.

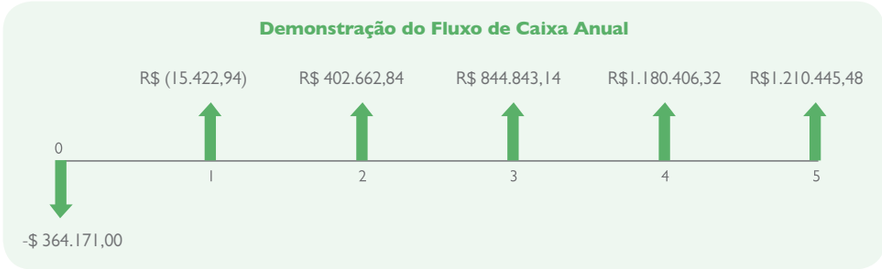


Figura 7: Fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pelos autores

7.4. Análise de Cenários

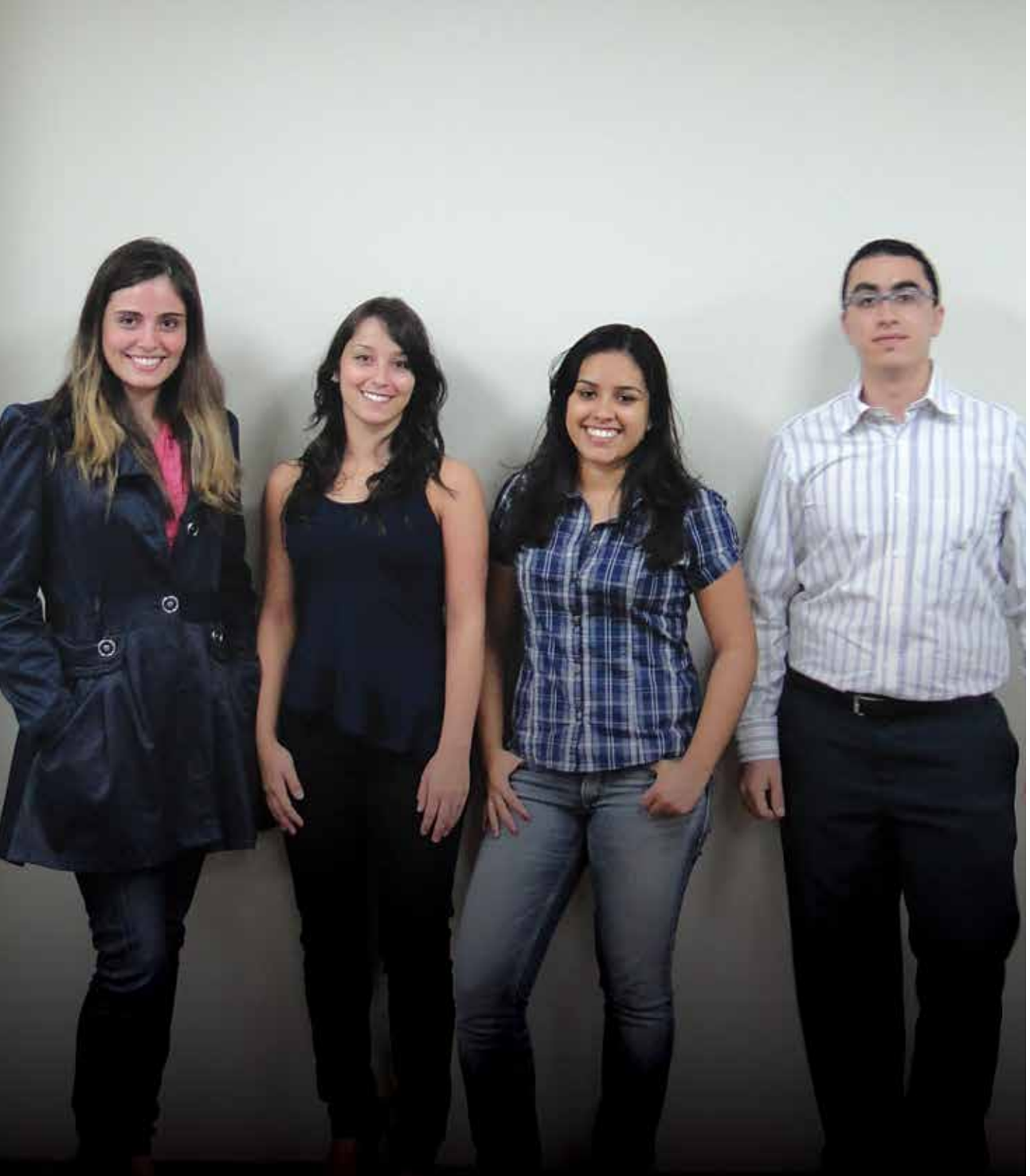
O cenário realista foi baseado em informações coletadas nos sites dos concorrentes e nos dados gerais do comércio eletrônico e, para as projeções, também foi levada em consideração a pesquisa realizada pelos autores do trabalho. Para a construção do cenário pessimista foi projetado um número menor de leilões por dia, em torno de 30%, bem como uma redução na mesma proporção do investimento na divulgação. Para o cenário otimista foi projetado um número maior de leilões por dia e um maior investimento em divulgação, também em torno de 30%. O resultado obtido nesses cenários pode ser observado na tabela 20.

Cenários	Investimento	Payback	VPL	TIR
Otimista	R$ 413.000,00	1 ano e 2 meses	R$ 2.333.825,38	157%
Realista	R$ 413.000,00	2 anos e 11 meses	R$ 874.090,45	83%
Pessimista	R$ 413.000,00	3 anos	R$ 135.625,09	40%

Tabela 20: Cenários

Fonte: Elaborado pelos autores

A ideia é iniciar a expansão da empresa após cinco anos, atuando com outros modelos de negócio no e-commerce, como por exemplo, um site de leilão de produtos ofertados pelos próprios usuários e posteriormente atuar em segmentos relacionados à área de sistemas, consolidando vários negócios administrados pelo mesmo grupo.



TC

Bruna Camila Guerra do Nascimento
Camila de Oliveira Figueiredo
Felipe Vasconcellos de Siqueira
Giovanna Marchese Bagnariolli

> Trabalho de Curso de graduação em administração da ESAGS, turma de 2011.

Sumário executivo

Devido às mudanças na sociedade, como o aumento de residências com um único morador e da participação da mulher no mercado de trabalho – a qual teve participação de 56,4% na metrópole paulista e 64% na região do Grande ABC –, há por parte da sociedade a busca crescente por qualidade de vida e bem estar. Tais fenômenos aumentaram demanda em dois nichos observados: terceirização dos serviços domésticos e pequenos reparos. Porém, em ambos, encontram-se obstáculos na contratação, que são caracterizados pelos encargos envolvidos na manutenção de diaristas com frequência superior a duas vezes por semana e pela falta de profissionais no setor de construção civil.

Com o intuito de suprir a carência identificada de empresas que atendam esta demanda no Grande ABC, a All Solutions se projeta na prestação de serviços de limpeza e reparos domésticos, oferecendo ao cliente não somente a simples execução, mas a comodidade, garantia na execução e segurança de possuir um profissional capacitado e idôneo em seu lar.

Para tanto, a All Solutions prima pela excelência em seus processos, investindo em capacitação e retenção de seus funcionários, por meio de treinamentos e reciclagens com apresentação de melhores práticas e aprimoramento da execução das tarefas. Além disto, os funcionários serão avaliados individualmente com base na opinião dos consumidores, para que haja orientação e consequente melhoria contínua.

Com TIR de 29,2% no período projetado de cinco anos e aporte inicial total de R$385.000,00, a empresa investe em estratégias de marketing e propaganda para inserção e consolidação da marca no mercado, o que impulsiona receita suficiente para gerar resultados positivos a partir do início do segundo ano e, no ano seguinte, passa a distribuir dividendos equivalentes à taxa de redesconto de aproximadamente 23%, além do valor fixo mensal inicial de R$6.000,00 no primeiro ano de funcionamento com reajuste anual acima da média de mercado.

1. Visão geral de mercado

Nos últimos anos, as mudanças culturais na sociedade brasileira, juntamente com as alterações na dinâmica econômica, fizeram com que as mulheres aumentassem cada vez mais sua participação no mercado de trabalho. Em 2008, apenas na região metropolitana de São Paulo, a participação das mulheres atingiu 56,4%. Pesquisa Mensal de Emprego (PME), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2009, mostra que o nível educacional das mulheres vem crescendo em relação aos homens: 61,2% das que trabalham têm ensino médio completo contra 53,2% para os homens; e, em se tratando de nível superior completo, esse quadro é de 14,2% para eles e 19,6% para elas, das quais 21,9% ocupam altos cargos no mercado (Catho Online, 2010). Além disso, uma das consequências da priorização da carreira profissional no intuito de alcançar a estabilidade financeira é o acréscimo de horas semanais dedicadas à profissão, completando 39 horas trabalhadas em média; ainda assim, 5,8% das mulheres atuantes no mercado almejam aumentar o seu período de trabalho.

Por estes fatores, o surgimento da mulher moderna, que possui normalmente jornada integral ou estendida, faz com que cada vez

menos se encontre nas famílias brasileiras a ideia tradicional do pai como único gerador de renda e da mãe responsável pelos filhos e pela casa. Além disto, este perfil de mulher demonstra maior preocupação com qualidade de vida, optando por investir seu tempo livre em lazer, bem estar e convívio familiar, transferindo a obrigação de parte ou totalidade dos afazeres domésticos a uma profissional remunerada.

Situação similar se observa na população mais madura: em pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), verificou-se que a participação das pessoas com mais de 50 anos no mercado de trabalho vêm apresentando crescimento expressivo e contínuo. Este grupo se destaca na contratação de serviços domésticos visto que, via de regra, já possuem estabilidade e independência financeira.

De acordo com o Censo de 2010, houve elevação no número de residências ocupadas por um único morador, que correspondem a 10,7% da população nacional e equivalem a 6,9 milhões de cidadãos. Ainda de acordo com o Censo, o Grande ABC possui cerca de 865.000 residências e mais de 64% das mulheres trabalham fora de casa, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Nesta região, houve expressivo aumento de poder de compra, visto que nos últimos oito anos famílias das classes C, D e E passaram a pertencer à classe B, gerando um acréscimo de 31,3% nesta classe. No ano de 2002, a classe B representava 39,6% da população local, enquanto no ano de 2010, esta fatia já englobava 52,0% (Instituto de Pesquisas da Universidade Municipal de São Caetano).

Outro fato relevante é que, segundo a legislação vigorante desde 2010 no país, empregadas domésticas que trabalham três vezes ou mais na semana no mesmo local passa a configurar vínculo empregatício. Com os encargos envolvidos para manter uma doméstica, ocorre uma mudança de hábitos na população, na qual quem contava com uma profissional a semana toda passa a contratar uma diarista (BBC Brasil), contribuindo com o aumento da informalidade que atinge 40% dos profissionais.

Devido a esta informalidade, encontra-se uma lacuna de mercado: o mercado informal não garante a procedência dos profissionais, o que pode impactar no resultado final do serviço. A contratação por meio de uma empresa permite que, caso o resultado do serviço não seja satisfatório, o cliente tenha a quem recorrer.

No campo de reparos domésticos observa-se o desencadeamento de um problema social, segundo estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), 89% das empresas do ramo de construção civil sofrem com falta de mão de obra e, no varejo, a dificuldade de contratar profissionais da área para pequenos serviços domiciliares fica acentuada. Fato decorrente do aumento do poder de compra e incentivos governamentais, como redução/isenção de impostos em itens essenciais para construção e subsídio na compra da casa própria, por sua vez, causou o *"boom"* imobiliário. Tais medidas possibilitaram famílias substituírem dinheiro gasto em aluguel com imóvel próprio, destacando-se a construção de apartamentos.

Considerando todas as situações mencionadas previamente, como as mudanças sociais e políticas; a informalidade dos setores de limpeza doméstica e construção civil; a necessidade de contratar profissionais confiáveis; e, o acréscimo da renda média no ABC, somados à concentração de casas na região ressaltam o potencial do negócio.

2. Conceito de negócio

Diante desta realidade do mercado, a All Solutions apresenta-se no mercado como uma empresa especializada em prestar serviços nos ramos de limpeza e pequenos reparos nas instalações residenciais. A organização tem como objetivo suprir necessidades diversas tais como: limpeza doméstica, reparos elétricos, hidráulicos e apoio a obras e reformas domiciliares no que tange à pintura e alvenaria.

Na preocupação de atender plenamente às expectativas de seus clientes, a All Solutions operará somente com profissionais treinados e especializados a fim de proporcionar ao cliente tranquilidade na qualidade do serviço final e procedência do profissional da organização. Os serviços serão oferecidos aos residentes na região do Grande ABC, para que o público alvo – como solteiros, casais em que ambos trabalham e idosos –, possa dedicar seu tempo livre a outras atividades e encontre na All Solutions a praticidade e tranquilidade que procura.

2.1. Proposição de valor ao cliente

Tendo em vista que os requisitos básicos esperados para qualquer contratação bem sucedida de serviços são qualidade e custo benefício, a empresa oferece confiabilidade, profissionais altamente treinados, agilidade no agendamento e execução das demandas, além de cesta diversificada de serviços em diversos âmbitos, o que a torna ímpar no mercado.

A proposta da All Solutions apresenta inúmeras vantagens a seus clientes, proporcionando, portanto, a comodidade da terceirização dos serviços domésticos de manutenção e limpeza. Desta forma, visa não somente o atendimento à expectativa no que tange a qualidade e custo benefício, mas também garantia de que os serviços serão executados em tempo hábil, de forma satisfatória e por profissional qualificado para tal, agregando a confiabilidade buscada pelos consumidores.

Em suma, o conceito da All Solutions é abranger todas as variáveis necessárias para superar as expectativas dos clientes e sanar as carências existentes nos setores de atuação, por meio da prestação de serviços que possuam excelência, agilidade, confiabilidade e preço condizente.

2.2. Validação do Conceito de Negócio

Para melhor entender o nicho em que a empresa estará inserida, conduziu-se pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com 20 participantes aleatórios residentes no Grande ABC a fim de identificar necessidades e preferências que influenciam o comportamento do público-alvo potencial. Além disto, pesquisa quantitativa por meio de *survey online* foi aplicada para validar o conceito de negócio e desenhar os atributos específicos dos serviços prestados pela All Solutions. Para tanto, utilizou-se na pesquisa uma amostra direcionada de 104 pessoas, com idade média de 34 anos, variando entre 19 e 64 anos.

Percebeu-se por meio da pesquisa qualitativa que, considerando carga horária média de trabalho de 10 horas, é um inconveniente ter de realizar tarefas domésticas. Isso fica explícito no relato de um dos entrevistados: "... você trabalha o dia inteiro, chega em casa tarde e tem que preparar o jantar, limpar a casa, lavar a roupa e passar a mesma, fora cuidar do marido."

Apesar de apenas 32% dos pesquisados contarem com o auxílio de um profissional para os afazeres domésticos foi constatado que o índice de interesse por contratação de diarista é de aproximadamente 70%.

Dentre os principais motivos identificados para procura de uma diarista, destacam-se falta de tempo, dedicação do tempo livre a outras atividades e utilização esporádica para serviços pesados, conforme Gráfico 01.

Gráfico 1: O que o leva a procurar diaristas ?

Na entrevista realizada, quando questionados sobre quais atributos são mais relevantes para contratação de uma diarista, percebeu-se que confiança aparece em destaque. Além disso, a maior parte dos entrevistados afirma que contratar um profissional por meio de uma empresa reconhecida pelo mercado geraria maior confiança e tranquilidade conforme Gráfico 02 e quando perguntados se contratariam a diarista por uma empresa a resposta foi sim em 61% como no Gráfico 03, por saber a quem recorrer no caso de problemas.

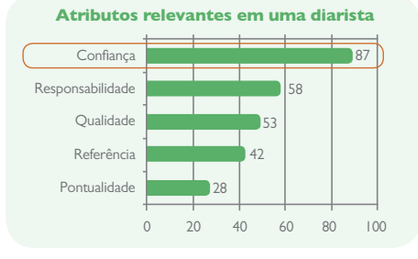


Gráfico 2: Atributos relevantes em uma diarista

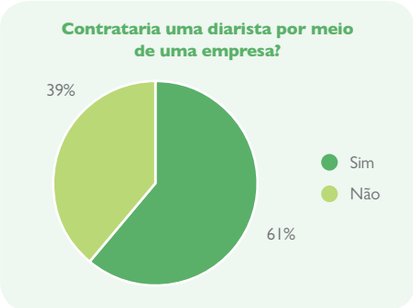


Gráfico 3: Contrataria uma diarista por meio de uma empresa?

No campo de pequenos reparos, percebe-se grande potencial de demanda. Entre os pesquisados, cerca de 65% possui atualmente alguma necessidade a ser suprida em suas residências, destacando-se o serviço de pintura (gráfico 04):

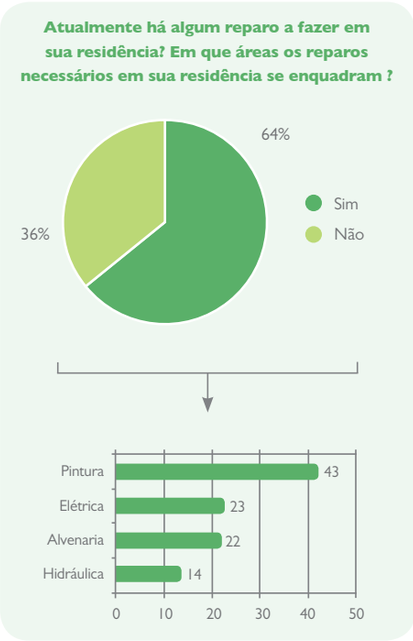


Gráfico 4: Atualmente há algum reparo a fazer em sua residência? Em que áreas os reparos necessários em sua residência se enquadram ?

Quanto à complexidade e dificuldade na execução do serviço, os reparos de hidráulica e elétrica mostram-se mais relevantes na opinião dos pesquisados. Aproximadamente 80% dos pesquisados indicam transtornos vivenciados pelo próprio ou por terceiros com a qualidade dos serviços prestados por autônomos, destacando-se a área de alvenaria. Dois relatos provenientes de questão aberta da pesquisa quantitativa são exemplos claros disso: "o profissional acabou rebocando todas as minhas tomadas", "o pedreiro não vinha e mandava o filho no lugar. No final, deparamo-nos com um cano quebrado".

De modo geral, também houve os seguintes relatos de transtornos com autônomos: Falta de profissionais capacitados;

- Dificuldade de encontrar um profissional para executar o serviço em tempo hábil;
- Profissional não finaliza o serviço ou não cumpre com os prazos estabelecidos;
- Serviço realizado de forma insatisfatória;
- Falta de segurança e ferramentas adequadas do profissional na execução das obras;
- Falta de garantia.

Cabe ressaltar que 89% dos entrevistados se demonstraram dispostos a pagar por tais serviços.

3. Análise de vantagens comparativas

De acordo com a pesquisa qualitativa, os principais atributos considerados na contratação de serviços de limpeza e manutenção são: preço, qualidade do serviço prestado, garantia, segurança – no que tange à procedência do executor –, variedade dos serviços prestados, facilidade na contratação, capacitação dos profissionais, comodidade e custo de locomoção.

Levando-se em conta os atributos mais relevantes identificados na pesquisa qualitativa, realizou-se *benchmarking* para identificar o posicionamento competitivo da All Solutions perante seus concorrentes e averiguar possíveis pontos a serem aprimorados, por meio da Tabela 01.

A matriz indica que a empresa All Solutions não tem concorrente puro, justamente por não haver outra empresa na região que ofereça amplitude na prestação de serviços, abrangendo tanto serviços de pequenos reparos como de limpeza doméstica.

Critérios de decisão \ Concorrentes	ALL SOLUTIONS	CONCORRENTES DIRETOS				CONCORRENTES INDIRETOS			
		A	B	C	D	E	F	G	H
Preço	🔴	🔴	🟡	🟡	🔴	🟢	🟢	🟢	🟢
Qualidade do serviço	🟢	🟢	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Garantia	🟢	🟡	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Segurança	🟡	🟡	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Variedade de serv. prestados	🟢	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🟡	🔴
Facilidade na contratação	🟡	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Profissionais treinados	🟢	🟢	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🔴	🟡
Comunidade	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🔴	🔴	🔴	🟡
Custo de locomoção	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🟢	🟢

Legenda: 🟢 Vantagem competitiva 🟡 Paridade competitiva 🔴 Não possui vantagem competitiva

Tabela 1: Matriz de concorrentes

A matriz indica que a empresa All Solutions não tem concorrente puro, justamente por não haver outra empresa na região que ofereça amplitude na prestação de serviços, abrangendo tanto serviços de pequenos reparos como de limpeza doméstica.

Além de tal vantagem competitiva, quando se compara a All Solutions com seus concorrentes diretos, percebe-se seu destaque pelo diferencial na garantia pós-venda, serviço agregado não exercido em qualquer classe de concorrência. No campo de pequenos reparos, a garantia oferecida será de três meses pós serviço, não compreendendo defeitos do material utilizado; já na área de limpeza, a mesma será refeita por conta da empresa no caso de problema comprovado de qualidade na execução. Além disto, a All Solutions investe em treinamento periódico aos funcionários, o que colabora para a redução da necessidade de retrabalho e consequente redução de possíveis queixas por parte dos clientes.

Quando a comparação ocorre entre a All Solutions com seus concorrentes indiretos, a empresa se destaca em quase todas as variáveis, o que demonstra processos operacionais mais estruturados e aumento no benefício percebido pelos clientes. Há de se observar que a variável "Preço" denota desvantagem competitiva, visto que profissionais que trabalham na informalidade não agregam em seu custo tributos, tampouco encargos. Pesquisa qualitativa, porém, indica que o perfil dos clientes em potencial da All Solutions possui, como característica, predisposição a pagar mais por tais serviços quando há amparo de uma empresa atuante no mercado.

Acrescenta-se também que, em uma relação estabelecida com um prestador autônomo, há maior dificuldade na exigência do cumprimento do direito do consumidor no caso de algum problema, o que maximiza a percepção de benefício agregado All Solutions.

Há de salientar-se que as seguradoras, no campo de reparos, oferecem maior ameaça de concorrência a All Solutions, visto que se trata de serviço inicialmente gratuito a todos os segurados. Porém, alguns aspectos tornam tal serviço menos atrativo por não ser o *core business* da empresa, como limitação em média de apenas dois chamados por ano, orientação aos profissionais da seguradora de apenas sanar contingências e a ausência de garantia de atendimento ao cliente em tempo hábil. Além disso, a solicitação de tais serviços afeta negativamente no desconto oferecido pela seguradora na renovação do contrato, o que contradiz a ideia inicial de gratuidade.

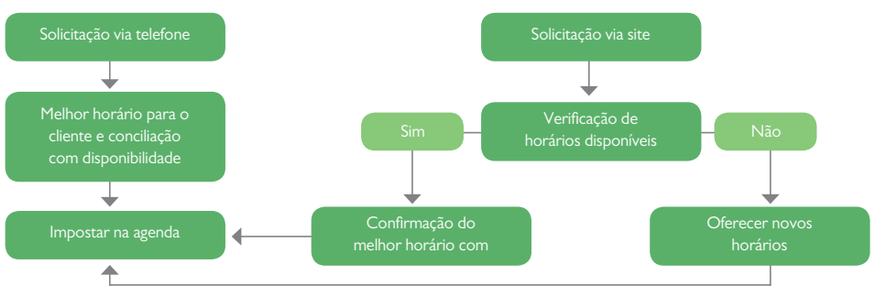
4. Plano operacional

Visando garantir atributos de serviços valorizados pelos clientes, tais como agilidade, facilidade de agendamento e qualidade dos serviços prestados, a All Solutions opera com alguns processos de negócios que são detalhados no fluxo operacional Figura 01.

Figura 1: Fluxo operacional

4.1. Receber pedidos

Os pedidos serão recebidos em horários flexíveis para facilitar a comunicação com os clientes, permitindo que escolham o que lhe convir. Para tal, duas profissionais trabalharão em horários alternados sendo responsáveis pelo agendamento de orçamentos e chamados, ampliando o horário de funcionamento do escritório, que será entre as 07:00 e as 22:00, tanto via telefone como via site, conforme demonstra o Fluxograma 01.



Fluxograma 1: Recebimento de pedidos

4.2. Realizar orçamento

No caso de pequenos reparos haverá visita prévia do técnico especialista, o mesmo levará uma tabela na qual constará o preço mínimo pré-estipulado para cada serviço básico que poderá ser alterado de acordo com a complexidade.

Caso o cliente aceite o orçamento, não será cobrado valor de visita e o serviço poderá ser realizado imediatamente ou agendado para posterior data conforme disponibilidade de ambas as partes. No caso de serviços de limpeza, não há a necessidade de visita prévia, uma vez que os preços são tabelados.

4.3. Agendar o serviço

O cliente terá a opção de escolher o melhor horário para prestação do serviço, entre 06:00 20:00 horas, respeitando o máximo de 8 horas seguidas. A empresa terá profissionais domiciliados em diversos locais do Grande ABC, para facilitar o acesso ao local do serviço.

Será utilizado um programa informatizado de gerenciamento de horários no qual constará a agenda de cada profissional, possibilitando ao cliente – no caso de limpeza doméstica – optar pelo funcionário que preferir para prestar o serviço.

4.4. Realizar o serviço

A diarista irá diretamente de sua residência para o local do serviço com a ficha de especificações, cabendo ao cliente os custos de locomoção da empregada. Nos dias em que a profissional não tiver agenda prevista, a mesma deve comparecer à empresa, tendo o custo de locomoção pago pela All Solutions. No caso de pequenos reparos, haverá veículo próprio da empresa para atendimento ao cliente com maior presteza.

Para todos os efeitos, os produtos e equipamentos de limpeza serão de responsabilidade do cliente, visando atender as preferências e individualidades de cada consumidor. Os profissionais de pequenos reparos irão ao local equipados com as ferramentas adequadas da empresa para o serviço, porém os materiais necessários serão de responsabilidade do cliente.

4.5. *Feedback* do cliente

4.5.1. Período de experiência

Assim que contratado, o funcionário passará por um período de experiência de três meses, para verificar se assimilou o conteúdo dos cursos realizados e se o desempenho e comportamento estão de acordo com as expectativas da empresa. Será analisado se o funcionário atende aos requisitos básicos, tais como: assiduidade, qualidade do serviço, zelo, discrição, educação, ética, iniciativa, honestidade, organização e responsabilidade.

Para essa avaliação serão considerados não só a observação dos gerentes, mas os *feedbacks* realizados pelos clientes. Este poderá ser feito via site institucional ou, caso não haja retorno do cliente,

as atendentes entrarão em contato solicitando a avaliação do serviço a partir de notas dadas a cada característica. Devido ao fato do desempenho dos profissionais serem a força da marca, as avaliações dos clientes sobre os serviços prestados serão fundamentais na avaliação individual de desempenho, onde os resultados esperados e as ações a serem tomadas podem ser visualizados na Tabela 02.

Média funcionário	Ação da empresa
Acima de 9,0	As três melhores notas receberão premiação de uma cesta alimentícia (extra) ou de cosméticos. No caso de mais de três funcionários recebem tais notas, será realizado sorteio entre estes.
Entre 7,0 e 9,0	Atendimento considerado satisfatório
Entre 6,0 e 7,0	Sujeito a análise dos sócios. Se for uma nota isolada e o funcionário apresentar potencial de desenvolvimento, haverá reorientação e verificação da necessidade de reciclagem de treinamento para os pontos identificados. O desempenho será acompanhado com maior aproximidade pelo administrador. No ato do *feedback* ao funcionário, o mesmo será comunicado de que não será tolerada reincidência.
Abaixo 6,0	Desligamento do funcionário

Tabela 2: Avaliação individual de desempenho

Para garantir a assiduidade dos funcionários, a All Solutions manterá uma rígida política contra absenteísmo. No caso de não comparecimento ou atraso de um profissional, o mesmo deve apresentar uma justificativa com devido atestado. Não havendo justificativa, será realizada advertência verbal e, na primeira reincidência, haverá advertência escrita, de modo que não será permitida nova ocorrência, ocasionando demissão.

A empresa confia em seus colaboradores e os seleciona no processo admissional com o apoio de testes de traços de personalidade, mas entende que deve manter um procedimento para assegurar-se de possíveis incidentes. Desta forma, será enviado um termo de responsabilidade ao cliente via e-mail sobre os produtos de valor. Em caso de desaparecimento de qualquer objeto, desde que comprovada ausência de influência de terceiros, a responsabilidade pelo ressarcimento será da profissional, e desdobrará em demissão por justa causa. Para itens de pequeno valor ou quebra de algum objeto, a empresa e partes envolvidas negociarão as condições mediante fatos apresentados.

5. Plano mercadológico

5.1. Produto

O *mix* de produtos que a All Solutions oferece compõe-se de serviços de limpeza e pequenos reparos com alta qualidade e procedência, que proporcionam ao cliente a satisfação de obter a solução para seu problema com qualidade, segurança e rapidez que procura.

A All Solutions oferece a possibilidade da contratação avulsa dos serviços de limpeza, de modo que atenda da melhor forma sua disponibilidade de tempo, dinheiro e supra suas necessidades básicas de limpeza. Serão oferecidos também pacotes de limpeza, conforme Figura 02, visando beneficiar os clientes fidelizados, proporcionando-lhes redução nos preços finais.

Pacote Básico: Uma vez por semana

- Varrer e passar pano;
- Lustrar móveis;
- Lavar e secar louça;
- Limpeza de fogão;
- Lavar banheiro
- Regar plantas;
- Encerar o chão (com cera líquida);
- Organixar ambientes;
- Aspirar tapetes;
- Lavar quintal e garagem.

Pacote Plus: Duas vezes por semana

- Serviços já contemplados no pacote anterior, mais;
- Lavar cozinha;
- Limpar fiação de eletrodomésticos;
- Limpar fogão, com inlclusão do forno;
- Limpar vidros e janelas (exceto parte externa de apartamentos);
- Coloca e retirar roupa do varal;
- Lavar tapetes (exceto tapetes que exijam lavagem a sexo).

Figura 2: Pacotes de serviços de limpeza doméstica

A abrangência da limpeza é proporcional aos dias trabalhados devido ao tempo para a prestação do serviço, de modo que os contratos com periodicidade de duas vezes por semana contemplam limpeza mais detalhada. Os serviços serão realizados de acordo com uma ficha de especificações para garantir a qualidade e presteza requeridas.

Dentre os serviços de pequenos reparos prestados, estão serviços básicos de alvenaria, pintura, elétrica e hidráulica, que atendem às principais expectativas dos clientes conforme pesquisa realizada, como na Figura 03, oferecendo soluções de forma eficaz e eficiente.

Elétrica	• Instalação, reparos e adequações na rede elétrica: quadros de luz, fiação, tomadas, telefones e interfones; • Instalação de aparelhos domésticos como chuveiros, *splits*, ventiladores de teto, TV, DVD e *Home* • Instalação e reparo de antenas de TV; • Adequação as normas vigentes; • Reparos elétricos em geral.
Hidráulica	• Limpeza de caixas d'água; • Troca e reparo de válvulas, torneiras e sifões; • Vedação de vazamentos e infiltrações; • Desentupimento de canos e calhas; • Reparos de hidráulica em geral.
Pintura	• Pintura de fachadas; • Pintura de ambientes internos; • Pintura decorativas como grafiato e textura; • Instalação e reparo em gesso.
Alvenaria	• Construção, demolição ou pequenas reformas; • Instalação de pratelereiras, suportes, armários e afins; • Reposição de vidros e telhas; • Serviços de alvenaria em geral.

Figura 3: Pequenos reparos

5.2. Praça

A escolha pelo Grande ABC foi fundamentada pelos seguintes dados:

- Aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. No ABC, 64% das mulheres trabalham fora de casa;
- Segundo IBGE, a região possui cerca de 865.000 residências;
- Aumento do poder aquisitivo da população da região;
- Grande procura por parte de construtoras paulistas para a construção de imóveis novos, principalmente pela migração da população da capital para o ABC (DGABC);

Além disso, a população depara-se com a insuficiência de empresas qualificadas para a prestação dos serviços em questão, que atendam a completa necessidade de resolução dos problemas, fazendo com que a região se torne ainda mais atrativa para os serviços.

5.3. Promoção

Visando alcançar o objetivo de ser o *top of mind* dos consumidores, a estratégia de promoção de marca adotada tem a função de fazer com que a All Solutions seja vista não somente como a empresa que presta serviços de limpeza e pequenos reparos, mas que auxilia a cuidar de sua casa, oferecendo confiança, garantia, procedência, agilidade e qualidade.

Para o lançamento e divulgação da marca serão utilizados meios de divulgação como entrega de *folders*, investimento em listas de consultas online como Google, divulgação em *outdoors* e anúncios em jornal *online* e impresso. Esta divulgação começará um mês antes do início efetivo do funcionamento da empresa para que os clientes habituem-se ao tipo de serviço que será oferecido. A escolha dos locais foi realizada com base no tráfego de cada local, estabelecendo mínimo de 4.000 impactos visuais diários por *outdoor*.

Cidade	Ponto de divulgação	Tráfego médio	
		Diário	Quinzenal
São Bernardo do Campo	*Rodovia Anchiera, km 14,5* *Av. Lions x Av. Vivaldi* *Av. Brig. Faria Lima, 2547*	*10.500* *4.500* *8.000*	*157.500* *67.500* *120.000*
Santo André	*Av. Ramiro Colleoni, 3* *Av. Dom Pedro II, 2530* *Av. Lions x Av. Lauro Gomes*	*9.000* *8.000* *7.000*	*135.000* *120.000* *105.000*
São Caetano do Sul	*Av. Goiás, 112*	*6.500*	*97.500*

Tabela 3: Localização dos *Outdoors*

Na divulgação por meio de *outdoors* e anúncios em jornais, haverá abordagem da estratégia de *teaser* pelo período de quinze dias. Os *outdoors* estarão localizados nas regiões centrais do Grande ABC e os anúncios serão realizados no jornal local Diário do Grande ABC, por ser o maior jornal regional do país. Expirado este prazo, os meios de divulgação informarão os objetivos da organização e os produtos oferecidos, a fim de firmar o conceito da All Solutions na mente do consumidor.

A distribuição de *folders* será efetuada nos principais pontos da região do ABC: Av. do Estado e Av. Dom Pedro II em Santo André; Av. Dr. Rudge Ramos e Av. Lions em São Bernardo do Campo; Av. Goiás e Av. Pres. Kennedy em São Caetano; Av. Capitão João em Mauá e Av. Eduardo Ramos Esquivel em Diadema. No *folder*, haverá uma chave composta por sequência de números, a qual será utilizada caso o cliente queira se cadastrar no site institucional e participar de sorteios de diárias grátis, conforme disponibilidade da empresa. Esta ação auxiliará o público a conhecer e movimentar o site gerando visibilidade para todos os serviços prestados pela All Solutions.

Para sustentação, será mantido o investimento nos sites de busca devido ao aumento da utilização da internet para obtenção de informações e forte crescimento no número de usuários da internet nos últimos 10 anos (Google); divulgação no jornal impresso e digital, sendo a veiculação semanal no domingo; e panfletagem com redução gradual na quantidade distribuída. Os *outdoors*, por sua vez, serão publicados com intervalo de três meses de cada veiculação durante o primeiro ano. Para possibilitar atingir outros públicos, será realizada a entrega de brindes atrelados aos *folders* em residências e condomínios. Além disso, haverá parceria entre as áreas de atuação da All Solutions por meio de divulgação mútua da empresa onde, caso uma diarista perceba a necessidade de reparo doméstico a ser sanado, indicará os técnicos All Solutions ao cliente, e o contrário também é válido.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente e expandir cada vez mais a carteira da empresa, ações de marketing serão constantes. Será utilizada a divulgação em mídias digitais como redes sociais e sites de busca, dos quais se destacam o Google, Facebook e Twitter devido o alto alcance de público (Exame), proliferação da informação com grande rapidez, aumento da visibilidade da empresa e possibilidade de direcionar a divulgação para o público alvo requerido. Nas redes, serão postados vídeos, imagens e pequenas histórias inusitadas e divertidas relacionadas ao cotidiano, além de informações da empresa para que os consumidores possam participar ativamente do dia a dia da organização.

5.4. Preço

Os preços dos serviços de limpeza foram estabelecidos considerando a propensão a pagar dos clientes potenciais baseado na pesquisa quantitativa realizada pelos autores e na análise de preços praticados pela concorrência. Essa precificação é melhor visualizada na Tabela 04.

Serviço de limpeza	Preço
Diárias avulsas	*R$ 89,90*
Convênio mensal residencial - Pacote Básico	*R$ 329,90*
Convênio mensal residencial - Pacote Plus	*R$ 629,90*
Imóveis de baixa mentragem	*R$ 49,90*

Tabela 4: Tabela de preços limpeza

No caso de pacotes de limpeza residenciais, além de receber um serviço mais completo, o cliente terá também redução no valor de cada diária, de modo que cada diária do Pacote Básico será cerca de R$80,00, enquanto no Pacote Plus será aproximadamente R$75,00. A All Solutions visa adequar a sua precificação de modo que proporcione ao cliente o melhor custo benefício, com a qualidade e garantia do serviço prestado:

No âmbito de serviços de limpeza, pode-se considerar também que a All Solutions está com um preço competitivo no mercado, mesmo agregando mais benefícios como garantia, segurança, agilidade, facilidade de contratação, variedade e confiabilidade. Enquanto os concorrentes disponibilizam seus produtos como pacotes de pagamento mensal, a All Solutions oferece a oportunidade de efetuar a contratação de serviços avulsos, flexibilizando a contratação para melhor adequação à real necessidade do cliente.

Frequência semanal	All Solutions	D	I	J	K	L
Uma vez	*R$ 329,90*	*R$ 460,00*	*R$ 320,00*	*R$ 640,00*	*R$ 800,00*	*R$ 640,00*
Duas vezes	*R$ 629,90*	*R$ 670,00*	*R$ 560,00*	*Não possui*	*Não possui*	*Não possui*

Tabela 5: Pesquisa de preços dos concorrentes de limpeza doméstica

Área de atuação	All Solutions	A	M	N	O
Elétrica	*R$ 95,00/serviço**	*R$ 300,00/serviço*	*R$ 70,00/hora*	*R$ 60,00/hora*	*R$ 80,00/hora*
Hidráulica	*R$ 75,00/serviço**	*R$ 300,00/serviço*	*R$ 70,00/hora*	*R$ 60,00/hora*	*R$ 80,00/hora*
Pintura	*R$ 150,00/serviço**	*R$ 500,00/serviço*	*R$ 70,00/hora*	*Somente com visita*	*R$ 80,00/hora*
Alvenaria	*R$ 90,00/serviço**	*R$ 800,00/serviço*	*Não realiza este tipo de serviço*	*Somente com visita*	*R$ 80,00/hora*

Nota 1: * Valor mínimo, considerando os serviços mais recorrentes de cada área.
Tabela 6: Pesquisa de preços dos concorrentes de pequenos reparos.

A precificação de serviços de reparos será realizada de acordo com cada serviço e pela pesquisa de preços com os concorrentes (Tabela 06), considerando especificadamente o que deverá ser realizado, proporcionando ao cliente a garantia de que estará pagando um preço adequado pelo serviço prestado. Para serviços simples como a troca de um chuveiro ou a instalação de prateleiras o valor será mais baixo enquanto que, para a troca de fiação de uma residência, o preço será majorado devido à complexidade envolvida, respeitando o preço mínimo estipulado anteriormente. Tal prática não é utilizada pelos concorrentes, visto que a maior parte destes utiliza como critério o tempo despendido na execução e, aquele que cobra por empreitada, inviabiliza a contratação de serviços menos complexos pelo custo que possui.

6. Plano organizacional

O quadro de colaboradores da All Solutions é formado não somente por mão-de-obra treinada e qualificada, mas também staff administrativo capacitado a promover excelência nos fluxos da organização. Desde sua fundação, contará com dois sócios que formarão o conselho de gestão e atuarão ativamente nas gerências das duas principais atividades da empresa, o relacionamento com o cliente e o fluxo das operações.

A relação com os clientes é fundamental, pois além de buscar estreitamento de laços, permite também aumento de portfólio, uma vez que o consumidor satisfeito indicará os serviços a conhecidos. Para sustentar essa política, o sócio responsável terá apoio de um analista comercial altamente qualificado. A partir do terceiro ano, haverá necessidade de contratação de mais um profissional para a área, a fim de potencializar o objetivo de realizar novos contratos de negócio, sem perder a fidelização já alcançada, atingindo as demandas projetadas.

Os processos operacionais, após a captação do cliente, ficarão sob o comando do sócio responsável que contará com o auxílio de um analista para otimizar o fluxo do serviço. Adicionam-se ao quadro de colaboradores da empresa as atendentes, as diaristas e técnicos especializados, que com elevada competência permitem que a All Solutions alcance os objetivos almejados. O organograma inicial da empresa se consolida conforme Figura 02.

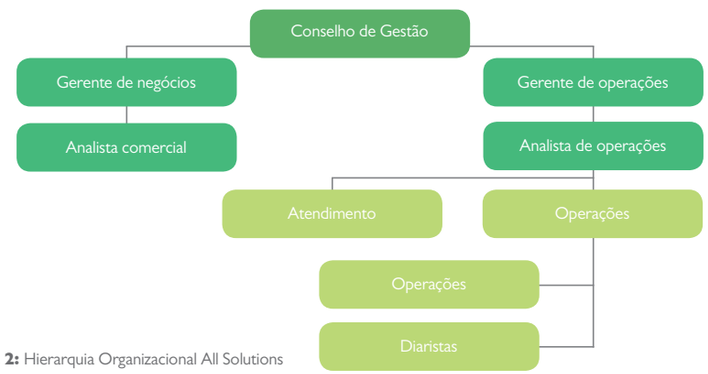


Figura 2: Hierarquia Organizacional All Solutions

A necessidade de contratações está concentrada principalmente no crescimento da demanda de limpeza doméstica. Este aumento decorre das ações de marketing e do acréscimo de mais um analista comercial a partir do terceiro ano. No quinto ano, a empresa terá necessidade de incremento de quadro nas áreas de pequenos reparos e de atendimento, mudanças todas previstas na Tabela 07

Cargo	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Gerente de Operações	1	1	1	1	1
Analista Comercial	1	1	2	2	2
Analista de Operações	1	1	1	1	1
Atendente	2	2	2	2	3
Técnicos Elétrica	1	1	1	1	2
Técnico Hidráulica	1	1	1	1	2
Técnico Alven. e Pintura	1	1	1	1	2
Diarista	45	72	100	130	175
Headcount	**54**	**81**	**110**	**140**	**189**

Tabela 7: Quadro de colaboradores

A remuneração inicial dos sócios será de R$144.000,00 anuais, que serão divididos em partes iguais e reajustados em R$2.000,00 a cada inicio de exercício, sendo que a partir do terceiro ano, além do pró-labore, haverá distribuição do lucro à alíquota da taxa de redesconto do exercício, totalizando no quinto ano remuneração de aproximadamente R$490.000,00 anuais.

O *staff* administrativo, por sua vez, será remunerado de forma compatível com o mercado, com salário inicial de R$3.500,00 para o analista comercial e R$3.000,00 para o analista de operações. Haverá reajuste anual de 15%, devido à importância dos mesmos na excelência dos processos organizacionais e os benefícios serão: ajuda de custo para o analista comercial, estacionamento ao analista de operações, plano de saúde, cesta básica e seguro de vida.

Os colaboradores diretamente relacionados às operações são divididos em dois grupos: os profissionais de pequenos reparos terão remuneração inicial de R$1.100,00, que está de acordo com a média de mercado – o eletricista recebe adicional de 30% sobre o salário nominal referente à periculosidade –, com reajuste anual projetado de 8%. E, as diaristas, terão salário de R$950,00 no primeiro ano, com reajuste de 6% anuais. Os benefícios oferecidos pela All Solutions para estas classes serão plano de saúde, cesta básica, seguro de vida, e auxílio transporte no qual os funcionários de pequenos reparos utilizarão o carro da empresa para locomoção e as diaristas receberão vale transporte de acordo com a necessidade de comparecimento na empresa. Os valores anuais estão presentes na Tabela 08.

Cargo	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Sócios	*R$ 72.000*	*R$ 96.000*	*R$ 168.400*	*R$ 168.400*	*R$ 244.188*
Analista Comercial	*R$ 42.000*	*R$ 48.300*	*R$ 55.545*	*R$ 63.877*	*R$ 73.458*
Analista de Operações	*R$ 36.000*	*R$ 41.400*	*R$ 47.610*	*R$ 54.752*	*R$ 62.964*
Técnicos Elétrica	*R$ 17.160*	*R$ 18.720*	*R$ 20.218*	*R$ 21.835*	*R$ 23.582*
Técnico Hidr./Alv./Pint.	*R$ 13.200*	*R$ 14.400*	*R$ 15.552*	*R$ 16.800*	*R$ 18.144*
Diaristas	*R$ 11.400*	*R$ 12.484*	*R$ 12.809*	*R$ 13.578*	*R$ 14.400*

Tabela 8: Remuneração anual por colaborador

6.1. Seleção de funcionários

Visando garantir a segurança, a confiança e a qualidade dos serviços para o cliente, o recrutamento dos funcionários será realizado por meio de um rigoroso processo de seleção:

- Primeira entrevista para verificação do perfil do funcionário, na qual será necessária a apresentação de documentos pessoais, entre outros;
- Verificação de referências e solicitação de carta de recomendação, quando necessário; Teste de grafologia para identificação de traços de personalidade;
- Teste teórico de verificação de conhecimentos sobre o serviço, para pequenos reparos;
- Teste prático para diaristas, com situações reais, que será realizado na sala de seleção.

6.1. Treinamento

As diaristas serão treinadas para trabalhar com maior segurança e agilidade para oferecer melhores resultados aos clientes. Os treinamentos irão acontecer no ato da contratação e em reciclagens semestrais por meio de *workshops* fornecidos pela empresa com o intuito de reciclar os conhecimentos e práticas, para a realização dos serviços em alta qualidade, de modo completo e padronizado a todos os profissionais. O curso envolve aspectos de comportamento, postura profissional, ética, motivação, pontualidade, relacionamento com o cliente e cuidados a serem tomados no momento da limpeza.

Os funcionários de pequenos reparos serão treinados, também, no momento da admissão e posteriormente efetuarão cursos complementares. Neste caso, os cursos serão ministrados por instituições reconhecidas no mercado, como SENAI e Piping.

7. Plano financeiro

Para abertura, haverá aporte inicial de aproximadamente R$385.000,00, que será composto por capital de giro (44%), investimento em marketing (27%), frota (13%), mobiliário (4%) e outros gastos relacionados a equipamentos e trâmites de abertura da empresa.

A projeção de volume inicial, bem como variação gradual para os próximos cinco anos foi obtida por meio de *benchmarking* com os principais concorrentes e pela lacuna de mercado observada, presentes todos na Tabela 09.

Segmento	Concorrente	Chamadas/dia		
		Mínimo	Máximo	Média
Pequenos Reparos	*A*	*4*	*10*	*5*
	B	*3*	*8*	
	P	*4*	*6*	
	Q	*3*	*5*	
Limpeza Doméstica	*D*	*22*	*30*	*25*
	I	*22*	*32*	
	J	*20*	*30*	
	K	*24*	*30*	
	L	*20*	*34*	

Tabela 9: Média de chamados diários

Baseado nos dados, pôde-se assumir demanda mínima mensal de 600 chamados de limpeza doméstica[1] no primeiro ano, enquanto os concorrentes que se destacam no mercado, conseguem atingir até 960 chamados. Os reparos domésticos apresentam demanda mínima de 75 chamados por mês[2] e máxima de 250; tal disparidade está relacionada ao porte das empresas pesquisadas.

No primeiro mês, a oferta projetada será de 300 diárias avulsas, representando metade da demanda mínima dos chamados recebidos pelos concorrentes diretos voltados à limpeza doméstica. Para os pequenos reparos, por apresentar diversas áreas de atuação, a projeção inicial de demanda acompanha o mínimo de mercado de três chamados por dia.

A projeção mensal de demanda demonstra que no final do primeiro ano de funcionamento, a All Solutions atingirá a demanda mínima dos concorrentes e, no último trimestre do segundo ano, a empresa se equiparará aos mesmos.

Por meio do potencial de mercado identificado na validação de conceito e expectativa dos concorrentes, a previsão de crescimento médio esperada pelas empresas de lim-

1- Demanda composta pela multiplicação do mínimo de diárias por 30 dias, visto que as diaristas trabalharão em escala 6:1.
2 - Demanda composta pela multiplicação do mínimo de chamados por 25 dias, devido ao descanso semanal remunerado de cada funcionário.

peza doméstica é de 15% ao ano; no caso de pequenos reparos, o aumento de demanda será de dois chamados diários para o segundo ano e quatro para cada um dos demais anos apresentados nos Gráficos 05 e 06.

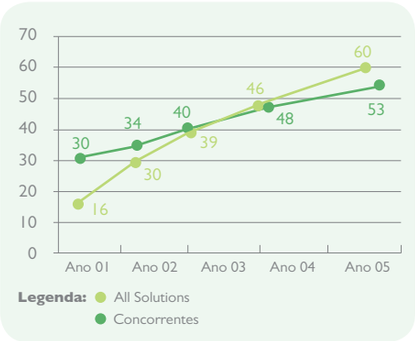


Gráfico 5: Projeção de demanda diária Limpeza Doméstica

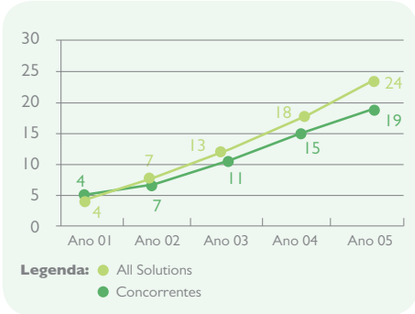


Gráfico 6: Projeção de demanda diária pequenos reparos

A precificação foi baseada na média das empresas consultadas já estabelecidas no mercado, de modo a manter-se competitiva no mercado e oferecer o melhor custo benefício. No caso de pequenos reparos, o cálculo do preço foi obtido a partir da média ponderada dos serviços mais recorrentes. Em ambos os casos, foi considerado o custo de cada serviço e o valor agregado consequente do benefício percebido pelo consumidor, visualizado na Tabela 10.

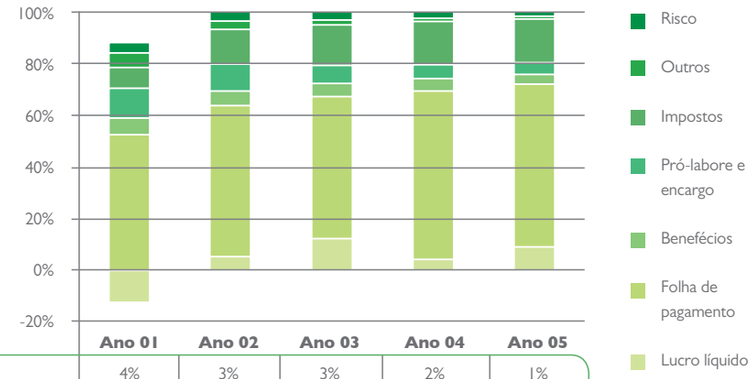
Serviço	Ano 01	Ano 02	Δ%	Ano 03	Δ%	Ano 04	Δ%	Ano 05	Δ%
Limpeza - Diárias avulsas	*R$ 88,90*	*R$ 99,90*	**11%**	*R$ 109,90*	**10%**	*R$ 119,90*	**9%**	*R$ 129,90*	**8%**
Limpeza - Convênio mensal 1x semana	*R$ 329,90*	*R$ 349,90*	**6%**	*R$ 379,90*	**9%**	*R$ 409,90*	**8%**	*R$ 439,90*	**7%**
Limpeza - Convênio mensal 2x semana	*R$ 629,90*	*R$ 689,90*	**10%**	*R$ 729,90*	**6%**	*R$ 769,90*	**5%**	*R$ 819,90*	**6%**
Limpeza - Imóveis de baixa metragem	*R$ 49,90*	*R$ 54,90*	**10%**	*R$ 59,90*	**9%**	*R$ 64,90*	**8%**	*R$ 69,90*	**8%**
Chamados pequenos reparos	*R$ 200,00*	*R$ 220,00*	**10%**	*R$ 242,00*	**10%**	*R$ 266,00*	**10%**	*R$ 292,00*	**10%**

Tabela 10: Precificação projetada

Com base na demanda esperada e precificação projetada, foi possível calcular a receita prevista para os próximos cinco exercícios, conforme a Tabela 11.

Serviço	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Limpeza - Diárias avulsas	*R$ 523.847*	*R$ 1.069.030*	*R$ 1.553.546*	*R$ 2.079.666*	*R$ 2.783.877*
Limpeza - Convênio mensal 1x semana	*R$ 72.248*	*R$ 206.091*	*R$ 467.277*	*R$ 789.877*	*R$ 1.237.439*
Limpeza - Convênio mensal 2x semana	*R$ 56.061*	*R$ 134.244*	*R$ 278.092*	*R$ 447.312*	*R$ 737.090*
Limpeza - Imóveis de baixa metragem	*R$ 62.525*	*R$ 129.784*	*R$ 204.858*	*R$ 268.686*	*R$ 331.326*
Chamados pequenos reparos	*R$ 240.400*	*R$ 485.980*	*R$ 927.828*	*R$ 1.423.366*	*R$ 2.062.396*
Total	**R$ 955.081**	**R$ 2.025.129**	**R$ 3.431.601**	**R$ 5.008.907**	**R$ 7.152.138**

Tabela 11: Receita projetada (em R$)



	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Risco	4%	3%	3%	2%	1%
Outros	8%	3%	2%	1%	1%
Impostos	10%	14%	16%	17%	17%
Pró-labore e encargo	16%	10%	7%	6%	5%
Benefícios	8%	6%	5%	4%	4%
Folha de pagamento	69%	59%	55%	65%	63%
Lucro líquido	-16%	5%	13%	5%	9%

Gráfico 7: Participação dos custos sobre receita

Como observado no Gráfico 07, a folha de pagamento, encargos trabalhistas e benefícios representam, na média dos cinco anos, cerca de 70% da receita, visto que o *core business* da empresa é a prestação de serviços e não manufatura. Além disso, por primar pela confiabilidade que os clientes procuram numa organização e minimizar o *turn over*, há investimento em benefícios e salários atrativos tanto para as diaristas, que são contratadas como empregadas domésticas e não como auxiliares de limpeza – estas possuem pisos salariais inferiores -, quanto para os profissionais de pequenos reparos, que possuem remuneração compatível com o mercado. O pró-labore, por sua vez, apresenta representatividade decrescente, visto que o aumento da remuneração dos sócios não acompanha de forma proporcional o aumento da receita.

A carga tributária representa em média 15% do faturamento, acentuando-se a partir do 4º ano, pois a empresa passa a ser tributada pelo regime de lucro presumido. Na sequência, o peso da reserva de capital destinada ao risco de eventuais ressarcimentos a clientes, decorrente de situações como avarias, mantém queda gradual na participação de receita devido ao fato de que a curva de experiência dos colaboradores e cooperam para a redução da margem de tal despesa. Por sua vez, a conta "outros", compreendida por despesas menos significativas como custo de manutenção do escritório e da frota, assume em média 3% da receita.

O impacto das despesas acima resulta num lucro líquido com grande variação, apresentando resultado negativo equivalente a 16% da receita no primeiro ano e pico de margem de lucro líquido no terceiro ano, que representará 13% da receita no exercício.

Os resultados anuais projetados demonstram que o resultado negativo acumulado em aproximadamente R$165.000,00 será suprido pelo capital de giro sendo, portanto, desnecessário recorrer a fontes onerosas de financiamento. No segundo ano, a empresa começa a apurar resultados positivos e alcança o *payback* no 44º mês. Conforme informação supra, por ter ultrapassado o limite de faturamento do Simples Nacional, a All Solutions migrará para o regime de Lucro Presumido a partir do mês de janeiro do 4º ano. Vale ressaltar que o faturamento acumulado do terceiro ano ultrapassa o limite vigente para enquadramento no Simples Nacional de R$2.400.000,00, porém devido ao regime ser irretratável durante todo o ano calendário, a tri-

butação não muda até o término do exercício. O aumento da tributação, decorrente do novo regime no qual a empresa estará enquadrada, impactará de forma significativa à margem de lucro da All Solutions no 4º ano, dados presentes na Tabela 12.

DESCRIÇÃO	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Receita líquida	*955.081*	*2.025.129*	*3.431.601*	*5.008.907*	*7.152.138*
(-) impostos:	*98.159*	*273.746*	*559.512*	*477.349*	*681.599*
FATURAMENTO LÍQUIDO	**856.922**	**1.751.383**	**2.872.090**	**4.531.558**	**6.470.539**
(-) Despesas operacionais	*654.879*	*1.239.578*	*1.877.979*	*3.129.474*	*4.344.355*
(-) Despesas administrativas	*173.865*	*207.797*	*245.574*	*348.725*	*411.945*
(-) Despesas comerciais	*194.208*	*215.103*	*324.550*	*457.072*	*523.677*
TORAL DE DESPESA	**1.022.952**	**1.662.478**	**2.448.103**	**3.935.271**	**5.279.977**
Receita financeira	-	-	-	*721*	*25.020*
RESULTADO FINANCEIRO	**-**	**-**	**-**	**721**	**25.020**
EBITIDA	**(166.030)**	**88.905**	**423.987**	**596.287**	**1.190.562**
(=) IR	-	-	-	376.713	548.171
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	**(166.030)**	**88.905**	**423.987**	**220.296**	**667.410**

Tabela 12: Demonstração de Resultado do Exercício (R$)

A dinâmica do fluxo de caixa da All Solutions (Gráfico 08) - na qual pode-se observar de forma clara os impactos causados pelo aumento da demanda, reajuste de preços e regime de tributação - ilustra o momento em que a empresa deixa de contabilizar prejuízo, inicia o crescimento contínuo de caixa até a troca de regime tributário, que representa queda significativa no lucro líquido e retomada do crescimento no 5º ano, o que demonstra o potencial da All Solutions e o *timing* curto de recuperação apresentado perante contingências.

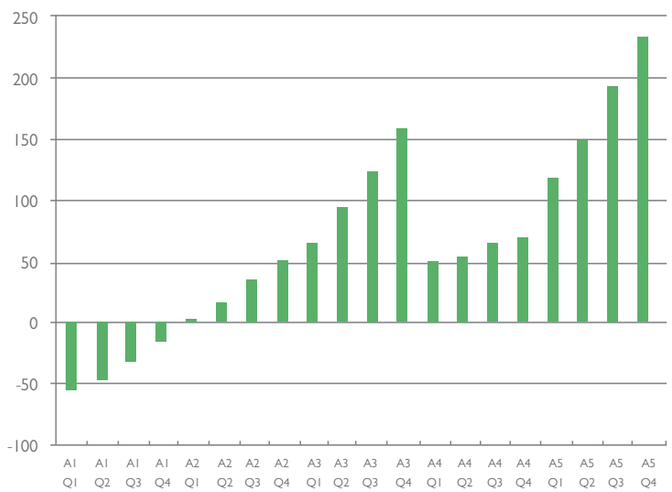


Gráfico 8: Fluxo de caixa por quarter (R$ mil)

No intuito de mensurar as possibilidades que o mercado oferece, foram desenhados cenários com visão pessimista, realista e otimista. Avaliando os resultados obtidos e confrontando-os com o potencial que os segmentos possuem, optou-se pelo cenário realista, que nos afere resultados com menor margem de erro em comparação com o mercado. As variações foram focadas na demanda mensal, visto que se a variação fosse no preço, haveria risco de margens negativas ou inviabilidade de contratação, e são visíveis no Gráfico 09.

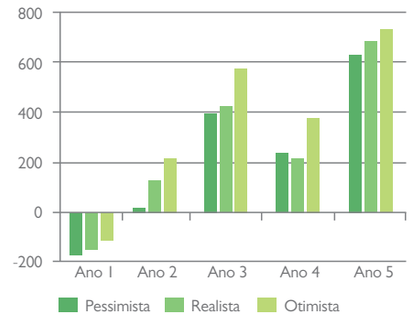


Gráfico 9: Cenários de risco (R$ mil)

Para composição do cenário pessimista, foi utilizada como premissa redução acumulada de 75% do aumento de demanda esperada; no cenário otimista, a mesma proporção foi utilizada como base para cálculo da variação positiva[3].

Cenário	TIR	Mês Payback	Taxa média de redesconto	Valor residual (R$)
Pessimista	22,94%	51	22,83%	1.824,84
Realista	29,21%	44	22,83%	102.326,56
Otimista	53,33%	32	22,83%	480.957,81

Tabela 13: Resultados por cenário de risco

Nos três cenários, foi utilizada taxa de redesconto calculada por meio da CAPM, na qual foi adotada Selic de 11,11% (acumulado de nov/10 a out/11), beta de 2,11 referente à categoria *Household Products* (Damodaran), por ser a mais aproximada do negócio da All Solutions e prêmio de risco de 50% da Selic.

A Tabela 13 demonstra que uma diminuição de aproximadamente 11,25% na demanda faz com que o TIR varie negativamente em 21,5% e prorroga o *payback* para o 51º mês, visto que os saldos positivos de fluxo de caixa serão menores e o déficit máximo da empresa supera R$180.000,00 havendo necessidade, portanto, de aumento de aporte inicial na conta de capital de giro de R$170.000,00 – provisionado no cenário realista – para R$190.000,00. Além disso, a empresa apresenta resultado negativo elevado e o tempo de retorno de capital bem como resultados positivos atrativos é prolongado. Este fato decorre do crescimento médio de demanda estar aquém da expectativa de mercado, equiparando-se com os principais concorrentes somente no quinto ano e as despesas com folha de pagamento e impostos chegarem a 85% da receita, reduzindo a margem significativamente. O valor residual, por sua vez, representa menos de 2% do projetado no cenário realista.

No cenário otimista, em contrapartida, observa-se que se a demanda for inflacionada num índice médio de 11,25%, a TIR sofre aumento significativo e o *payback* é antecipado para o 32º mês. Nesta circunstância, o capital de giro foi reduzido a R$120.000,00, pois a necessidade de financiamento de caixa com o capital dos sócios é suportada por tal valor. Apesar das contas de folha de pagamento e encargos ainda representarem fatia expressiva na receita, a diluição dos custos fixos eleva a margem média de lucro em quatro pontos percentuais. As variações descritas resultam em aumento considerável de valor residual em cerca de R$300.000,00, porém tal cenário segue premissas de que mudanças socioeconômicas acarretarão em aquecimento do setor, que a All Solutions absorverá plausível fatia desta demanda e de que não haverá novos entrantes no nicho da empresa para concorrer pela lacuna de mercado encontrada pela empresa na região.

Por fim, no cenário mais próximo à realidade de mercado, a All Solutions demonstra-se potencialmente atrativa, devido aos resultados projetados que apresenta. Com TIR próxima a 30%, a empresa atinge *payback* no 44º mês de atividade, considerando troca de regime de tributação e retirada anual de dividendos, já apresentando resultado de mais de R$220.000,00 neste ano e, além do retorno mínimo exigido pelos sócios a organização possuirá no final do período analisado, margem de lucro liquido residual que será aplicada em investimentos de baixo risco e servirá como capital para projetos de expansão da organização.

3 - Como exemplo, pode-se usar a média da quantidade de diárias avulsas projetadas no último ano. No cenário realista, espera-se 1.786 diárias/mês; no pessimista a demanda média projetada é de 1.584 diárias mensais (redução de aproximadamente 11,25%). Já no cenário otimista, a demanda média de 1.985 diárias implica no aumento de cerca de 11,25% em relação ao cenário realista.

Marcelo Pires
Giuliana Isabella
Rosana Sun

MESA REDONDA

Comportamento do consumidor

A mesa redonda da Estudos e Negócios nasceu com a finalidade de construir uma integração das teorias estudadas no curso de Administração de Empresas com o mercado. Desde sua primeira edição, a revista tem procurado trazer os principais nomes do mercado, para discutir e analisar temas importantes que definem tais áreas do conhecimento e de habilidades. O tema da mesa redonda define o assun¬to da Revista. Desta forma, desde a publicação dos alunos a dos colaboradores e convidados, são analisados o mesmo assunto ou correlatos. Nas edições anteriores os seguintes temas foram debatidos, O Compromisso da ESAGS é com o sucesso profissional do aluno; O perfil profissional: o queBuscam no mercado; Networking: desenvolva sua carreira profissional; Marketing Pessoal; A crise Mundial; Gestão de Relacionamento com clientes, Gestão por Competências, Varejo Bancário, Mercado de Capitais e na última edição, Carreiras Internacionais. Nesta edição a mesa discutirá o Comportamento do Consumidor; participam desta versão, Rosana Sun, diretora da unidade de Negócios OTC (over the counter); Marcelo Pires, Professor da disciplina de Marketing da ESAGS e professor da ESPM, e como mediadora, a professora Giuliana Isabella.

Giuliana Isabella

Boa noite. Agradecemos a presença de todos que vieram prestigiar nossos palestrantes. O tema de hoje é Gestão e lançamento de produtos e para discuti-lo, convidamos o professor Marcelo Pires e Rosana Sun.

A Rosana é executiva, diretora da unidade de Negócios OTC *(over the counter)*, com carreira desenvolvida em diferentes empresas farmacêuticas. Ela tem mestrado em Administração de Empresas pelo Mackenzie, fez MBA e Pós-Graduação em Marketing pela ESPM e é graduada em Administração de Empresas pela PUC. Fez um curso fora do país em Business Inglish e iniciou um período sabático em dezembro de 2009, com um projeto de, por nove meses, dar a volta ao mundo conhecendo outras culturas, histórias e pessoas. Aproveitamos para agradecer a sua participação e por se dispor a trazer contribuições para nossos alunos e professores aqui presentes.

O Marcelo Pires é professor da disciplina de Marketing da ESAGS e, também, professor da ESPM. É bacharel em Comunicação Social pela ESPM e mestre em Administração de Empresas pela FGV. Tem experiência executiva em Marketing, principalmente na gestão de produtos, que é o tema desta mesa redonda, e em marcas de grandes indústrias desde consumo a mercados orientados para baixa renda; trabalhou em empresas como renomadas, de diferentes segmentos de atuação (bebidas, cosméticos, produtos de limpeza e banco), além de desenvolver projetos de consultoria no exterior ao longo de sua carreira. Foi responsável pelas marcas das cervejas, refrigerantes, águas e cigarros entre outros produtos. Também agradecemos ao professor Marcelo pela sua participação.

Rosana Sun

Boa noite. Quero agradecer o convite da ESAGS, pois é um prazer estar aqui falando com vocês sobre Gestão de Produtos, que para mim é algo fascinante. Eu sou apaixonada por gerência de produtos, por produtos, então espero poder contribuir um pouco com vocês.

Eu resolvi falar do relançamento da marca C++[1], um antigripal. Eu acredito que mais difícil do que lançar um produto é corrigir rotas ou fazer melhor do que estava sendo feito, então é uma historia longa. A C++ existe há mais de 30 anos no mercado e o que estava acontecendo é que havia uma campanha com uma Humorista e apresentadora e que todo mundo gostava muito, só que as vendas de C++ vinham caindo há três anos. Então, apesar de conhecimento que a campanha era muito legal, também sabia-se que alguma coisa precisava ser feita. Eu mostrarei a vocês o processo preparatório para a campanha de relançamento que, na verdade, não foi só campanha de mídia de TV; foi embalagem, foi mudança de preço, ou seja, foi todo um reposicionamento da marca que ocorreu em 2009.

O principal objetivo do plano de 2009 foi, em primeiro lugar, revisar o reposicionamento da marca, ou seja, revisar se era preciso fazer alguma mudança de rota, fortalecer a marca nas classes B e C, que estavam se fortalecendo. Além disso, reposicionar o preço, visto o GAP existente de preços no mercado. Por último, definir os níveis de investimento, que cada vez mais são maiores, principalmente nesse mercado de OTC que são *Over the Counter*, isto é, medicamentos isentos de prescrição médica.

Então, realizou-se um trabalho de seis meses de avaliação dessa marca que era o principal produto da companhia. O objetivo era realizar uma pesquisa de hábitos e atitudes, buscando entender melhor o que o consumidor fazia, quais suas atitudes e etc.,. Esta foi uma pesquisa bastante extensa que levou em torno de três a quatro meses para ser realizada e onde se estabeleceu quem era nosso publico alvo. Percebeu-se a necessidade de correções de rota. Este público é composto por mulheres da classe B e C, de 25 a 49 anos, com vida movimentada, que trabalha fora, cuida da casa e, normalmente, têm filhos, portanto, esta mulher não pode ficar derrubada por causa da gripe. Então, a partir de uma análise quantitativa foi possível compreender a vida dessa mulher no seu dia-a-dia.

Com essa pesquisa, unida a algumas outras pesquisas qualitativas, constatou-se como esta mulher age no ambiente em que ela compra esse produto, como é que ela usa esse produto, qual a experiência que ela quer ter com esse produto, quais são as associações e crenças que essa mulher tem perante a marca, perante a um antegripal, no que ela acredita e não acredita em relação ao produto. Utilizou-se, também, dos resultados sobre os hábitos e atitudes de pesquisas qualitativas. A técnica de colagem foi utilizada, onde se disponibilizava uma revista para esta mulher e era pedido para ela retratar, com esta técnica, a sua família e, com isso, obteve-se informações muito ricas para entender o seu dia-a-dia.

Também foi feita uma pesquisa de mídia. As grandes agências têm uma ferramenta muito poderosa, que une vários segmentos e, mensalmente, obtêm informações do que esse segmento consome de mídia. Por exemplo, a revista é um meio com o qual esta mulher tem bastante afinidade; existem gráficos que mostram o dia-a-dia dela, desde a hora em que ela sai de casa, pega ônibus, vai à padaria e quais os veículos de comunicação com os quais tem maior contato. Quem tem carro já é diferente, porque a pessoa entra no carro, liga o radio, passa por outdoor, etc. Procura-se entender onde ela busca informação.

[1] C++ é o nome fantasia para o remédio OTC.

Sobre a propaganda com a Humorista, a pesquisa revelou que a campanha era muito legal, mas não estava atingindo seu objetivo. Então, decidiu-se pela realização de uma pesquisa de campanha para descobrir, efetivamente, se esse comercial estava funcionando, porque se as vendas estavam caindo era porque alguma coisa não estava indo muito bem.

Foi feito um pós-teste de campanha para ver como é que estava a imagem da nossa marca perante o mercado. Como a propaganda estava bastante exposta na mídia, realizou-se a entrevista em dois mercados, São Paulo e Rio de Janeiro, onde algumas pessoas diziam que se identificavam com ela e outras que não se identificavam. Vou aproveitar para contar um pouco do teste que acredito ser muito interessante: a empresa coloca em um DVD, um programa e vários comerciais e a pessoa pode assistir tudo, isto é, os comerciais e os programas. Quando termina, o DVD se autodestrói e a pessoa não pode assistir de novo. Esta pesquisa procura simular como é o dia-a-dia da pessoa, mas ainda assim, não é o dia-a-dia normal, pois na verdade, como a pessoa sabe que é um teste presta mais atenção, mas é uma amostra relativamente próxima da realidade. Após três ou quatro dias, dependendo do instituto, alguém interroga esta pessoa com um questionário e faz perguntas sobre o que ela assistiu, qual era o programa, o que aconteceu. A pessoa menciona o que se lembra do programa e dos comerciais e, se o entrevistador observar que ela não citou alguma propaganda, vai estimular a pessoa a se lembrar fazendo todo um questionamento e, logo depois, passa de novo o comercial e faz perguntas com profundidade com relação à propaganda.

Aqui também um exemplo de margem de marca, onde existem concorrentes. Era necessário ter um posicionamento, por exemplo: é um antigripal que mais proporciona alivio imediato? Descobri-se que quem mais proporcionava, era o concorrente, e a marca em estudo estava em segundo lugar, então nós tivemos que procurar entender cada item, para saber como fazer para estar com mais afinidade com o consumidor para que ele compre meu produto. Então após várias análises, chegou-se a conclusão de que o estimulo correto para que esse consumidor, ao comprar um antigripal, escolha o produto, é que este tem uma marca tradicional, ou seja, uma marca que está há mais de trinta anos no mercado e que já é de total conhecimento deste consumidor.

Se todos conhecem a marca e simpatizam com a Humorista, quais foram as barreiras? A marca perdeu relevância no decorrer dos anos? Ela está envelhecendo? Descobriu-se, também, que o consumidor tinha a percepção de marca mais cara do que B++, que é o principal concorrente, e isso foi interessantíssimo, ninguém sabia. Ao realizar a pesquisa de gôndola descobriu-se que a C++ era o antigripal mais barato do ponto de venda só que todo mundo achava que era o mais caro e identificou-se aí uma grande oportunidade. Como era o produto principal da companhia, havia um receio em promover alterações no produto, dizendo para não mexer em time que está ganhando, apesar das vendas estarem caindo e ser o produto mais barato da gôndola, apesar de ter a percepção de ser uma marca um pouco mais Premium.

A principal oportunidade identificada foi a participação dos consumidores classe C, exatamente porque tinham essa imagem de caro, de que quem comprava eram as classes A e B. Então percebeu-se que era possível crescer muito naquela classe C, aumentando a relevância do porquê "vale por três", entender o valor que tinha nesse "vale por três", modernizar a marca, ou seja, torna-la mais atrativa. Realizou-se uma mudança de embalagem, uma revisão na estratégia de preço ficando mais caro, podendo ter um aumento significativo o que contribuiu para a imagem de marca.

Houve um problema não identificado em pesquisas anteriores que indicavam que se poderia crescer em outras linhas, quando ocorreram os lançamentos de uma vitamina C e de um analgésico, mas não se atentou na época e que se descobriu com as novas pesquisas, é que tudo que viesse de C++ tinha que, no mínimo, "valer por três" e quando foram lançadas as extensões de linha elas eram simplesmente uma, era só vitamina C e só analgésico. Percebeu-se que a pessoa comprava achando que tinha ou três componentes ou três efeitos e etc., e na verdade quando ela comprava era uma vitamina C comum, como qualquer outra, então ela deixava de comprar a marca e deixava de comprar o pro-

duto, então toda a estratégia de relançamento de produtos teve que ser revista.

Realizou-se uma análise SWOT para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e fraquezas e definiu-se um novo posicionamento que basicamente era que o consumidor precisava entender que os três componentes que faziam C++ tão diferente, aliviando a febre, as dores no corpo, descongestionando e revigorando, não seria mais o "vale por três", mas sim o dado de "três da gripe", onde a campanha foi focada. Então foi criada a nova campanha com esse posicionamento.

O resultado, só para vocês terem uma ideia, foi que ao implementar a nova campanha, em 2009, o negócio cresceu cerca de 16%, além do aumento do preço. Não houve aumento em termos de investimento, houve melhor direcionamento do investimento, o que proporcionou o retorno ao crescimento e tornou a marca mais jovem novamente. Então esse foi o case. Muito obrigada.

Marcelo Pires

Boa noite. Hoje eu estou aqui não só como professor, mas também para falar um pouco sobre a minha experiência executiva, dentro da Schincariol, gerenciando a marca Ice[ii], que era uma cerveja de baixo preço mais focada no interior de São Paulo. Nem todos conhecem, pois até dentro da própria empresa ela era meio que um "patinho feio" e a melhor forma de você eliminar isso é mostrar resultado, mostrar um planejamento eficiente que o resultado vem por si só.

A empresa da cerveja Ice era familiar, com existência desde 1939, sendo que no início de 2008, estava se profissionalizando. Havia uma grande consultoria internacional, a direção, que havia sido sempre familiar, foi transferida para um conselho de administração, foram contratados diretores executivos profissionais para ajudar, e naquele momento ficou muito claro que tínhamos um grande número de produtos no portfólio mas, mesmo os gerentes de marketing quando eram questionados pelo presidente ou pelo diretor de marketing sobre qual era o diferencial dos produtos, tinham muita dificuldade em responder. Respondia-se que a Ice é uma cerveja para o pessoal de baixa renda; é para a classe C,D e E, a Primos, uma cerveja mais para a classe B, a Nova Schin para a classe C, mas ficava só em cima de faixa de renda.

Mas, é claro que a segmentação dos produtos não era só baseada em termos de renda, então realizou-se uma pesquisa especifica de segmentação, de caráter quantitativo, utilizando uma base grande de consumidores, principalmente em São Paulo e no Nordeste, que eram os principais mercados. Nessa pesquisa tinham varias frases e o consumidor tinha que responder se "concordava" ou se "não concordava", por exemplo, quero uma cerveja melhor; quero uma cerveja mais leve; eu prefiro uma cerveja mais amarga; ou eu quero uma cerveja com uma embalagem mais bonita; uma comunicação melhor; enfim o consumidor tinha uns 15, 20 minutos de respostas.

O resultado final foi de sete principais grupos de segmento de cervejas, não só aquele demográfico psicográfico, mas também o comportamental.

Terminada essa identificação de grupos, foi necessário entender um pouco mais quem era esse consumidor, pois o que havia era um resultado muito frio que falava um pouco de idade, de perfil, e para entender um pouco mais o consumidor, utilizou-se uma técnica mais especifica que é a qualitativa. Identificou-se que para classificar o tipo de consumidor, em detrimento do grupo, existiam algumas poucas perguntas que eram mais eficientes, então recrutou-se pessoas que seriam potenciais consumidores da marca Ice, para conhecer este perfil. Descobriu-se que o consumidor da Ice gostava de praia, gostava muito de churrasco, de futebol, que era baixa renda, que morava muitas vezes com a família, e exatamente por uma questão de renda, muitas vezes morava com a sogra e a comunidade era muito importante, portanto, existia uma realidade que antes da pesquisa qualitativa não era percebido. Também confirmamos que este consumidor realmente gostava de uma cerveja leve, refrescante, que o preço era importante para ele, e ai ficou uma duvida, será que ele gosta mesmo do nosso produto? Será que a embalagem é interessante? Então realizou-se outra pesquisa, quantitativa, com o mesmo tipo de consumidor e curiosamente, um produto líquido, em teste cego sem rotulo, foi super bem avaliado, então o desafio foi melhorar a marca e fazer mais pessoas experimentarem o produto.

Testou-se também a embalagem, pois ela comunicava que era um produto popular, com muito azul, muito vermelho; as cervejas, se vocês se lembrarem das mais sofisticadas, têm nas embalagens mais dourado, branco, prateado. Então, a embalagem foi retrabalhada, para agregar um pouco mais de suavidade, e também passar uma impressão de que é uma cerveja que custava mais caro e que valia pagar por ela.

Bom, com todos esses dados de pesquisa, passou-se então a fazer o planejamento de marketing para o ano seguinte, apoiados nos pontos que foram apontados pelas pesquisas. Como o produto não tinha problema, não foi necessário mudar muita coisa no produto; o custo da formulação era bom, pois era vendido por um preço bom garantindo uma margem atraente também. Mas com relação ao preço, tinha um problema. O produto era muito barato e na pesquisa quantitativa com o consumidor, identificou-se que o preço era muito baixo o consumidor via como um produto ruim, e falava "se é tão bom porque custa tão pouco?", "se fosse bom a empresa poderia cobrar um pouco mais caro?", tudo bem que havia uma resistência da própria equipe de vendas, mas era importante porque o preço também direciona valor, tem que dar uma idéia de quanto vale o produto.

Também havia necessidade de aumentar a praça, visto que estava muito restrito no interior de São Paulo, onde há muito mais pontos de venda. Então, tentou-se levar os pontos de vendas para regiões mais centrais. Ai tem todo aquele alto investimento que cervejarias fazem de colocar pintura, no ponto de venda decorado, armários, colocam-se geladeiras, colocam-se mesas, e etc., mas que também é importante.

No entanto, em relação ao MIX de Markentig, o P de promoção de marketing foi o mais desenvolvido, pois pela pesquisa, constatou-se a sua importância. No Paraná, a empresa comprou placas de estádio de um time do interior e, podia ainda era possível vender cerveja dentro do estádio. Também vários eventos foram promovidos para que os consumidores pudessem experimentar o produto e facilitava o conhecimento da marca. Já que este consumidor gosta de churrasco, porque não fazer promoção ligada a churrasco? Por exemplo, este consumidor comprava quatro ou cinco caixas de Ice e ganhava um avental de churrasqueiro. Desenvolveu-se até um "churrascometro", que era um sistema onde ele colocava a quantidade de pessoas que participariam do churrasco e ficava sabendo quanto ele tinha que comprar de carne e quanto ele tinha que levar de cerveja.

Como não havia muito recurso financeiro na época para fazer propaganda na TV, mas era preciso mostrar a embalagem, realizou-se um pouco de outdoor e divulgação em rádio, falando sobre churrasco, descontração e etc.

Bom, eu quis mostrar este caso, porque ele foi especialmente bacana e, também, para mostrar a importância de integrar o planejamento em todas as etapas; de fazer a pesquisa, pois sem ela não teria sido possível realizar esse trabalho. Outra questão importante que a Rosana citou e eu estava esquecendo é o SWOT, pois por todas as empresas por onde eu passei foi utilizada esta ferramenta que nos diz tudo sobre os problema, o que se tem de oportunidade, o que se tem de vantagens competitivas e orientará um bom plano de ação.

Giuliana Isabella

Uma coisa que eu achei bem interessante foi a questão de definição de produto, porque nos achamos que se o produto é para a classe C é barato e não é bom. Então pensando nessa questão de preço, farei a mesma pergunta para vocês dois: como foi a estratégia de preço, como vocês modificaram a percepção do cliente?

Rosana Sun

Mudar preço é sempre bastante complicado e, no nosso caso foi um pouco menos difícil porque nós tínhamos as pesquisas. Primeiro, a pesquisa que dizia que o consumidor achava que o produto era muito mais caro do que realmente era, e depois, para vencer aquele medo da companhia de aumentar o preço, fizemos uma pesquisa de elasticidade de preço, ou seja, monta-se uma gôndola, colocam-se todos os produtos e vai testando, 3% a mais 3% a menos, etc, mas avaliando qual é a reação do consumidor, até quanto

[ii] Ice é o nome fantasia para a cerveja.

se consegue aumentar ou diminuir levando-se em conta a imagem de marca que você quer ter. Nesse caso, chegou-se a conclusão que era possível aumentar até 30% e que não iria afetar as vendas ou a imagem. Fomos um pouco mais conservadores, pois este é um mercado regulado, ou seja, tem regulamentação de preço, então nós acabamos aumentando não de uma vez só, o que também uma estratégia de vendas. Foram aumentos graduais e chegou-se a 18% de aumento no final.

Marcelo Pires

Ao mesmo tempo ele pode ser um diferencial por si só, pode ser o mais barato, e por outro lado ele é o único P do composto de Marketing que gera lucro para a empresa, pois todos os outros são investimentos, a praça você vai pagar, o produto você pode melhorar a formula para ficar mais caro, a propaganda paga uma fortuna. Por isso é o único que tem uma contrapartida de lucro para a empresa e nós tínhamos uma situação ruim, pois o nosso era o preço mais baixo dos populares e este era o nosso diferencial. No nosso caso foi bem mais complicado, pois existia um corpo-a-corpo muito forte com a gerencia e nove diretorias de venda em todo o Brasil, alem de existir nessa área uma forte tendência no mercado de não mexer na estrutura de preço.

Giuliana Isabella

Como todos falaram de pesquisa, a Rosana comentou que a para o produto C++ houve quatro meses de pesquisa. Durante este período, pode até mudar muita coisa, em questão de economia, como a própria percepção do consumidor e a entrada de novos concorrentes; no caso da Ice, eu não me lembro quanto tempo, mas fizeram varias pesquisas, quanti, quali e depois volta para quanti e quali. Portanto eu gostaria que vocês explicassem um pouco como que aconteceu isso, se foram realizadas apenas perguntas para o consumidor, se foram relacionadas às figuras, se foi uma questão mais etnográfica ou foram mensuradas as expressões do rosto, comportamental, como que funcionou.

Rosana Sun

Durante a pesquisa, pedia-se para a consumidora contar o que cada imagem que ela colocou significava. Fazia-se uma análise em relação ao comportamento dela, por isso a importância da experiência da pessoa que faz a análise. Esta é a parte mais difícil da pesquisa qualitativa, pois o consumidor pode dizer o que ele quiser e só na hora de analisar, quando se verifica o que ele escreveu, percebe-se que não era aquilo que ele estava querendo dizer, por isto a grande a importância desse pessoal, com formação em Ciências Sociais, que faz a análise.

Eu acredito que com figuras o consumidor mostra muito mais o que sente do que apenas falando, pois muitas vezes ele tem muita dificuldade de se expressar e acaba repetindo a mesma coisa mesmo querendo dizer outras coisas.

Marcelo Pires

No grupo de foco, quando realizou-se a pesquisa de embalagem, entregava-se uma revista para o consumidor, pois esta é uma forma muito legal de explorar o seu dia-a-dia, pois como falar é mais difícil dava-se a revista para ele recortar, e o que vinha era futebol, trabalho, churrasco na laje, amigos e cerveja. Às vezes as pessoas comentam que a pesquisa quantitativa é a mais importante ou a qualitativa é a mais importante, mas sempre depende do objetivo, depende em que momento está no processo de pesquisa, e qual a informação que se quer obter, pois cada uma delas serve para coisas diferentes.

Giuliana Isabella

A minha pergunta é em relação às dificuldades. Qual foi a maior dificuldade que tiveram com os executivos e gerentes?

Rosana Sun

No segmento onde eu atuava, acho que o principal terror, de todo gerente de produto de Marketing ou diretor, é a ANVISA que é um órgão regulador de comunicação, isto é, todas as ações da área tinham que ser apreciadas pelo órgão. Portanto, acredito que a nossa grande dificuldade era isso, porque nada pode, mas é fácil falar não pode. Mas, então, o que pode? Como é possível fazer dentro da lei a mesma coisa, dizer a mesma coisa de uma forma que seja legal? Por exemplo, quando saiu a primeira legislação, a empresa havia lançado um produto com pastilhas para garganta, ao invés de ser efervescente e você poderia carregar no bolso, que é muito pratico e etc.. No entanto, a empresa levou uma multa, porque o foco da propaganda era o fato de que era possível carregar no bolso, e a ANVISA entendeu que havia um incentivo ao consumidor a usar vitaminas. A empresa argumentou que só queria dizer que "cabia no bolso", mas nada justificou.

Marcelo Pires

Com a Ice, acredito que o maior desafio foi, em primeiro lugar o concorrente, pois levam a otimização realmente à perfeição, muito agressivos, muito rápidos, enfim, muito inteligentes.

Também, existiam desafios dentro da própria empresa; grupos diferentes que deveriam assumir compromissos diferentes. Vender a sua marca, que não era a marca principal e na própria atividade de gerente de produtos, não era só pensar em planejamento de Marketing, mas, também, avaliar a equipe, fazer a sua avaliação e entregar para o seu diretor, cobrar fornecedor, negociar prazo, falar com as outras áreas, conseguir que as vendas aumentem, trabalho com o preço correto, o nível de serviço que você precisa para ganhar mercado.

Giuliana Isabella

Então agora vamos abrir para as perguntas dos alunos.

Plateia (William Schmidt Giusti - 6º ciclo)
Já que estamos falando de pesquisa e estatística de análise de mercado eu gostaria de saber, quando a empresa tem um competidor superior, como a ferramenta de benchmarking utilizado no lançamento de produto contribui nesse desenvolvimento e competição?

William Schmidt Giusti

Marcelo Pires

William, o desafio, quando se tem um competidor desse porte é tentar chegar mais rápido, o que é muito difícil porque as empresas grandes "se movem como elefantes", devagar. Mas algumas empresas são gigantes e velozes como nunca vi, como a concorrente da Ice. Nos fazíamos alguma ação, por exemplo, no interior da Bahia, e no dia seguinte eles já tinham o resultado, produziam material promocional e agiam no PDV (ponto de venda) para retirar a nossa promoção do destaque. Benchmarking, se você está olhando para os concorrentes, em termos de produto, tentará ser melhor, por meio de pesquisas ou do uso da engenharia reversa, para entender o produto do outro e tentar, pelo menos, atuar no mercado em pé de igualdade. Com relação a processo, a situação é bem mais complexa, pois para competir com empresas desse porte me parece que a estratégia ideal seja a adotada pela Schincariol que se uniu a outra empresa internacional muito grande, que pode emprestar capital, que é uma coisa que se precisa, ou seja, de muito dinheiro, para investir bastante em mercado, ganhar preferência dos vendedores, desenvolver as marcas para que os consumidores se sintam seguros, abrir seu investimento e tentar fazer melhor, tentar trabalhar mais chegar antes dele. Por exemplo, você descobre que um vendedor passa em um certo ponto de venda na terça feira, você vai na segunda-feira e faz uma promoção para vender antes, assim ele terá menos dinheiro para comprar cerveja do seu concorrente no dia seguinte. Este é, na minha opinião, um dos mercados mais agressivos no qual eu já trabalhei. Você tem que dormir de olho aberto, porque você não sabe o que seu concorrente pode fazer, mas é uma grande escola onde aprendemos bastante em termos de marketing, em termos de venda e de gestão de empresa.

Plateia (Daniel de Oliveira Ferreira - 8º Ciclo)
Trabalhei em uma empresa que tinha um produto que era o carro chefe e um produto que era patinho feio, mas que tinha uma grande possibilidade de crescer. Mas, a política da empresa era a de favorecer o produto carro chefe, deixando de ganhar no produto patinho feio. Gostaria de saber se ainda hoje as empresas praticam essa política e se isso ainda prejudica no andar dos produtos no mercado?

Daniel de Oliveira Ferreira

Rosana Sun

Acho que não existe uma empresa que não faça isso. Nós na empresa até brincávamos, quando eu era gerente de produto, que nós queríamos trabalhar com um produto que ninguém queria, porque poderíamos fazer o que quiséssemos sem ninguém para ficar supervisionando.

Marcelo Pires

Eu só acho que uma estratégia boa, já que você não vai ter recurso, ou pelo menos não a mesma grandiosidade de recurso que uma marca principal, é você fazer disso um projeto piloto, com uma região que seja importante, desde que tenha mercado. Assim você terá uma exposição dentro da empresa e com a área de vendas, para poder levar esse projeto adiante, para deixar de ser o patinho feio. E é muito fácil crescer quando se é muito pequeno, você sair de mil unidades para duas mil unidades o que é cem por cento de crescimento, então assim o percentual explode muito fácil. Ao invés de pulverizar seu dinheiro tentando competir com qualquer marca, você escolhe uma coisa diferente.

Plateia (Filipe Fernandes - 8º Ciclo)

Boa noite, gostaria de saber se em algum momento, ser o produto número um pode ser prejudicial ou não para a marca?

Marcelo Pires

Para a marca eu não sei, mas para o gerente é mais cobrança.

Rosana Sun

Realmente é muito difícil ser o primeiro porque perder o primeiro lugar é muito fácil, é uma pressão enorme.

Marcelo Pires

Normalmente são três gerentes de produto, o gerente de produto, o gerente de marketing e o diretor da empresa. Os três dão opinião, mas as decisões são tomadas em conjunto, principalmente decisões financeiras. Ser o primeiro lugar gera facilitadores, se a marca é mais vendida, ela deve ter preferência dos consumidores; se ela é mais lembrada em preferência ela é um produto melhor; se ela é o melhor produto vale a pena para você, como consumidor, comprar também, então existe toda uma lógica, talvez no primeiro momento não seja consciente, mas que nos faz preferir os grandes concorrentes de vendas.

Rosana Sun

Eu acho que o grande risco seja você se acomodar, porque você pode pensar que você já é o primeiro mesmo. Eu acho que o maior risco de você estar em primeiro lugar e, principalmente, quando esse lugar perdura por muito tempo, é você poder achar que não precisa fazer mais nada e não se mexer, ou seja, você não se mexe por medo de perder esse lugar, então acho que esse seria o risco, apesar de que todo mundo quer ser o primeiro.

Filipe Fernandes

Plateia (Mitchel Moura - 4º ciclo)

Gostaria de saber o que aconteceu com a cerveja? Com a forma que ela foi exposta no mercado se ela existe ainda hoje?; e eu gostaria de saber do professor Marcelo e da Rosana como é feita a escolha de um artista para um comercial de uma marca? E depois de quanto tempo a imagem do artista ficará vinculada à marca?

Mitchel de Souza da Silva Moura

Marcelo Pires

Eu sai de lá em 2008, então não tenho dados muito recentes, mas o que eu sei é que eles ainda estão usando algumas coisas que eu fiz no plano de Marketing, e está no caminho certo. E o que ainda ocorre é o seguinte, quando os consumidores têm menos renda, eles despencam a categoria, buscam médios preços e, depois, preços mais baixos. Quando eles têm mais renda, eles sobem.

Agora a questão de usar uma personalidade conhecida, tem seu lado bom e seu lado ruim; no primeiro momento ela te ajuda, pois se você é desconhecido ela ajuda positivamente a marca, mas chega uma hora que também pode ser arriscado você não conseguir separar mais. Agora como você escolhe, se você tem recursos você faz uma pesquisa, como a Unilever fez para o lançamento do sabonete Lux Luxo, na versão liquida. Na época, em 1997, eles queriam fazer uma paródia do filme "Uma linda mulher", e testou-se para esse filme varias mulheres.

Rosana Sun

Então, acho que a celebridade pode ajudar e pode atrapalhar, dependendo do objetivo, pois se a imagem dela for muito forte, o consumidor só irá se lembrar do artista, por isso a importante de como escolher. Você perguntou, também, quanto tempo dura a imagem desse artista, é uma pergunta difícil de responder, isso vai depender da frequência com que você veicula. Por exemplo, a Casas Bahia tinha o garoto da Casas Bahia, "quer pagar quanto?", a consequência daquele comercial foi impressionante, o maior investidor da mídia do mercado, uma semana depois você não aguentava mais ver aquele comercial, porque a frequência que você via era muito grande. Vejam o caso da Ana Paula Arósio que fazia a propaganda da Embratel, elevou o conhecimento da Empresa e durou três anos seguidos, mas chegou um momento em que, para os consumidores, a Embratel era a Ana Paula. A Empresa lançou novos produtos com novas campanhas da Embratel mas estes produtos não vendiam e ninguém entendia porque.

Marcelo Pires

Eu estava lembrando do caso da Havaianas; ela sempre é Global e sempre pega coisas Globais, ela usa sempre pessoas do topo e está sempre agregando coisas positivas com o nome da personagem, mas isto custa muito caro também.

Giuliana Isabella

Então vamos encerrar por aqui a mesa a redonda e agradecer novamente a Rosana e ao Marcelo. Acredito que foi bastante valido para todos os nossos alunos, falar bastante sobre a experiência de vocês e juntar um pouco com a teoria e isso foi bem legal. Obrigada.

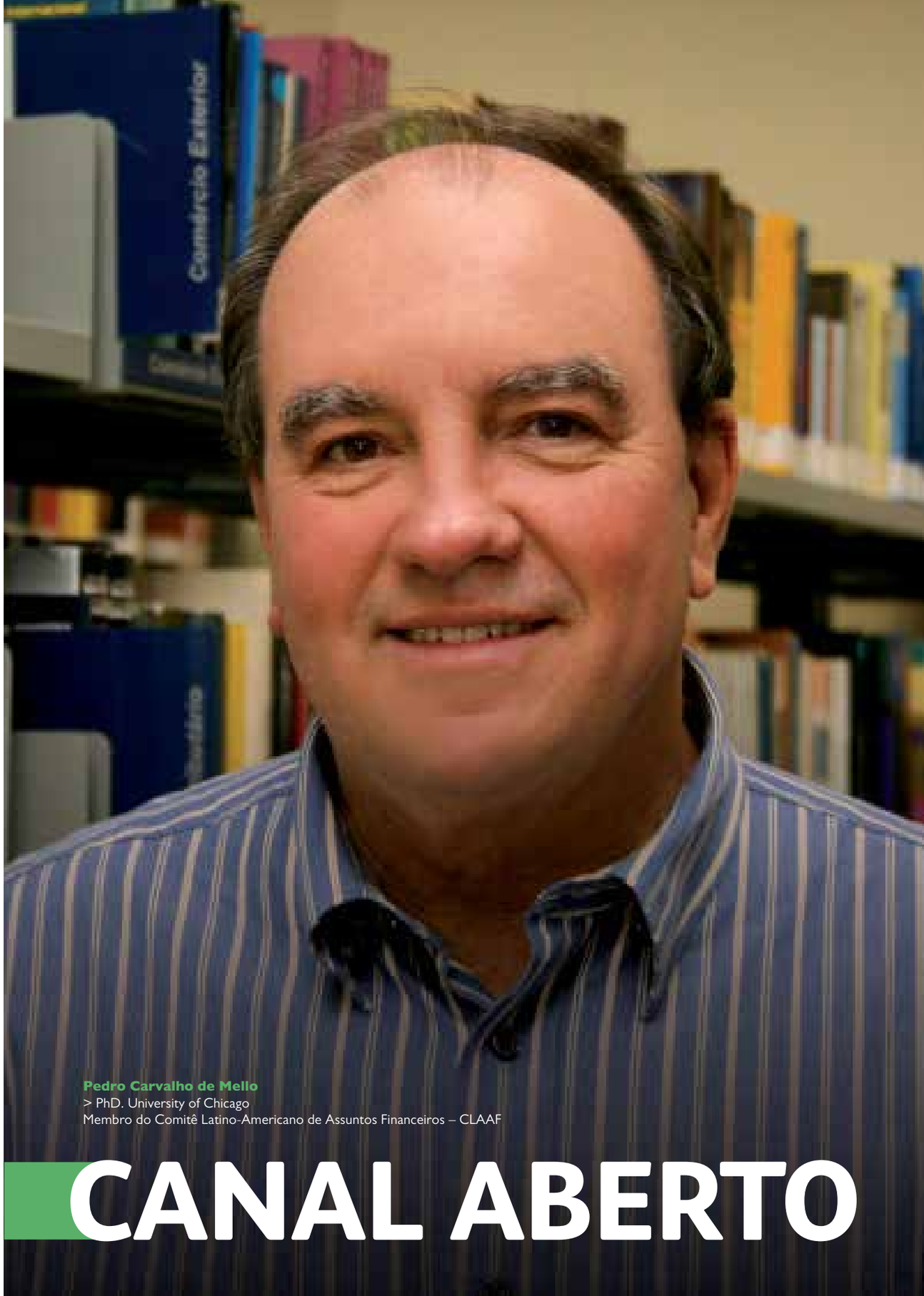
AGRADECIMENTOS

Rosana Sun

Executiva, diretora da unidade de Negócios OTC *(over the counter)*, com carreira desenvolvida em diferentes empresas farmacêuticas. Mestre em Administração de Empresas pelo Mackenzie, MBA e Pós-Graduação em Marketing pela ESPM, graduada em Administração de Empresas pela PUC. Fez um curso fora do país em Business Inglish e iniciou um período sabático em dezembro de 2009, com um projeto de, por nove meses, dar a volta ao mundo conhecendo outras culturas, histórias e pessoas.

Marcelo Pires

Professor da disciplina de Marketing da ESAGS e, também, professor da ESPM. Bacharel em Comunicação Social pela ESPM e mestre em Administração de Empresas pela FGV. Tem experiência executiva em Marketing, principalmente na gestão de produtos. Foi responsável por marcas de cervejas, refrigerantes, águas e cigarros entre outros produtos.



Pedro Carvalho de Mello
> PhD. University of Chicago
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

CANAL ABERTO

A Crise Financeira da Europa e a Ameaça de Recessão

Pedro Carvalho de Mello
Professor da Esags

Em fins de Outubro de 2011, os seis *Shadow Financial Regulatory Committees* (Comitês de Assuntos Financeiros da Ásia, Australia-Nova Zelândia, Europa, Japão, América Latina e Estados Unidos) promoveram um encontro em Washington para avaliar as lições da recente crise financeira global. O encontro ocorreu em Washington, D.C., entre 21 e 24 de Outubro, e a declaração conjunta foi apresentada imediatamente antes do momento em que os líderes europeus estavam se reunindo para um encontro em Bruxelas para tratar da crise na Eurozona. Vamos apresentar, nesse artigo, o teor da Declaração Claaf No. 25, com as recomendações conjuntas dos seis comitês, os resultados da Reunião de Bruxelas e as primeiras reações do mercado em função das resoluções de Bruxelas.

Lições da Crise

Os 31 membros dos seis Comitês reunidos em Washington acreditam que existam importantes lições da crise financeira de 2007-2008 que possam proporcionar um quadro de análise para avaliar os planos para resolver a corrente crise Européia.

Uma das lições centrais da recente crise financeira global e de outras crises financeiras que causaram pragas no mundo em décadas passadas, é que a falha em se reconhecer e alocar com credibilidade as perdas sofridas não as faz ir embora. Com efeito, uma atuação atrasada exacerba a incerteza do Mercado sobre quem irá perder, e por que quantia, o que piora e prolonga as reações do mercado para as perdas.

Por exemplo, em 2007 e 2008, os *policy makers* dos Estados Unidos (EUA) e da União Européia (UE) falharam em impor as perdas para os intermediários financeiros, muito embora esses problemas fossem aparentes e reconhecidos pelo mercado. Ao esperar para agir ou para reconhecer e alocar as perdas, os *policy makers* agravaram a incerteza e foram forçados a responder reativamente ao colapso na confiança do mercado no outono de 2008, o que aumentou substancialmente os custos econômicos e sociais da crise.

Contornos da Crise Européia

A Europa enfrenta agora uma crise tri-dimensional: (1) problemas de sustentabilidade da dívida dos *sovereigns*, (2) problemas de solvência ou de inadequação de capital dos bancos, e (3) diferenciais de competitividade entre países da Eurozona (sobre ou sub-valorização das taxas reais de câmbio dentro da Eurozona).

Esses problemas são inter-relacionados e os pesos assinalados para cada um deles variam entre os países dentro da Europa. Existe uma urgente necessidade para a Europa responder decisivamente frente a esses problemas. Os Comitês concordam que isso é difícil, pois não existe uma saída fácil e sem dor. As decisões necessárias que precisam ser tomadas irão criar custos substanciais durante muitos anos no futuro.

Os *policy makers* europeus necessitam se conscientizar que quando se anunciam intervenções de curto prazo, os participantes do Mercado irão procurar compromissos com credibilidade que assegurem uma sustentabilidade no longo prazo de quaisquer dos planos que sejam apresentados. Isso requer mecanismos para restaurar a solvência de sovereigns, confiança nos bancos e maior competitividade para os membros problemáticos da Eurozona. Os ingredientes de tal problema incluem o reconhecimento e a alocação das perdas existentes, assim como reformas na política fiscal, melhorias na regulação financeira e medidas para fortalecer o crescimento econômico.

Ações Sugeridas pelos Comitês

Com a finalidade de atuar rápida e efetivamente nesses problemas, a Europa precisa realizar um plano em quatro estágios para lidar com sua crise.

Primeiro, a Grécia – que é o país da Eurozona mais obviamente complicado e insustentável fiscalmente – precisa reestruturar sua dívida para um nível sustentável. Ao ajudar a Grécia para se reestruturar numa maneira ordenada e restaurar o seu crescimento econômico, os líderes europeus precisam assegurar que o restante da Europa esteja protegido com sucesso de qualquer contágio com as dívidas bancárias e de *sovereign* debts que possam acompanhar a reestruturação na Grécia. Uma resposta satisfatória requer o acordo e a articulação de um plano para alocar perdas relacionadas com a Grécia, de modo tal a prevenir o contágio que resulte da falta de um plano crível.

Segundo, como parte de fórmula mais ampla, crível e transparente para reconhecimento e alocação de perdas, os governos europeus precisam garantir que os bancos estarão adequadamente capitalizados para restaurar a confiança do mercado no sistema financeiro. Isso significa que os bancos que estão correntemente expostos para grandes perdas potenciais precisam estar suficientemente fortes para evitar o risco de insolvência, ou protegidos por garantias governamentais, ou solucionados com implicações claras para seus demandantes, ou re-capitalizados, seja com fundos públicos ou privados. Requerem-se agora duras escolhas sobre soluções bancárias, pois os prévios *bailouts* enfraqueceram significativamente as finanças públicas.

Terceiro, necessita-se um *funding* suficiente, vindo de uma fonte coordenada, grande e crível para eliminar a incerteza sobre a sustentabilidade das dívidas soberanas européias. Isto também requer o reconhecimento e a alocação de perdas, seja explícita ou implicitamente, e a provisão de um suporte suficiente de liquidez. Por exemplo, o *European Central Bank (ECB)*, os *sovereigns* europeus, o FMI, ou algum outro consórcio internacional, poderia providenciar suporte suficiente para algum ou todos *sovereign debts*. Os fundos dessa facilidade poderiam ser oferecidos seja sem pré-condições ou apenas para países qualificados que tenham efetuado reformas suficientes. Todos esses arranjos seriam exemplos de planos coordenados, amplos e críveis para solucionar a incerteza do sovereign debt, cada um dos quais implicando impostos e transferências efetivas entre os contribuintes fiscais dos vários países. Até o momento, embora o *European Financial Stability Fund (EFSF)* e o Banco Central Europeu (ECB) tenham proporcionado algum suporte para os *sovereigns*, este suporte é insuficiente para resolver a incerteza de mercado. Nós queremos registrar, naturalmente, que o suporte do ECB sem compromissos críveis da parte dos países membros do ECB para absorver as conseqüências fiscais das compras do ECB, podem resultar num significativo imposto inflacionário.

Quarto, uma trajetória sustentável de longo prazo para os atuais membros da Eurozona precisa enfrentar os problemas de longo prazo de competitividade relacionados com as atuais distorções no alinhamento das taxas reais de câmbio. As taxas reais de câmbio dos países do Sul da Europa são atualmente substancialmente sobre avaliadas relativamente às dos países do Norte da Europa. Existem três maneiras óbvias para se corrigir o problema.

Um enfoque – uma estratégia passiva – pode simplesmente contemplar um doloroso ajuste deflacionário de preços e salários no Sul durante vários anos. Este enfoque implica em custos de baixo crescimento, alto desemprego e potencial tumulto político, todos os quais podendo prejudicar a necessária consolidação fiscal. Este enfoque pode se provar fracassado, resultando em poucos ganhos com grandes custos.

Uma segunda estratégia seria conseguir que alguns países abandonassem imediatamente a Eurozona. Isso seria, no entanto, prejudicial para os mercados, podendo diminuir a confiança nas instituições européias e no compromisso com a integração.

Uma terceira possibilidade contempla a suavização do processo de ajuste em prol do restabelecimento da competitividade, a ser obtido por meio de uma taxa de inflação mais elevada na Eurozona durante muitos anos no futuro. Isto imporia um imposto inflacionário no Norte e ao mesmo tempo se facilitaria o ajuste deflacionário no Sul. Esse ajuste ainda iria requerer profundas reformas estruturais no Sul, para evitar futuros desequilíbrios nas taxas reais de câmbio. Para tornar essas reformas críveis, seria também necessário reformar as estruturas de governança dentro da Eurozona e da EU.

Regulação dos Bancos e Acordo da Basiléia

A despeito de qual seja a opção escolhida pela Eurozona, é vital que se mude fundamentalmente a regulação bancária internacional, pois os padrões de requisito de capital estabelecidos pelo Comitê da Basiléia, em vigor desde 1989, foram um importante contribuinte para a crise.

Tal como reconhecido pelo próximo Presidente do ECB, Mario Draghi, num discurso em Bruxelas em Maio de 2011, "a existência de lacunas [na estrutura das regras de Basiléia], devido à falta de coordenação ou de consistência, foi efetivamente um dos maiores causadores da crise".

Tanto os padrões estabelecidos em Basiléia I quanto em Basiléia II induziram, artificialmente, os bancos europeus a comprar quantidades excessivas de dívida soberana *(sovereign debt)*, pois esses padrões assinalavam um peso zero para o risco, implicando que os bancos não teriam necessidade de suportar quaisquer dessas compras com o capital dos donos.

Ademais, dado que a dívida de todos os governos era avaliada igualmente como zero risco (desde que essa dívida fosse ranqueada como *"investment grade"* pelas agências de *rating*), os bancos não tinham incentivos para discriminar suas escolhas de países na compra de *sovereign debt* ou para diversificar suas carteiras de dívida soberana de países.

Muito embora o Comitê da Basiléia tenha revisto, depois da última crise, os padrões de capital, e eventualmente irá requerer que os bancos aumentem seus capitais, os padrões estabelecidos por Basiléia III contêm os mesmos defeitos das versões anteriores. Em particular, vão continuar os pesos zero para a sovereign debt.

Os seis *Shadow Committees* já há muitos anos têm sido bem críticos dos padrões da Basiléia, devido a várias razões, incluindo a sua complexidade e arbitrariedade. Nós acreditamos que já chegou o tempo de se abandonar os métodos correntes da Basiléia para estabelecer padrões de capital e substituí-los por melhores padrões, incluindo um simples, porém amplo, indicador. É o chamado "razão mínima requerida de alavancagem" *(minimum required leverage ratio)*, medido como o capital social (dos acionistas) dividido pelos ativos totais.

Potencial do Impacto da Crise Européia

O mundo inteiro tem interesse numa solução urgente e crível para a crise da Eurozona e retificação da regulação bancária. Existem vários canais de transmissão potencial dos problemas europeus para o resto do mundo, caso essa crise não seja satisfatoriamente enfrentada. A falha para fixar os padrões de capital bancário continuará a criar incentivos artificiais para os bancos comprarem *sovereign debt*, a despeito de sua qualidade, e dessa maneira espalhando as sementes para possíveis futuras crises.

Caso o capital fuja das economias européias enfraquecidas, existe um grande risco que eles também fugirão dos mercados emergentes em geral e de países com altos índices de dívida sobre PIB, especialmente aqueles com perfis de curto prazo para maturidade. Isto conduziria para taxas mais altas de juros e para contração de crédito em todos esses mercados. De fato, existe uma urgente necessidade para fortalecer os recursos do FMI com a finalidade de oferecer liquidez para as economias de mercados emergentes que poderiam ser prejudicadas pelo fracasso de um plano falho da Eurozona.

Na América Latina, os impactos negativos podem ser ampliados pelo fato dos bancos europeus deterem uma importante participação no sistema bancário. Caso os bancos europeus sejam afetados adversamente pelas crises em seus países de origem, existe um risco significativo que eles transfiram para suas sedes recursos das operações latino americanas e como consequência criando uma perigosa contração de crédito nas economias latino americanas.

A economia dos Estados Unidos está exposta, financeiramente, de uma maneira diferente. Cerca de 40% dos ativos aplicados nos *money market mutual fund* estão investidos em passivos de curto prazo dos bancos europeus. Caso esses bancos não possam honrar suas obrigações, eles vão expor esses fundos mútuos monetários a uma valorização abaixo do valor par, podendo estimular corridas para saque, ou ainda, outro *bailout* tal como ocorreu após a quebra do Banco Lehman em setembro de 2008.

Os investidores globais estão expostos devido aos seus investimentos em valores mobiliários na Europa. Uma crise na Europa que resulte num significativo declínio do valor das ações de empresas européias pode não só causar perdas diretas aos acionistas de outros países, como também disparar um *crash* dos mercados acionários de outras economias.

Os problemas na Europa, caso não sejam adequadamente tratados, podem também interromper severamente o *trade finance*, prejudicando o comércio internacional. Este resultado pode ser amplificado por uma contração substancial da atividade real na Europa que possa causar um declínio nas exportações daqueles países que enviam bens e serviços para o continente europeu. Os maiores parceiros comerciais europeus – os Estados Unidos, Ásia (china e Japão incluídos) e todos os exportadores de *commodities* iriam sofrer.

Existem, ademais, outras situações de risco que não conhecemos. Por exemplo, pode ser difícil para os reguladores conhecer a extensão dos *counterparty risks* relacionados aos diversos instrumentos financeiros e instituições financeiras da Europa. Em 2008, nos Estados Unidos, a AIG foi resgatada porque, em parte, os reguladores temiam que ela estivesse excessivamente exposta nas suas contra- partes nos contratos de *credit default swap* que emitiu. Quem sabe se não existem por aí outros potenciais AIGs no evento de uma crise na Eurozona?

A Importância do Euro para a Europa

Para entendermos a importância de se tentar manter a Grécia na Eurozona e a integridade da comunidade européia, necessitamos um pouco de história. Durante séculos, as comunidades que formam hoje os países europeus passaram por longas e cruentas guerras. Qualquer que seja o cálculo econômico que se faça para regatar os países devedores e manter a integridade da comunidade européia, esse valor vai valer a pena quando avaliado em termos dos tremendos custos trazidos pela Segunda Guerra Mundial. A queda do Euro pode ser vista como a queda da Europa e um grande fracasso para os altos ideais que fundamentaram a criação da Comunidade Européia.

O embrião da Eurozona foi a Comunidade Européia do Carvão e do Aço, criada após II Guerra, com seis países. Visava dissuadir países de novos conflitos bélicos, após séculos de guerras. Foi o embrião da Comunidade Européia, que conta com 27 países hoje. Nem todos os países da Comunidade Européia adotaram o Euro como moeda comum. A Eurozona é composta por 17 países e surgiu após o colapso da União Soviética. Tinha por objetivo criar uma prosperidade coletiva e obter maior consolidação política. Pode se concluir que essas iniciativas políticas foram exitosas, pois hoje em dia a Europa, com 500 milhões de pessoas e US$ 17 tri de PIB, é a maior potência mundial.

Muito embora alguns alarmistas prevejam o fim da Eurozona e mesmo da comunidade européia, o quadro mais provável é o de um longo e sofrido processo de melhoria institucional. A Eurozona necessita, sobretudo, de maior integração fiscal.

Reunião de Bruxelas

O cronograma da crise grega pode ser resumido da seguinte maneira:

1 - a dívida grega é de 350 bilhões de euros, dos quais cerca de 212 bilhões de euros correspondem a títulos pertencentes aos bancos comerciais;
2 - em abril de 2010 a Grécia, em recessão, e com gastos ascendentes e receitas em diminuição, pediu um resgate da dívida *(bailout)* ao FMI e a União Européia;
3 - a Grécia adotou medidas drásticas de contenção dos gastos fiscais, sendo pressionada para aprofundar ainda mais a política de arrocho fiscal. O tecido social começou a se esgarçar. Em junho de 2011, começaram motins e revoltas nas ruas de Atenas, quando o governo anunciou cortes adicionais de despesas;
4 - a Alemanha, França e outros países da Europa se reuniram em Bruxelas, na semana de 22 a 27 de outubro de 2011. Depois de muita discussão e pressão sobre os bancos comerciais, chegaram a um acordo.

O Acordo alcançado em Luxemburgo, em 27 de outubro de 2011, prevê:

1 - o perdão de até 50% da dívida grega de cerca de US$ 220 bilhões de Euros de responsabilidade dos bancos comerciais (os 70 maiores bancos afetados relutaram bastante em aceitar esse percentual);
2 - obrigam os bancos a buscar recursos (os bancos europeus necessitam de 106 bilhões de euros) no mercado para aumentar seu capital, com um prazo de nove meses para suas recapitalização;
3 - ampliam de 440 bilhões para 1 trilhão de euros o Fundo Europeu de Estabilização Financeira – FEEF, que é um fundo de resgate para países em dificuldades;
4 - A Grécia vai receber 140 bilhões de euros de ajuda. Em contrapartida, exigiu-se também cortes adicionais de empregos públicos e de benefícios de bem estar para a população grega.

As medidas lembram o TARP (Programa de Alívio de Ativos Problemáticos), criado em 2008 para socorrer instituições financeiras dos Estados Unidos, que disponibilizou 700 bilhões de dólares. O TARP, por via do Tesouro, comprou ativos lastreados em hipotecas imobiliárias de bancos em dificuldades

Repercussões das Resoluções de Bruxelas

O primeiro impacto no mercado foi muito positivo, com euforia momentânea de investidores, mas ceticismo de especialistas. As principais dúvidas dizem respeito à de onde virão os recursos para ampliar o fundo. As autoridades européias já ativaram uma missão para atrair recursos dos chineses e também de países emergentes, incluindo o Brasil. No primeiro momento, não se pensou nas reações populares e políticas na Grécia.

Em seguida à Reunião de Bruxelas, houve uma reunião do G-20 em começos de novembro. Nesse evento, a Europa solicitou ajuda dos países superavitários. O Brasil, caso decida ajudar com recursos, o fará via FMI, com novos aportes a serem futuramente convertidos em cotas. Isso já aconteceu no passado. Em 2009, o Brasil atuou de maneira coordenada com a China, aportando US$ 10 bilhões (e a China US$ 50 bilhões), via G-20, para fortalecer o FMI.

Questiona-se também a capacidade grega de pagar as contas, mesmo após a negociação. A dívida grega é de 330 bilhões de euros. Mesmo perdoando-se 130 bilhões, resta um endividamento que deverá ser equivalente a 120% do PIB em 2020. A dívida grega, em 2011, é de 150% do PIB.

Os gregos, desde 2010, enfrentam reforma após reforma, com cortes de despesas para reduzir o déficit, causando grande revolta na população. A classe média grega é formada, em grande parte, por funcionários públicos, aposentados e outras pessoas que dependem indiretamente do setor público. O comércio é dinamizado por essas parcelas da população. O PIB já caiu 11% desde então. As tensões voltaram em outubro último, com o Pacote de Bruxelas.

Alguns prevêem que a Grécia, e talvez Portugal, terão de sair da Eurozona. Outros acham que esses mesmos países vão considerar que, para seu próprio benefício, é melhor abandonar voluntariamente a Eurozona. Como existem grandes ligações legais de dívidas e ativos e de projetos em andamento, não é uma decisão simples ou fácil. A Espanha e a Irlanda continuam posicionadas para serem os próximos candidatos para abandonar a Eurozona. A Itália também está na mira do mercado, que prevê dificuldades para o pagamento da dívida em 2012.

Quando o mercado já começava a avaliar os prós e contras do Acordo, os Gregos entraram com a política, e deram um verdadeiro "presente de grego" para o resto da Europa.

O Primeiro Ministro George Papandreou anunciou, em primeiro de novembro, um referendo público para poder concordar com o Acordo. Essa movimentação política de Papandreou foi vista como traição pela França e foi recebida com um silêncio constrangedor pela Alemanha.

É possível que os gregos prefiram abandonar o Euro e optar pelo *default*. Isso traria o risco de explodir as finanças de vários países, desestruturar a Eurozona e colocar a economia mundial em recessão. O anúncio do referendo iria, com certeza, paralisar os esforços de coletar o um trilhão de euros. No final, os gregos chegaram a uma solução política que dispensa o referendo, e o Ministro Papandreou acabou renunciando. Caso essas movimentações políticas fortaleçam a idéia de sacrifício do povo grego para continuar na Eurozona, o governo terá melhores condições políticas para enfrentar os protestos. Muitos jovens já planejam migrar para outros países, o que deverá agravar os problemas.

Conclusões

Em resumo, o tempo é a essência para se equacionar e solucionar a Crise Européia. É urgentemente necessário que se tomem ações para enfrentar a crise européia numa maneira crível e sustentada, incluindo uma visão do seu potencial de crescimento econômico e também para que se reforme, em seus fundamentos, a regulação do capital dos bancos em todos os países do mundo.

Normas para formatação dos artigos

> Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.
> Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).
> Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:

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, 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;
> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;
> 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 bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:
> Devem apresentar título e fonte.
> A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:
CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br
Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:
Livro
RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

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
ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico
TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em:<http://www.oglobo.com.br/>. Acesso em: 19 maio 1998.

“Estude Administração na ESAGS, uma das 4 melhores faculdades de Administração do Estado de São Paulo.”

Unidade ABC

Portão 1 *- Alameda 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

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE FGV ADMINISTRAÇÃO

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESAGS