

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Janeiro a Junho de 2013 | nº 14 | Ano 08

ISSN 1981-3791



## Redes Sociais

- > Artigo
- > TAIPA
- > TC
- > Mesa redonda
- > Pensata
- > Canal aberto



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
**ESAGS**

<b>Editorial</b>	3
<b>Artigo</b>	
<b>Identidade enredada: A produção de subjetividade na era da World Wild Web</b>	6
> Prof. Ms. Marco Aurélio de Lima	
<b>Taipa</b>	
<b>Análise do processo administrativo da ConAn – Controle de Ângulo</b>	14
> Caio Bento Viana	
> Cintia Satomi Inoue	
> Danilo Lelaché Cardoso Santos	
> Erik Kazuo Takara	
> Lucas Mattesco Miotto	
<b>TC</b>	
<b>Plano de negócios – Dona Pitanga</b>	25
> Amanda Cuencas	
> Dayane Machado	
> Giovanna Faria Eman	
> Jéssica Paiola Campos	
> Laís Gomes	
> Mayara Marchetto	
> Stéphanie Cinelli Ruzzi	
<b>Mesa Redonda</b>	46
Redes Sociais	
<b>Agradecimentos</b>	50
<b>Pensata</b>	
<b>Redes sociais e reputação: a síndrome de Petruso</b>	51
> Prof. Getúlio Pereira Júnior	
<b>Canal Aberto</b>	55
<b>Normas para formatação</b>	60



# EXPEDIENTE

**Estudos e Negócios | 2013 - nº 14**  
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de  
Administração e Gestão - ESAGS**  
Ano 8 - nº 14 | Janeiro à junho de 2013

**Conselho Editorial**  
Período de vigência: Janeiro à junho de 2013

**Membros**  
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro  
Prof. César Rodrigues de Almeida  
Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Prof. Tatiana Iwai  
Alexandre de Almeida

**Coordenação Editorial**  
Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Alexandre de Almeida

**Editor**  
Prof. Natácha 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

A décima quarta edição da Revista Estudos e Negócios apresenta “Redes Sociais” como temática principal, buscando explorar tanto as relações interpessoais configuradas nestes meios, quanto a sua utilidade como estratégia de propaganda e marketing para as organizações. Visto que hoje é difícil encontrar alguém que não possua cadastro em uma rede social, elas tornaram-se oportunidade de divulgação para um público maior. As redes sociais, quando utilizadas adequadamente, podem trazer benefícios às organizações, como diferencial competitivo ou até mesmo pela agilidade nos negócios.

O primeiro artigo, “Identidade enredada: A produção de subjetividade na era da World Wild Web”, elaborado pelo Prof. Marco Lima, docente da Esags e pesquisador sobre o tema central da revista, explora a questão das redes digitais sob o olhar da psicologia. O artigo apresenta um resgate histórico sobre a criação das redes no mundo e aprofunda-se na questão de como estas têm influenciado a maneira como os indivíduos se comportam e se percebem na atualidade.

Na sequência, é apresentado o Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas (TAIPA), desenvolvido pelos alunos do 2º ciclo sob orientação da Prof. Lina Nakata. A organização analisada foi a ConAn, microempresa fabricante de máquinas de solda que também oferece assistência técnica no pós-venda. O objetivo principal deste trabalho foi retratar a realidade da ConAn e propor ações de melhoria, permitindo que os alunos aplicassem os conhecimentos adquiridos durante o curso.

Como resultado da disciplina de Tópicos Especiais II, os alunos desenvolvem e apresentam um plano de negócio, contemplando a análise

de mercado, viabilidade financeira e plano operacional. Nesta edição, apresenta-se o plano de negócio da “Dona Pitanga”, com atuação no mercado de *food service* voltado a refeições rápidas e saudáveis no ABC Paulista.

Dando continuidade e retomando o tema central da revista, apresenta-se um breve relato da mesa redonda, moderada pelo Prof. Ms Marco Aurélio de Lima que ocorreu em 03 de outubro de 2012 e contou com dois palestrantes experientes sobre de Redes Sociais: Marcelo Custodio de Oliveira e Dalton Martin.

Como forma de inovação, proporcionando textos interessantes aos leitores da Revista, esta edição conta com a Seção Pensata, com o artigo “Redes sociais e reputação: a síndrome de Petruso”, onde o Prof. Getúlio Pereira Júnior reflete e questiona os aspectos éticos nas Redes Sociais, explorando o quanto uma postura errônea nestes ambientes pode afetar a reputação e a vida dos indivíduos.

Na última seção, Canal Aberto, a partir dos debates ocorridos no encontro do Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF para avaliar as políticas de provisão de liquidez no contexto da Crise Global, realizado em Washington, em dezembro de 2012, o Prof. Pedro Carvalho de Mello apresenta a síntese das discussões do evento por meio do texto intitulado “Em Tempos de Crise, Propostas para Aumentar a Liquidez na América Latina”.

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!  
Prof. Natácha Bertoia

# BOAS VINDAS

Turmas de Administração - ABC



Turma de Administração - ABC



Turma de Contabilidade - ABC



Turmas de Economia - ABC

Turmas de Administração - Santos



# ARTIGO 1

Prof. Ms. Marco Aurélio de Lima  
> Psicologia Aplicada a Administração

## Identidade enredada: A produção de subjetividade na era da World Wild Web

Prof. Ms. Marco Aurélio de Lima

### Apresentação

O presente trabalho procurará contribuir com as discussões sobre o mundo das redes digitais ao considerá-lo a partir de uma perspectiva particular, qual seja, a da psicologia<sup>1</sup>. Tem-se como meta pensar de que maneira as “teias de interação global” são apropriadas pelo contexto histórico-cultural atual e como elas influenciam na produção de subjetividades, ou seja, na constituição de formas de ser e estar no mundo. Para isto, conceitos chaves do pensador Michel Foucault funcionarão orientadores do raciocínio a ser desenvolvido.

Embora o viés de análise seja psicológico, as ideias aqui enunciadas também podem ser úteis outros ramos do conhecimento, como o da administração e do marketing, visto serem áreas que também apresentam como âmbito de ação, o campo relacional humano.

### O surgimento das “teias globais”

Pode-se dizer que o projeto daquilo que hoje chamamos de Internet é fruto do contexto histórico e político de meados do século XX. Na década de 60, em plena guerra-fria, os Estados Unidos se assustaram com o lançamento do foguete russo Sputnik ao espaço. Em função disto empreenderam inúmeras iniciativas ousadas de desenvolvimento tecnológico. Uma delas foi um projeto liderado pelo engenheiro Paul Baran, o qual dizia respeito aos meios de comunicação.

Com medo de ataques nucleares e da conseqüente destruição de centros de comunicação - o que deixaria isoladas as diferentes regiões do país - os cientistas norte-americanos imaginaram um protótipo revolucionário em que as redes de informação funcionassem de

forma flexível, descentralizada, multidirecional e distribuísse conteúdos de forma não hierarquizada. Caso um centro comunicacional fosse destruído, a rede poderia continuar funcionando e as mensagens teriam ainda muitos outros caminhos (ou conexões) para chegar a seu destino. (Castells, 2011; Costa, 2012)

Já em outro campo, os progressos da micro-engenharia fizeram com que, na década de 1980, as máquinas surgidas em 1946 e batizadas de computadores, atingissem tal grau de capacidade de processamento de dados, que se tornam passíveis de funcionar interligadas umas às outras. Aos poucos as redes se multiplicaram pelo planeta construindo uma grande malha comunicacional. (Castells, 2011; Costa, 2012)

“O resultado foi uma arquitetura de rede que como queriam seus inventores, não pode ser controlada a partir de nenhum centro e é composta por milhares de redes de computadores autônomos com inúmeras maneiras de conexão, contornando barreiras eletrônicas.” (Castells, 2011 – p. 44)

Na década de 1990, com o fim da guerra-fria e com surgimento de políticas de provimento e partilhamento de informações, a rede pode então ser acessada pelo cidadão comum. (Castells, 2011; Costa, 2012)

Em um período de tempo muito curto, a rede estende seus *links* envolvendo um grandioso número de lares em todo do planeta. Assim, esta modalidade de comunicação mediada por computadores alcança um alto grau de penetração em todos os domínios da atividade humana. Para Castells (2011), a magnitude do impacto das mídias digitais deve-se justamente a sua penetração em toda estrutura social. Cada vez mais as mídias mostram-se, segundo Silverstone (2002), onipresentes, tornando-se uma dimensão fundamental da experiência dos indivíduos.

Além disto, estas técnicas comunicacionais e de informação vão ser apropriadas pelo contexto histórico político e com isto trazem novos matizes à economia das relações de poder, seja no âmbito dos estados-nação, seja no campo das relações interpessoais.

1 - Não se pretende falar em nome de toda psicologia aqui, visto ser ela um campo multifacetado e constituída por muitas abordagens diferentes. A psicologia a que se refere, é aquela orientada por um viés psicanalítico e com influências da tradição foucaultiana de pensamento.

Faz-se necessário deter-se um pouco mais no fato de que este novo tipo de comunicação se baseia em uma estrutura de funcionamento reticular, ou como dia Costa, (2012), rizomática.

De acordo com Costa (2012) a comunicação em rede não é algo inédito, pois a invenção da escrita já era uma forma de estender o alcance da transmissão de mensagens no tempo e no espaço. No entanto, desde os primeiros hieróglifos até as redes de televisão, o fluxo das mensagens tinha sempre um sentido único: do produtor de conteúdo para o conjunto de receptores a ele ligado.

As tecnologias digitais mediadas por computador permitem maior flexibilidade de *feedback*, interatividade e reconfiguração de conteúdos (Castels, 2011). Com isto, o fluxo informacional pode ser de ida e volta. Um mesmo indivíduo, ou um mesmo nó da rede, pode ser simultaneamente receptor, produtor e transmissor, além de ter a seu alcance um contingente de milhares de interlocutores. Desta maneira, altera-se o próprio processo comunicacional, criando-se novas possibilidades e modalidades de relação entre pessoas.

Além disto, estas novas formas de comunicação, por basearem-se em eletrônica, podem ser completamente mapeadas, resultando em um esquadramento minucioso das práticas no interior da rede, o que produz efeitos em diversos âmbitos humanos como o da economia, do marketing e também no que diz respeito a constituição de identidades.

É neste contexto que se insere o presente trabalho. A partir de uma perspectiva foucaultiana, buscar-se-á compreender como esse complexo sistema de informação e de comunicação vai ser apropriado pelo projeto histórico da modernidade e os efeitos desta apropriação no que tange a construção de modos de ser e estar no mundo. Abordaremos esta questão a partir de dois ângulos distintos mas interligados: primeiramente discorreremos sobre a exposição da intimidade na atualidade e posteriormente nos detemos no exame da relação entre a subjetividade e os dispositivos de vigilância possibilitados pelos meios digitais.

## A “confissão” da intimidade

Não configura nenhuma novidade o fato de que as pessoas muitas vezes lançam mão de redes sociais ou blogs com uma finalidade específica, qual seja, a de falar de si. Com isto, assiste-se a diversas situações de exposição de dimensões íntimas e privadas da vida dos indivíduos.

“Ao longo da última década, a rede mundial de computadores tem dado à luz um amplo leque de práticas que poderíamos denominar “confessionais”. Milhões de usuários de todo o planeta – gente “comum” (...) – tem se apropriado das diversas ferramentas disponíveis on-line, que não cessam de surgir e de expandir, e as utilizam para expor publicamente a sua intimidade. Gerou-se assim, um verdadeiro festival de “vidas privadas”, que se oferecem despididamente aos olhares do mundo inteiro. As confissões diárias de estão aí, em palavras e imagens, à disposição de quem quiser bisbilhotá-las; basta apenas um clique do mouse. E, de fato, tanto você como eu e todos nós costumamos dar esse clique” (Sibilia, 2008 – p. 27)

Para pensar esse fenômeno, mostram-se bastante úteis algumas ideias apresentadas por Foucault (2003), em seu livro “A história da sexualidade”. Para este autor, as sociedades constituem e são constituídas por correlações múltiplas de forças, ou melhor, por jogos de poder. O sentido que Foucault dá a este termo é bastante particular, pois para ele, poder não se refere única e exclusivamente aos diferentes modos de sujeição que o Estado pode exercer sobre os indivíduos, mas sim a uma dimensão de toda e qualquer relação. O poder seria uma forma de ação que visa a ação de outrém. Portanto, não seria algo passível de ser apropriado. Não seria correto afirmar “tal indivíduo tem o poder”. Além disto, o poder não seria exclusivamente repressivo ou coercitivo, mas, por se tratar de jogos de forças entre parceiros em relação, ele teria também um caráter

produtivo. O exercício do poder produz, entre outras coisas, saberes ou conhecimentos. (Foucault, 1995; 2003)

Para Foucault (2003), desenvolveu-se na civilização ocidental um determinado conjunto de procedimentos por meio dos quais se dão certos exercícios de poder e constituição de saber. Ao dizer isto, o autor refere-se às práticas confessionais. Desde a Idade Média, a confissão teria sido uma importante forma de produção de verdade.

Se inicialmente a confissão era um dos elementos constitutivos do sacramento da penitência na igreja católica, com o passar do tempo ela vai ganhando outros terrenos. No campo da justiça, para apurar fatos em um processo criminal, aos poucos abre-se mão do ordálio, dos juramentos, dos julgamentos divinos e passa-se a fazer uso de técnicas interrogatórias e de inquérito. A instauração de tribunais de inquisição contribui fortemente para dar a confissão “um papel central na ordem dos poderes civis e religiosos.” (Foucault, 2003 – pg 58) A verdade que um indivíduo era capaz de falar sobre si (obrigado ou não), passa a ser uma forma de individualizá-lo. (Foucault, 2003)

Mas o alcance desse dispositivo vai além do campo jurídico. Na literatura e na filosofia, a construção de narrativas ou a busca por verdades, na modernidade, passam a locomover-se pelo caminho introspectivo do exame de si. Outro exemplo: no campo da saúde, o médico interroga o paciente sobre detalhes de sua vida e suas práticas ao pensar a forma de tratar. Ou seja, a confissão estende seus efeitos

“(…) na justiça, na medicina, na pedagogia, nas relações familiares, nas relações amorosas, na esfera mais cotidiana e nos ritos mais solenes; confessam-se crimes, os pecados, os pensamentos e os desejos, confessam-se o passado e sonhos, confessa-se a infância; confessam-se as próprias doenças e misérias; (...) confessa-se em público, em particular, aos pais, aos educadores, ao médico, àqueles a quem se ama; fazem-se a si próprios, no prazer e a na dor, confissões impossíveis de confiar a

alguém, com o que se produzem livros. Confessa-se – ou se é forçado a confessar.” (Foucault, 2003 – p. 59)

A confissão ganharia assim o formato de uma sutil, mas poderosa injunção. Dizendo de outra maneira: seguir a linha de raciocínio foucaultiano significa assumir que na sociedade moderna e ocidental os indivíduos se vêm enredados pela obrigação de revelar-se, de falar de si. No entanto, esta pressão para que se faça uma exposição dos conteúdos íntimos estaria tão profundamente incorporada aos indivíduos que os mesmos não mais o sentiriam como efeito de um poder que coage, mas como uma forma de liberdade ou de libertação (Foucault, 2003).

O Ocidente teria submetido contingentes de indivíduos ao longo do tempo para engendrar uma determinada forma de sujeição, o que ao mesmo tempo os torna “sujeitos”, ou seja, constitui subjetividade. Este complexo dispositivo de relações de poder produz indivíduos confidentes. Ou, como diria Foucault, “nos tornamos uma sociedade singularmente confessanda.” (Foucault, 2003 – p. 59) Assim, viver-se-ia sob os efeitos da injunção de dizermos o que somos, o que fazemos, o que recordamos, o que pensamos.

Assim, para Foucault, insidiosos mecanismos de poder exibiriam sua força ao produzir subjetividades. Um poder que poderia ser compreendido como um

“(…) persistente *fazer falar*. Uma pressão mais sutil, menos óbvia e possivelmente também mais efetiva, latejando nesse inabalável convite a confissão. Pois nesse ato de verbalizar uma confidência, os indivíduos experimentam uma espécie de libertação; falar de si implica se esvaziar de um peso morto, gerando um alívio aparentado com a emancipação. No entanto, em muitos casos, o efeito seria exatamente o oposto: agindo desse modo, ao responder com suas próprias vozes às demandas de (...) falar de si, os sujeitos não estariam mais do que alimentando as vorazes engrenagens da sociedade in-

dustrial, que precisa saber para aperfeiçoar seus mecanismos.” (Sibilia, 2008)

Ao deparar-se, nos dias hoje com a imensa quantidade de material autobiográfico inseridos nos ambientes virtuais pelos mais diferentes grupos de pessoas, torna-se possível pensar as redes digitais como mais um campo propício ao desenvolvimento dos procedimentos de confissão. Sibilia (2008), em seu ensaio sobre a espetacularização da intimidade ratifica essa hipótese.

Algumas redes de sociabilidade muito conhecidas atualmente, apresentam alguns elementos aparentemente bastante representativas dos procedimentos confessionais. Eles disponibilizam espaços, não muito extensos, para que cada indivíduo expresse o que desejar, da maneira como desejar, a baixo custo e com pouco esforço. (Sibilia, 2008)

Em alguns casos, vê-se enunciados que claramente mostram-se como um convite a revelar-se, a falar de si. Na rede social Facebook, no local destinado a publicação de mensagens, é possível encontrar perguntas do tipo: “No que você está pensando?”, “O que você está fazendo?” ou “Como vai, Fulano?”, “O que está acontecendo Fulano?” A diferença é que aqui o interlocutor não é mais o padre, o médico, o psicanalista ou o educador. Ao mesmo tempo, ele não se encontra em lugares reservados, capazes de garantir o sigilo. O destinatário destes depoimentos é, pelo menos potencialmente, o conjunto de milhões de pessoas espalhadas pelo mundo todo.

Tais aspectos parecem indicar um novo momento da propensão a confissão do homem ocidental. Se anteriormente as confidências eram da ordem do segredo, com as novas tecnologias comunicacionais, o falar sobre si vai ganhando cada vez mais espaços de visibilidade. O diário íntimo, que era “guardado a sete chaves”, hoje invade o espaço público criado pelo mundo das redes. Desta forma, confundem-se as fronteiras entre os âmbitos público e privado. (Sibilia, 2008)

Esta imensa visibilidade permitida a todos, traz a tona a discussão a respeito da privacidade. A inviolabilidade das correspondências e

das comunicações telefônicas é garantida por lei. No Brasil, desde 1824 (Caponi, 2007). Já em relação aos dados transferidos eletronicamente, o mesmo não se dá. A tecnologia digital permite um extenso monitoramento das ações realizadas nos espaços virtuais. Para as empresas nos dias de hoje, dados pessoais de potenciais clientes ou consumidores são muito valiosos. Produzem-se segmentação dos serviços tomando como critério de separação os interesses individuais e com isto torna-se possível realizar o marketing direcionado. (Sibilia, 2008)

Assim, trataremos a seguir da relação entre as novas técnicas de vigilância possibilitadas pela teia global e a produção de subjetividades.

### Subjetividade e monitoramento

A descrição do *panóptico* apresentado por Jeremy Bentham é usada como modelo por Foucault como uma forma de pensar a relação entre jogos de poder e procedimentos de vigilância na contemporaneidade. Estas concepções foram chamadas de panoptismo.

O panóptico é um prédio que possui uma arquitetura particular: uma construção em anel na periferia e no centro um torre com janelas voltas para o lado interno do anel. Este último é composto por celas, as quais por sua vez, possuem duas janelas, uma voltada para fora e outra para dentro, de modo que a luz atravessa a cela de lado a lado. Na torre central ficaria um vigia e nas alcovas aqueles que se desejasse isolar (em função de um crime, de loucura ou de uma doença). O prisioneiro permaneceria assim individualizado e constantemente visível. (Foucault, 2012)

Um efeito crucial do panóptico seria o de produzir naquele que está preso a consciência de que está sendo permanentemente observado. Ele teria diante de seus olhos a visão constante da torre de onde é espionado. Por outro lado, ele nunca sabe se há alguém lá para vigiá-lo, embora tenha a convicção de que sempre pode ter voltado para si o olhar fixo de outrem. Assim, o vigia que está na torre vê tudo sem nunca ser visto. (Foucault, 2012)

Este dispositivo faz com o poder seja desindividualizado e automatizado, ou seja,

não precisa ser realmente exercido por uma pessoa. A crença do detento de que ele pode ser observado já produz o efeito de controle sobre sua conduta. Submetido a um campo de visibilidade, ele mesmo faz funcionar espontaneamente sobre si as coerções que viriam do outro. (Foucault, 2012)

O Panóptico teria se mostrado também um excepcional laboratório onde se poderiam fazer experiências, modificar comportamento, testar remédios ou treinar indivíduos. Neste contexto, uma série de técnicas de exame vão produzir informações sobre os indivíduos (suas habilidades, suas características físicas e psíquicas, sua história, seus sintomas, seus erros, seus crimes) de modo estabelecer comparações, constituir médias e construir concepções de normalidade e anormalidade. O olhar constitutivo do monitoramento no panoptismo vai se apoiar em todo um sistema de escritura e acumulação de documentos sobre as pessoas. (Foucault, 2012)

Por meio de jogos de poder representados por estes aparelhos descritivos, a modernidade teria feito com que as pessoas comuns ingressassem em um campo de registro e notação até então reservado exclusivamente aos heróis e figuras de grande importância política (Bruno, 2006).

Estas chaves de pensamento mostram-se passíveis de serem transpostas para o terreno das mídias digitais. As redes sociais, assim como qualquer tipo de site, figuram como novos e eficazes dispositivos de vigilância dos indivíduos, pois instauram novas formas de visibilidade. Por meio de imagens, declarações, depoimentos, informações de perfil, os indivíduos são expostos, por vezes, até os detalhes da intimidade. Ao mesmo tempo, aquilo que se faz, ou o que se “posta” no ambiente virtual é pautado pelo olhar do outro, ou seja, é referenciado pelo fato de saber-se observado.

Os novos meios comunicacionais apresentam muitas semelhanças em relação ao modelo do panoptismo apresentado por Foucault. No entanto, eles também mostram algumas diferenças, principalmente no que diz respeito ao novo alcance dos procedimentos de monitoramento e suas implicações para a produção de subjetividades.

Uma das diferenças diz respeito ao fato de que, em uma rede social por exemplo, todos se mostram a todos e todos observam a todos, sendo que no panóptico apenas alguns vigiavam muitos (Nascimento, 2009). Ao mesmo tempo, a vigilância aqui exercida, não é mais aquela que isola e retém pessoas em espaços de confinamento, mas do tipo “que se aproxima ou mesmo se confunde com o fluxo cotidiano de trocas informacionais e comunicacionais.” (Bruno, 2006 – p. 153)

Outro fator a se destacar é o de que tudo que é realizado pelo usuários na teia global (desde o uso de redes sociais até as compras em sites especializados), pode se transformar em informação que vão alimentar bancos de dados que buscam, por meio de complexos algoritmos e estatísticas, antecipar preferências e prever escolhas.

Portanto, o monitoramento que se dá aqui não se faz primordialmente pelo uso da visão, mas recorre principalmente a sistemas de coleta, registro e classificação de dados. Trata-se de uma vigilância que não se dá sobre os indivíduos propriamente ditos (no panóptico o corpo da pessoa era a unidade a ser controlada e observada) mas sim sobre as pegadas ou marcas que o indivíduo deixa no mundo virtual. Se no sistema penitenciário descrito por Bentham visava-se corrigir condutas, nas redes se busca prever. (Bruno, 2006)

O levantamento de dados e informações sobre o indivíduo por meio das tecnologias digitais não tem o interesse de (como outrora se buscou) conhecer o indivíduo em sua singularidade, de desvelar sua “interioridade” e de identificar a natureza de uma personalidade oculta por trás dos discursos e dos atos. A finalidade dos mecanismos de vigilância é a de construir perfis que permitam antecipar o que cada um é, e o que, potencialmente, pode escolher. (Bruno, 2006)

O uso de sites de compra como por exemplo amazon.com ou mercadolivre.com cria informações que permitem que em um outro momento o usuário seja surpreendido com ofertas de produtos que têm grandes chances de lhe interessar, embora inicialmente não estivesse pensando em adquirir tais mercadorias.

Pode-se dizer que um perfil construído por estes sistemas de monitoramento digital não é fruto de uma técnica que descobre os reais desejos do consumidor. Trata-se de uma simulação do desejo, que ao se anunciar ganha uma “efetividade performativa e proativa” (Bruno, 2006 – pg 156), ou seja, mostra grande chance de tornar real algo que era apenas uma possibilidade, uma previsão, uma especulação construída pelo processamento dos dados. Esse esforço de antecipação, ao invés de apenas prever, acaba por influenciar as escolhas e as condutas, concretizando o que se antecipou. (Bruno, 2006)

Assim, a partir dos bancos de dados, projetam-se simulações de identidades sob o formato de perfis computacionais. Estes não mostram uma correspondência incontestável em relação a personalidade, aos desejos, às inclinações emocionais do indivíduo. Mas se tornam reais ou efetivas a medida que a pessoa se identifica ou se reconhece nas antecipações produzidas, acionando assim algum tipo de comportamento, de decisão ou de escolha. (Bruno, 2006)

“Quando, por exemplo, aceito uma oferta personalizada de produto que eu nem mesmo sabia existir ou que não havia desejado previamente, torno efetivo o perfil ou identidade que me foi antecipado e, ao mesmo tempo, reforço-o para futuras previsões tanto a meu respeito quanto a respeito de outros indivíduos que habitam bancos de dados similares. Os bancos de dados e seus perfis operam, pois, como máquinas performativas com uma função quase ‘oracular’, dado que não representam uma realidade prévia ou subjacente, nem preveem um futuro certo e necessário, mas efetuam uma ‘realidade’ ou ‘identidade’ na media mesma em que a preveem, a projetam ou a antecipam.” (Bruno, 2006 – p. 157)

Deste forma, Bruno (2006) identifica nestes processos de vigilância, uma “maquinaria identitária” que constitui ou transforma

subjetividades. Por meio das ações, dos comportamentos e das transações eletrônicas, projeta-se uma identidade que não estava completamente presente.

Se no projeto histórico no qual o panoptismo se inseria, os procedimentos de vigilância visavam desvelar as profundas verdades ocultas nos recônditos da alma (a personalidade, o desejo, os desvios, as ideias inconscientes, a natureza individual), o monitoramento digital dá pouca atenção à verdade, ao “âmago” e a profundidade. Visa-se, com muito maior interesse o que é exterior: a performance, os fluxos de informação e comunicação. (Bruno, 2006)

O trabalho de Arvidsson (2004) é usado por Bruno para reiterar suas hipóteses na medida em que o primeiro afirma que as pesquisas sobre o consumo até a década de 1970 trabalhavam com o pressuposto de que as fontes de decisão estariam escondidas no inconsciente do cliente. Agora, segundo o mesmo, seria possível conceber a identidade do consumidor como um efeito de seu padrão de compras.

A visibilidade na era da World Wide Web não corresponderia ao desnudar das essências interiores, mas a construção de possibilidades, de cenários que orientam e interferem no campo das ações, das escolhas, das decisões. Pode-se dizer portanto que nos dias de hoje, uma das possibilidades de constituição de subjetividades é aquela que se dá por referência à perfis computacionais produzidos pelo cruzamento e processamento de dados. (Bruno, 2006)

### Referências bibliográficas

Arvidsson, A. *On the “Pre-History of the panoptic sort”*: mobility in market research. In: *Surveillance and Society*, 1(4): 2004. 1-9.

Bruno, F. *Dispositivos de vigilância no ciberespaço: duplos digitais e identidades simuladas*. In: *Revista Fronteiras – estudo midiáticos*. São Leopoldo – RS: v. 8, 2006. 152-159

Caponi, E. M. (2007) *O caráter relativo da inviolabilidade do sigilo de correspondência*. Disponível em <<http://jus.com.br/revista/texto/9911/o-carater-relativo-da-inviolabilidade-do-sigilo-de-correspondencia>>. Acesso em 20/02/2013.

Castells, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

Costa, M. C. C. *No que você está pensando? – Redes sociais e sociedade contemporânea*. In: *Revista USP – Coordenadoria de Comunicação Social – Universidade de São Paulo – SP*: v. 92, 2012.

Foucault, M. *História da sexualidade I: A vontade de saber*. Rio de Janeiro, Edições Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. *O sujeito e o poder*. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. 299 p.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 291 p.

Nascimento, L. C. *Vigilância nos sites de rede social: apontamentos para o contexto latino-americano a partir do estudo do Facebook.com*. In: *Vigilância, Segurança e Controle Social*. PUCPR. Curitiba, 2009. 565-584

Sibilia, P. *O show do eu: a intimidade como espetáculo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

Silverstone, R. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Edições Loyola, 2002.





Caio Bento Viana  
Cintia Satomi Inoue  
Danilo Lelaché Cardoso Santos  
Erik Kazuo Takara  
Lucas Mattesco Miotto

> Alunos do 2º ciclo do Curso de Administração de Empresas, Campus ABC

## Análise do processo administrativo da ConAn – Controle de Ângulo

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo o estudo do processo administrativo e a análise da função do gestor na empresa ConAn, uma microempresa fabricante de máquinas de solda que também oferece assistência técnica no pós-venda. A análise foi realizada por meio de dados coletados com aplicações de questionários aos funcionários, entrevista direta com o gestor e acompanhamento das atividades administrativas da empresa.

### 1. Introdução

Diante de constantes mudanças no contexto global, o gestor encara a necessidade de estar sempre aperfeiçoando sua forma de administrar uma empresa, acompanhando a competição no mercado e atingindo os resultados esperados.

Para acompanhar tais mudanças, é crucial que o gestor realize uma análise crítica do ambiente externo, tomando conhecimento da atuação do mercado, oportunidades e ações de concorrentes. Não somente olhando para o lado externo da empresa, a análise também deve ser voltada para o interior da organização, enxergando falhas a serem reparadas.

Este trabalho tem como objetivo estudar o processo administrativo e analisar a função do gestor numa empresa de pequeno porte. A análise foi realizada por meio de dados coletados com aplicações de questionários aos funcionários, entrevista direta com o gestor e acompanhamento das atividades administrativas.

A empresa estudada foi a ConAn Indústria e Comércio Ltda., uma empresa de pequeno porte localizada na Avenida Capuava, 206 –

Santo André, que atua no segmento de solda, desenvolvendo maquinários para soldagem e assistência técnica especializada.

Após a introdução, o artigo apresenta os resultados da análise do setor de solda, concorrências e vantagens competitivas. Em seguida, são conhecidos os dados das pesquisas sobre o ambiente interno da ConAn, e suas práticas administrativas. O trabalho é finalizado com os diagnósticos e recomendações desenvolvidos para promover melhorias, assim como reforçar seus inúmeros pontos fortes e diferenças de mercado.

### 2. Empresa

A ConAn Indústria e Comércio Ltda foi fundada no ano de 1988 em Santo André pelo gestor Donizete Miranda, que desde jovem já visava o objetivo de abrir um negócio próprio. Com a falência da última empresa onde trabalhava, o gestor teve a oportunidade de fundar seu próprio negócio a partir do emprego anterior, unindo a experiência adquirida durante todos os anos de trabalho na área de solda e seu desejo empreendedor, o senhor Donizete Miranda fundou a ConAn.

Voltada para a área de projetos e fabricação de máquinas de solda, a ConAn trabalha com uma engenharia especializada em processos de soldagem. Desenvolvem projetos de máquinas padrão e especiais, dispositivos de solda, sistemas de comando, automação de máquinas e também oferecem o serviço de assistência técnica tanto para o pós venda de suas máquinas quanto para máquinas fabricadas por terceiros.

Hoje, com importantes parcerias internacionais, experiência no mercado e associação com a RWMA (Resistance Welding Manufacturing Alliance) da AWS (American Welding Society), a ConAn vem crescendo fortemente no mercado de soldagem, satisfazendo as necessidades de seus clientes com rapidez e tecnologia.

### 3. Ambiente externo

Sobral e Peci (2008, p. 72) definem ambiente externo como o contexto no qual as

organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização, mas que ainda assim estabelecem uma relação de interdependência mútua, recebendo recursos e insumos e alimentando-o com produtos e serviços.

### 3.1 Análise ambiental do setor

O mercado de solda se mostra crescente no Brasil. Isso se deve aos novos empreendimentos como as construções para a Copa do Mundo de 2014, as Olimpíadas em 2016, os novos projetos da Petrobras em relação ao pré-sal e outros diversos investimentos na construção civil, setor automobilístico, metalúrgico e eletromecânico.

Buscando qualidade e eficiência, algumas empresas aumentam a utilização de sistemas de soldagem automatizados, outras buscam no exterior os trabalhadores especializados (FBTS, 2012). Isso ocorre não apenas os setores citados anteriormente.

Com a grande lista de investimentos, a soldagem estimula o mercado e exige o desenvolvimento de novas tecnologias.

### 3.2 Análise de Stakeholders

“Os stakeholders (ou grupos de interesse) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação de uma organização, podendo ser externos ou internos” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 89).

A ConAn é membro da Associação Americana de Soldagem (AWS), que procura apoiar a educação de soldagem e desenvolvimento de tecnologia do mesmo, como parte do comitê permanente da AWS, a *Resistance Welding Manufacturing Alliance* (RWMA) o qual representa os fabricantes que fazem produtos para processo de soldagem e aplicação.

A empresa conta também com parcerias internacionais como a Tuffaloy e a RoMan dos Estados Unidos e da BF Entron da Inglaterra. Tais parcerias e associações assumem posição crítica para a organização, pois deve-se procurar desenvolver acordos mútuos entre a ConAn e as mesmas.

### 3.3 Análise das cinco forças de Porter

“Michel Porter propõe um modelo para apoiar a formulação das estratégias de negócios, segundo o qual a atratividade de uma indústria depende de cinco forças competitivas” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 152).

Ressalta-se que devido ao sigilo das informações, a ConAn não pôde disponibilizar os dados para completar a análise da pesquisa sobre as cinco forças de Porter, sendo assim não foi possível considerar a ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes.

#### 3.3.1 Ameaça de novos entrantes

Apesar da ascendente demanda, o mercado de solda apresenta uma grande necessidade de investimentos econômicos de escala para montar uma estrutura produtiva e desenvolvimento de produtos. Além disso, há o problema com as políticas regulatórias governamentais em relação à importação de equipamentos e materiais que tornam o processo burocrático, muito trabalhoso e complicado.

#### 3.3.2 Poder de barganha dos clientes

Devido à competição do mercado e da exigência de seus clientes por produtos de ponta, a ConAn investe em seu próprio desenvolvimento de tecnologia, o que se torna um grande diferencial dentre as empresas nacionais.

## 4. Ambiente interno

É o ambiente interno que marca a singularidade organizacional, uma vez que se refere aos pontos fortes e fracos particulares de uma organização.

Com isso, a análise mais específica da empresa segue a orientação das quatro funções da administração, o PODC.

### 4.1 Planejamento

“Utilizado para determinar os métodos e tipos de controle necessário para adotar em

uma empresa, o planejamento é definido como a análise de informações relevantes determinando um curso de ação, estabelecendo propósitos e direções” (KWASNICKA, 2004).

Como muitas empresas de pequeno porte, a ConAn não possui missão, visão e planejamento definidos formalmente. Porém, o objetivo da empresa é de conhecimento de todos de modo informal.

A empresa tem como missão produzir materiais e serviços de qualidade e desenvolvimento de novas tecnologias para o setor, visando à satisfação do cliente e preços competitivos, tendo total comprometimento da empresa com os clientes em questão de assistência pós venda.

Possui como visão, ampliar seus mercados internacionais, não somente nos Estados Unidos, mas há também planos de atuação na Índia e na China.

Um dos projetos em desenvolvimento é uma parceria com um fornecedor estrangeiro para criar uma nova empresa, de capital misto, onde ela se manterá fabricante e venderá, também, insumos de equipamentos de solda de fabricação não própria.

### 4.1.2 Análise SWOT

De acordo com Sobral e Peci (2008 p. 146) “a análise SWOT é uma ferramenta gerencial para estudar o processo de análise estratégica, depois de identificar as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização.” O Quadro 1 apresenta a aplicação da análise SWOT:

Quadro 1 Análise SWOT

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem de marca forte</li> <li>• Assistência após a venda</li> <li>• Baixa rotatividade de funcionários</li> <li>• Mão de obra altamente qualificada</li> <li>• Forte pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização do poder</li> <li>• Falta de formalidade administrativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de mercado internacional</li> <li>• Cenário brasileiro favorável</li> <li>• Crescimento do setor automobilístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de profissionais no mercado de trabalho</li> <li>• Instabilidade de mercado</li> </ul>
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

#### • Pontos Fortes (Strengths)

A ConAn possui uma das melhores qualidades tanto de produtos quanto de prestação de serviços, o desenvolvimento de tecnologia própria proporciona a empresa um diferencial entre as fabricas de solda nacionais, além disto, a baixa rotatividade dos funcionários acarreta na mão de obra qualificada e especializada.

#### • Pontos Fracos (Weakness)

A empresa não apresenta uma administração formalmente definida pelo fato desta ter se desenvolvida rapidamente, aumentando seu reconhecimento e market share, dificultando a estruturação de planos de ação definidos e elaboração da missão e visão.

A centralização do poder dificulta a rapidez e a flexibilidade do processo produtivo, além de todas as principais decisões estarem centralizadas apenas no gestor.

• Oportunidades (Opportunities)

Com o auxílio das parcerias internacionais, a empresa possui uma grande oportunidade para expandir seu mercado no exterior, como EUA, Índia e China

Outra oportunidade é o crescimento do setor automobilístico nacional e o destaque que o país está recebendo perante os grandes eventos que serão realizados.

• Ameaças (Threats)

Como a maior parte de seus clientes estão no setor automobilístico, os investimentos da ConAn tornam-se reduzidos. Além disso, o gestor mantém a empresa como pequeno porte, pois a dependência deste setor torna o rendimento incerto e instável.

A carência de profissionais qualificados na área de solda pode ser considerada como uma ameaça pelo fato da necessidade de investimento no treinamento dos funcionários para obter uma mão de obra qualificada.

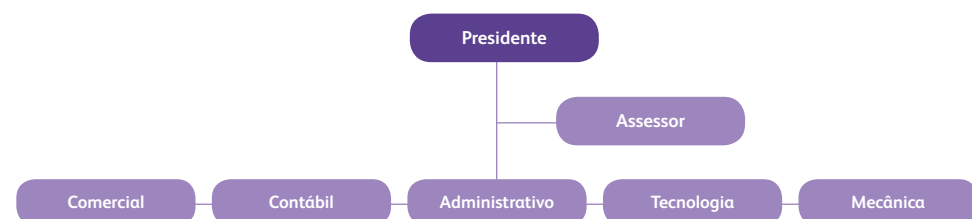
4.2 Organização

O processo de organização pode ser dividido em três partes, dividir, integrar e coordenar. Na ConAn, a divisão do trabalho é coordenada pelo próprio Miranda, que distribui as tarefas entre seus subordinados, estipula datas e metas sobre as atividades; ao integrá-las, é possível atingir o objetivo planejado pela organização.

4.2.1 Cadeias de Comando

“Em toda organização formal existe uma hierarquia que a divide em camadas ou em níveis de autoridade. Essa hierarquia é chamada de cadeia de comando, onde especifica que a autoridade deve passar do topo até o último elemento da hierarquia por uma linha clara e ininterrupta, identificando quem deve responder a quem” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 169). No processo organizacional na ConAn o cargo máximo é ocupado pelo gestor e proprietário, seu irmão assume a posição de assessor seguido pelas áreas principais da empresa (comercial, contábil, administrativa, tecnologia e mecânica) e abaixo destas aparece a linha de produção como mostra o organograma abaixo (Figura 1), o princípio de uma estrutura que segue a característica funcional.

Figura 1 Organograma da ConAn



4.2.2 Amplitude de controle

“O conceito de amplitude de controle decorre da distribuição de autoridade e responsabilidade e mede o número de pessoas subordinadas a um administrador” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 171). Ao analisar a empresa, percebe-se uma estrutura achatada, pois há um elevado número de subordinado, catorze no caso, para apenas um gestor, sendo assim, apresentando poucos níveis hierárquicos. A grande amplitude de controle da ConAn possibilita a rapidez na comunicação e na tomada de decisão, flexibilizando-se conforme as mudanças ambientais e as exigências de seus clientes.

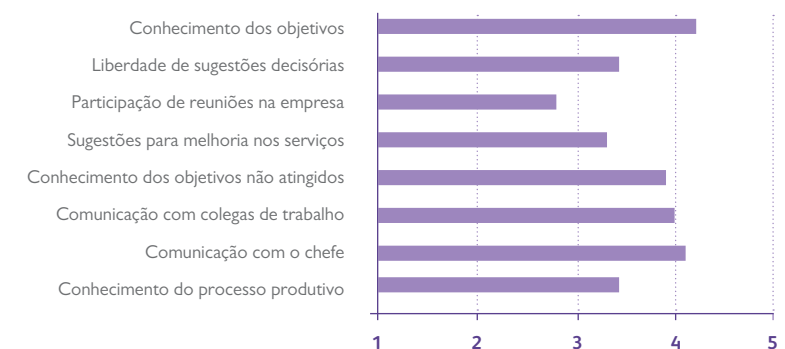
4.2.3 Centralização e descentralização

Embora nota-se que a empresa possui uma forte tendência à centralização do poder, principalmente por parte do gestor, decisões de menores proporções são mais descentralizadas, no caso dos funcionários da área administrativa, seu trabalho só se torna flexível e autônomo perante situações de vendas ou problemas rotineiros. Para as áreas de tecnologia e mecânica é um pouco diferente, Miranda delega suas funções e transfere a autoridade para os responsáveis da área, dando maior autonomia os mesmos.

4.3 Formalização

A ConAn pode ser caracterizada pelo nível de formalização médio-baixo, apesar de não haver muita liberdade para tomada de decisão dos funcionários e comunicação com o gestor, a empresa está tendendo à descentralização do poder e a diminuição da formalização, uma vez que não existe punições e penalidades formais, e sim a flexibilidade do processo produtivo e da jornada de trabalho. O Gráfico 1 demonstra a influência da formalização na empresa.

Gráfico 1 Pontuação da média em relação às questões sobre comunicação



Analisando o gráfico pode-se atentar que há uma comunicação interna satisfatória, porém observam-se questões abaixo da média principalmente na formalização da tomada de decisão, podendo ser analisado com o pior desempenho a terceira questão sobre comunicação (Você participa/participou de alguma reunião na empresa?). E por consequência deste baixo resultado, a segunda média mais baixa é a da quarta questão (Você costuma a dar sugestões para melhorar o desempenho dos serviços da empresa?).

#### 4.4 Tipos de poder

No caso da ConAn, o gestor apresenta o *poder legítimo*, que é decorrente da posição hierárquica detida e o *poder de competência*, devido aos conhecimentos técnicos na área de solda. É comum observar em empresas familiares que o patriarca toma a posição hierárquica mais alta, porém a liderança não prevalece necessariamente a estes. Nota-se pela Tabela 1 que o uso indevido do poder pode desestimular o desempenho dos funcionários e diminuir o nível de respeito e admiração do gestor.

**Tabela 1** Pontuação média da avaliação de liderança do gestor

Variáveis	Média
O gestor seria uma pessoa justa	3,8
Influencia do gestor ao trabalho	3,0
- Extrair o melhor da equipe	2,9
- Desenvolvimento de novas estratégias	3,6
- Elogios ao trabalho	2,5
- Expectativas claras a respeito do trabalho	3,1
Orientação sobre as atividades a serem exercidas	3,6
- Organização de tarefas	3,4
- Priorização de tarefas	3,8
- Resolução de conflitos	3,2
Respostas rápida e satisfatória a problemas	3,5
- Admiração ao gestor	2,9
Média geral	3,27

Segundo a tabela, observa-se que as três piores médias são consequências dos argumentos citados anteriormente.

#### 4.5 Modelo Organizacional

Existem dois tipos ideais de modelo organizacional: o modelo mecanicista e o modelo orgânico.

Para Maximiano (2007), as organizações mecanicistas são também burocráticas, imitam o funcionamento padrão de uma máquina. As pessoas não são livres para inovar nem para improvisar. O lema é: hierarquia, obediência e normas.

Chiavenato (2006) definiu um sistema mecânico como individual nos cargos da organização, com um relacionamento autoritário; a organização segue a obediência, a supervisão é rígida na adesão, na delegação e na responsabilidade dividida, a tomada de decisões e controle é centralizada, a solução de conflitos é por meio de repressão, determinação e insensibilidade. A imagem da organização pode se comparar ao mecanismo de máquinas.

Os modelos organizacionais são ideais teóricos, portanto não são dois extremos. Entretanto, a empresa analisada apresenta uma tendência ao modelo mecanicista, por apresentar situações rotineiras e tomadas de decisões programadas.

#### 4.6 Departamentalização

“O processo de organizar consiste em tomar decisões relativas à diferenciação horizontal, ou seja, consiste em agrupar e integrar tarefas, atividades e funcionários em unidades organizacionais (departamentos) a fim de obter uma melhor coordenação” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 172). Na empresa analisada, a departamentalização não possui grandes proporções, devido seu pequeno porte as alterações de departamentalização não seriam tão efetivas, já que a empresa já apresenta uma logística satisfatória para suas necessidades.

### 5. Direção

“A parte de direção é responsável pela orientação das pessoas. A divisão de tarefas, com a finalidade de aumentar a eficiência operacional, necessita ser coordenada para que as pessoas possam executá-las sem dispersão de recursos e energias. Para isso é necessário entendê-las, motivá-las, liderando e criando condições de trabalho para que se sintam satisfeitas e comprometidas com a organização” (KWANISCKA; 2004).

#### 5.1 Estilo de Liderança

Observa-se um estilo de liderança autocrático no gestor da ConAn, caracterizado pela

centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão. Apesar de ele proporcionar a oportunidade dos funcionários opinarem em situações menos críticas, sua palavra sempre prevalece sobre as dos demais; tendo o monitoramento constante do processo produtivo.

“Pensando nesse processo de gerir pessoas, Douglas McGregor desenvolveu as teorias X e Y, onde afirma que cada administrador possui uma concepção própria a respeito de seus subordinados, que condicionará a forma como ele os dirige” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 200). Segundo a entrevista com o gestor, pode-se analisar que Miranda possui uma visão tendenciosa para a teoria X:

“As pessoas hoje... Não tem ninguém burro, tem pessoas preguiçosas, porque aquele cara que fala que é burro, ele não é burro, ele é doente, agora malandro e preguiçoso tá cheio”, diz o gestor.

Isto justifica o jeito de dirigir e controlar seus trabalhadores de uma forma rígida, como ele mesmo afirma na entrevista realizada:

“Respeitar sempre as pessoas e ser respeitado, já falei, gosto de pessoas inteligentes, e gosto de delegar funções, o meu funcionário é importante, o meu funcionário quem chama a atenção dele é só eu, o meu funcionário não é pra ninguém ficar por ai, e se tiver errado pede desculpa, e se tiver que tratar de alguma coisa, fala comigo, porém ele tem que me obedecer.”

#### 5.2 Papéis do Administrador

De acordo com Mintzberg (2008, p. 12) “os administradores desempenham uma variedade de papéis para alcançar os objetivos organizacionais”.

Nota-se que o gestor assume diversos papéis na organização e que estes se encaixam na proposição feita por Mintzberg. Entre os papéis interpessoais que envolvem as relações com o ambiente externo à empresa, desenvolve a função de símbolo, pelo fato do gestor da ConAn ter buscado parcerias, tornando-se representante oficial das organizações interna-

cionais de solda (AWF e RWMA), o ambiente externo tem como referência a empresa e seu líder, Miranda, quem desenvolveu sua teia de relações que permite hoje à ConAn o intercâmbio de informações principalmente com o exterior; isso pode ser relacionado ao papel de elemento de ligação.

Dentre os papéis informacionais, coleta e processamento de informações, percebe-se que ele ora é monitor, pois participa ativamente das conferências de soldagem, trazendo novas informações de mercado e tecnologia para dentro da empresa, e ora é porta-voz por ser o representante legal da organização, reunindo-se com fornecedores e clientes, transmitindo informações da ConAn ao ambiente externo.

Em relação aos papéis decisórios que envolvem todos os eventos que implicam na tomada de decisão, o que mais se destaca em sua gestão é o papel de empreendedor, visto que ele identificou a oportunidade de criar a ConAn em um momento propício e planeja também um novo projeto com parcerias do exterior, onde irão abrir uma nova empresa de capital misto.

Robert Katz identificou três tipos básicos de habilidades necessárias (SOBRAL; PECCI, 2008): *habilidades humanas* que são as necessárias para relacionamento e comunicação, *habilidades conceituais* que significa a capacidade de coordenar e integrar interesses e atividades de uma organização, sempre buscando soluções customizadas e a que se observa no gestor da ConAn, *habilidades técnicas* que é a capacidade do administrador de utilizar ferramentas, procedimentos técnicos e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação, no caso, a solda. Esta é uma área bem específica na qual o gestor tem um grande conhecimento e experiência:

“Minha formação é técnica. Sou técnico em eletro-técnico. Ainda faço parte da geração... Da geração antiga. Eu tenho hoje 57 anos, então você vê que o Brasil há 20 anos era movido através, é até hoje, é o técnico, na área técnica.”

### 5.3 Análise do discurso do gestor

Durante a entrevista feita com o gestor, nota-se que o discurso adotado para se direcionar aos interlocutores possui peculiaridades que indicam seu comportamento. Sua posição perante a *nova geração* é a de mentor, devido suas experiências e conhecimentos de vida. Com isto seu discurso demonstra-se superior e inquestionável, não apenas no ambiente profissional, mas também no pessoal.

Esta análise do discurso possibilita a compreensão do modo do gestor agir sob seus subordinados, e encontra-se refletido nos entrevistadores. A posição de líder autocrático e principalmente conservador foi observado durante a entrevista, apresentando certas divergências e contradições em seus argumentos como mostra o trecho a seguir:

“É, é bem flexível [respondendo a pergunta sobre flexibilidade na tomada de decisão], na tomada de decisão, sempre tomando a palavra final é a minha, na nossa concepção sempre prevalece a melhor sugestão, a melhor ideia ou a verdade, então fazendo os projetos, se os projetos forem iguais, eu posso optar em fazer do meu jeito.”

### 5.4 Análise motivacional do gestor

Para melhor desempenho e satisfação dos funcionários, o administrador deve levar em conta o modo de gerir a organização, a fim de obter melhores resultados de seus subordinados. A posição adotada por Miranda é de “paizão”, de forma a mostrar a tendência do gestor em centralizar as decisões, o que é refletido pelo uso da palavra “paizão”, uma vez que o pai sempre “orienta ou determina” o que deve ou não ser feito.

Na entrevista nota-se que o gestor possui dificuldades em trabalhar em grupo e dividir tarefas, o que impossibilita a autonomia de seus funcionários. Ao analisar a entrevista com o gestor e o questionário dos funcionários, percebem-se alguns dados divergentes.

Como mostram as duas perguntas feitas aos funcionários na Tabela 2, pode-se observar que estes se preocupam em apresentar resultados por haver uma defasagem na questão de elogios por parte do gestor.

Tabela 2 Correlação e desvio padrão

	Desv.Pad	Correlação
Existe algum tipo de reconhecimento com o trabalho realizado?	0,8165	0,5040
Seu chefe elogia seu trabalho?	1,0801	1

Conforme a correlação da tabela anterior, pode-se determinar que, à medida que o gestor elogia o trabalho, a satisfação aumenta, proporcionando assim maior satisfação com a direção da empresa e da instabilidade do funcionário.

Tabela 3 Correlação e desvio padrão

	Desv.Pad	Correlação
Está satisfeito com a sua relação com a direção da empresa?	1,0593	-0,0486
Sente-se instável na empresa?	1,1972	0,1289
Existe algum tipo de reconhecimento com o trabalho realizado?	0,8165	0,5040

### 5.5 Perfil do gestor

Donizete Miranda possui uma personalidade forte, o que implica a administração de sua empresa, de forma positiva e negativa. Nota-se como principal qualidade de Miranda seu conhecimento técnico na área de soldagem, isto proporcionou a ConAn um treinamento de qualidade de seus funcionários, além do espírito empreendedor de explorar o mercado internacional a procura de parcerias, o

que é muito importante para o mesmo. Seu conservadorismo transformou a empresa em uma “sobrevivente”, pois ele mesmo diz que “30% das empresas que nascem morrerão no próximo ano, mais 20% no segundo pro terceiro ano e 70%, com 8 anos de vida, já não existem mais. Nós já passamos, estamos com 16-18 anos já”.

Porém, como todo gestor, Miranda também possui pontos a melhorar. Seu caráter rigoroso torna o trabalho excessivamente burocrático, a centralização do poder, como já foi tratada anteriormente é uma característica do perfil do mesmo que se torna prejudicial à empresa.

## 6. Controle

Em relação à função de controle, “trata-se do processo que busca garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e dos objetivos organizacionais, tendo assim, duas atribuições essenciais: o monitoramento das atividades e a correção de qualquer desvio significativo” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 231).

### 6.1 Tipos de controle

O gestor da ConAn supervisiona o processo produtivo de seus subordinados para garantir a qualidade de seus produtos e serviços. Pode-se dizer que na empresa adota três tipos de controle: preventivo, com o uso de câmeras de vigilância como elemento pan-óptico no ambiente de trabalho; simultâneo, com a supervisão ao traçar as metas e o andamento do trabalho dos funcionários, e posterior, devido aos serviços prestados às máquinas vendidas.

### 6.2 Controle de mercado

Devido aos seus produtos e serviços estarem presentes principalmente no setor automobilístico, sua economia torna-se promissora, pois é um dos cinco setores que mais cresce no Brasil e por ser a única indústria de soldas do Brasil que é membro ativo da RWMA e possui parcerias no exterior, possui grande respeito no mercado.

### 6.3 Controle financeiro

Buscando medir os impactos financeiros das atividades econômicas de sua organização, além de avaliar sua capacidade de geração de recursos, a ConAn contratou um contador para observar seu fluxo financeiro. Este tipo de controle é fundamental para empresas que lidam com um grande número de importações, como a ConAn.

## 7. Diagnóstico e recomendações

Após a análise administrativa da empresa, nota-se que apesar do crescimento constante da ConAn, existem pontos que podem ser modificados, visando uma melhor performance.

Uma maior distribuição de tarefas e o uso da Administração por objetivo (APO), a qual o gestor se reúne com os funcionários para traçar objetivos em comum, definindo prazos específicos para o alcance dos mesmos, principalmente devido ao fato da baixa satisfação dos funcionários na tomada de decisão e da participação da definição de objetivos e metas.

Por meio da análise, pôde-se observar que o desenvolvimento de uma planilha de estoque dos materiais e equipamentos para reposição e aquisição seria uma boa opção para a empresa.

Em relação ao modo de liderança do gestor, encontra-se uma defasagem motivacional de seus subordinados, isso pode influenciar em outros fatores, como a satisfação do salário ou a admiração do gestor. Propõem-se alterações no modo em que o gestor age em relação aos funcionários, procurando melhorar e satisfazer as necessidades motivacionais intrínsecas.

## 8. Considerações finais

Ao desenvolver o Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas, o grupo pôde conciliar a teoria à prática possibilitando o aprendizado no ambiente organizacional.

Notou-se a complexidade da estrutura administrativa, de gerir e motivar pessoas de forma a proporcionar um ambiente agradável e produtivo a todos.

Espera-se que os estudos realizados possam trazer melhorias para a organização, assim como reforçar seus inúmeros pontos fortes e diferenças de mercado, assim como trouxe para os membros do grupo.

Este trabalho foi de extrema relevância para o aprendizado prático da teoria vista em sala de aula, à medida que possibilitou ao grupo se familiarizar com o ambiente profissional, auxiliando a formação acadêmica e social dos futuros administradores.

**Referências**

AWF – American Welding Society. Disponível em: <<http://www.aws.org/rwma/>>. Acesso em: 25 de outubro de 2012.

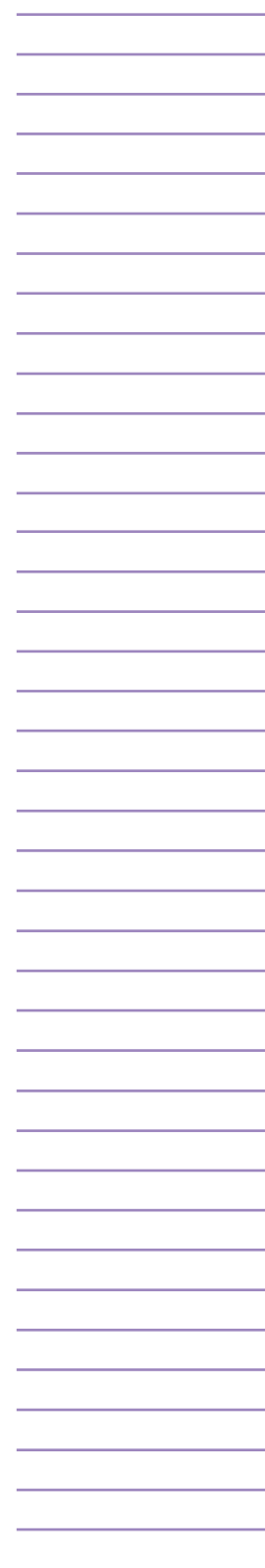
CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FBTS – Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem. **Mercado da Soldagem**. Disponível em: <[http://www.latec.ufrj.br/fbts/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60:artigo-mercado-da-soldagem&catid=37:biblioteca-virtual&Itemid=57](http://www.latec.ufrj.br/fbts/index.php?option=com_content&view=article&id=60:artigo-mercado-da-soldagem&catid=37:biblioteca-virtual&Itemid=57)>. Acesso em: 30 de outubro de 2012.

KWANISCKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



Amanda Cuencas  
 Dayane Machado  
 Giovanna Faria Eman  
 Jéssica Paiola Campos  
 Laís Gomes  
 Mayara Marchetto  
 Stéphanie Cinelli Ruzzi

> Trabalho do Curso de graduação em administração da ESAGS, turma de 2012.

## Plano de negócios Dona Pitanga

### 1. Sumário executivo

O aumento do nível de empregos no Brasil e a atuação ampliada das mulheres no mercado de trabalho assistida nos últimos anos colaboraram significativamente para uma expansão notória do mercado de *food service*. Segundo dados da Folha de São Paulo de 2012, o crescimento médio do setor de *food service* em 2011 atingiu 14,6%. Engrenadas nesse crescimento, as grandes redes de *fast food* como Mc Donalds e Burger King viram seus faturamentos alcançarem níveis de 87,8% de aumento entre 1995 e 2000.

Por outro lado, a sociedade mostra-se cada vez mais absorvida pela busca por um padrão de corpo ideal e pela preocupação em manter a saudabilidade em suas refeições. Ao buscarem opções de restaurantes que atendam ao conceito de refeição rápida, aliada a opções saudáveis, entretanto, os consumidores se deparam com um portfólio restrito de escolhas. Na região do Grande ABC, atualmente, apenas duas grandes redes atendem esse nicho de mercado – Mega Matte e Suco Bagaço. Considerando uma projeção de crescimento para este nicho igual a 39% de 2010 a 2014, a empresa Dona Pitanga será um diferencial neste segmento com atuação no mercado de *food service* voltado a refeições rápidas e saudáveis no ABC Paulista.

Visando atender a necessidade de seus clientes, a Dona Pitanga buscará adicionar valor ao seu negócio oferecendo refeições prontas e produtos em pequenas porções, adequados para o ritmo de vida dos grandes centros urbanos, mas sem abdicar do sabor e, principalmente, da saudabilidade. Além disso, a empresa disponibilizará opções que se enquadrem nos principais benefícios esperados e restrições alimentares de cada consumidor, conscientizando-os a respeito das propriedades nutricionais de cada refeição oferecida e facilitando o processo decisório para uma escolha mais assertiva para cada tipo de necessidade. A empresa Dona Pitanga também identificou a oportunidade de vendas de combos

que visa reforçar seu conceito de seu negócio, se diferenciando dos concorrentes.

Estrategicamente a operação da empresa é formada por uma cozinha central em São Bernardo do Campo e por quiosques localizados no Shopping Metrôpole, Shopping ABC e Park Shopping São Caetano. Os alimentos serão pré-preparados na cozinha e então transportados por terceiros contratados para os três quiosques. Nos quiosques, os consumidores poderão efetuar seus pedidos de acordo com as opções disponíveis no cardápio e os atendentes finalizarão o preparo dos lanches e sucos com rapidez.

A viabilidade de abertura deste negócio foi analisada a partir da Demonstração de Resultados e índices financeiros. Estes mostram que a margem de contribuição da empresa Dona Pitanga se mantém em média ao longo dos 5 anos projetados em 68%, demonstrando lucratividade e controle de custos. A Taxa Interna de Retorno da empresa foi calculada em 60%, enquanto o Valor Presente Líquido do período projetado é equivalente a R\$ 1.306.283,89. Já o payback percebido da empresa corresponde a 2 anos e 7 meses. Para analisar o comportamento dos resultados em todos os cenários, foram feitas as análises no cenário pessimista e otimista. A partir dos resultados obtidos pode-se observar que mesmo em um cenário pessimista, a empresa obtém uma TIR acima do custo de capital.

### 2. Visão geral de mercado

A rotina intensa que demarca a vida de muitos brasileiros, caracterizada pela conciliação entre trabalho, estudos e outros compromissos do dia-a-dia, gerou mudanças significativas nos hábitos alimentares da população. Para moradores de grandes metrópoles, realizar suas refeições fora do ambiente doméstico tornou-se praticamente mandatório.

Segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares realizada pelo IBGE<sup>1</sup>, entre 2008 e 2009, os gastos em *food service* corresponderam a 31% das despesas do brasileiro em alimentação. Frente a esta realidade, assiste-se a expansão notória desse mercado. Em 2010, o crescimento do faturamento do setor foi de 16,5%, com-

parativamente ao ano anterior. Para a ABRA-SEL<sup>2</sup>, espera-se que, até 2020, esse percentual atinja os 40%.

Diversas mudanças culturais no mercado de trabalho e na demografia do país também contribuíram na expansão deste mercado. Cada vez mais atuantes no mercado de trabalho, as mulheres abandonaram os postos de donas-de-casa e quebraram paradigmas sociais. De acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego, conduzida pelo IBGE em 2012, 45,4% das mulheres passaram a figurar na população empregada no ano de 2011. Outro fato relevante é a elevação do número de solteiros vivendo sozinhos. Segundo o Censo 2010, 10,7% da população é representada por pessoas que vivem sozinhas. Estas transformações no perfil da população nacional dificultam a refeição dentro de casa e impulsionam a procura contínua por restaurantes e lanchonetes.

A busca por refeições práticas e rápidas incentiva os brasileiros a optar por estabelecimentos não apenas ágeis no atendimento, mas com cardápios e estruturas que se adaptem à escolha praticamente instantânea e ao consumo imediato. Dados da ABIA<sup>3</sup> evidenciam o crescimento exponencial do setor frente a outras modalidades de negócio no mercado de serviço alimentício: de 1995 a 2000, os serviços de *fast food* cresceram 87,8%, em contrapartida ao varejo alimentício, que acumulou crescimento de 46,5%.

Tal crescimento, por outro lado, refletiu-se na adoção de hábitos alimentares cada vez mais nocivos à saúde dos brasileiros. Em um setor em que redes de franquias como Mc Donald's e Burger King são as preferidas entre a maior parcela de consumidores, refeições saudáveis se tornaram raras no dia-a-dia. De acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar realizada pelo IBGE em 2012, a substituição da dieta nacional – arroz e feijão – pelo consumo de alimentos e bebidas industrializadas é o principal fator que explica a elevação dos índices de obesidade e sobrepeso no país. Em 2006, 42,7% dos brasileiros estavam acima do peso e 11,4% eram obesos. Em 2011, os índices se elevaram para 48,5% e 15,8% respectivamente.

Neste cenário, a preocupação com a saudabilidade ganha força no setor de *food service*.

Dados da Euromonitor International, referência mundial em pesquisa de estratégia para mercados consumidores, evidenciam o crescimento exponencial do setor de alimentação saudável, onde a taxa de crescimento prevista de 2010 à 2014 é de 39%. O setor deve ainda movimentar um montante total de US\$ 21,5 bilhões no Brasil nestes quatro anos.

Os cardápios pouco nutritivos e as escolhas de consumo cada vez menos saudáveis parecem, portanto, começar a despertar a preocupação dos brasileiros. Segundo pesquisa realizada pela Euro RSCG Worldwide, em parceria com o instituto Market Probe International, 71% dos brasileiros declaram preocupar-se em manter hábitos alimentares saudáveis.

Uma pesquisa realizada pela ESPM<sup>4</sup> em 2010 explorou o crescente público de produtos naturais, e evidenciou a abertura para opções de alimentação mais saudáveis. Pode-se entender como alimentação saudável aquela que proporciona ao consumidor uma nutrição balanceada, onde a pessoa realiza uma dieta variada composta por proteínas, carboidratos, gorduras, fibras, vitaminas, cálcio e outros minerais.

Os dados apresentados evidenciam o potencial de expansão do setor alimentício e, especialmente, dos serviços de alimentação saudável, os quais ainda são pouco explorados frente às recentes mudanças sociodemográficas e culturais no Brasil. Para uma população cada vez mais consciente dos benefícios de uma alimentação saudável e carente de opções que atendam suas necessidades, negócios voltados à saudabilidade mostram-se crescentemente atrativos.

#### 2.1 Conceito de negócio

A Dona Pitanga atuará no mercado de Lanchonetes e Restaurantes do Grande ABC como uma empresa que oferece um serviço de alimentação rápida, saudável e informativa, por meio de um cardápio que fornece variadas opções saudáveis que se enquadrem nas principais dietas de um público cada vez mais preocupado com a saúde. O cardápio oferece lanches, sucos, saladas e sobremesas.

Muitos consumidores possuem restrições

1 - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

2 - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

3 - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação

4 - Escola Superior de Propaganda e Marketing

alimentares devido a regimes relacionados a problemas de saúde ou objetivos físicos - emagrecimento, ganho de massa muscular, dentre outros. Nesse contexto, a Dona Pitanga objetiva atender às especificidades desse público, comercializando produtos saudáveis, ao mesmo passo que conscientiza seus clientes sobre as propriedades nutricionais dos alimentos que oferta e quais destes mais se adaptam às respectivas dietas de cada um.

Conforme comentado, o público do setor de alimentação saudável está se expandindo, porém a falta de conhecimento sobre a forma para manter uma alimentação saudável e quais os benefícios de cada alimento são limitantes neste mercado. Nesta linha, a Dona Pitanga pretende prover as informações nutricionais necessárias para guiar o consumidor em suas dietas. Essas informações serão disponibilizadas no cardápio e no site da empresa, onde serão descritas as funcionalidades e indicações de cada combo produzido pela empresa.

Aliado ao conceito de saúde, o negócio desenvolve ainda medidas sustentáveis, de modo a reforçar o conceito natural com a utilização de matérias-primas obtidas a partir de medidas ecologicamente conscientes. Parte das receitas é constituída de ingredientes como cascas e talos de alimentos, os quais são normalmente descartados, desperdiçando-se além de dinheiro, uma rica fonte nutricional.

## 2.2 Proposição de valor ao cliente

Conforme pesquisas do IBGE, ABRASEL e ABIA, a rotina dos brasileiros está cada vez mais dinâmica, resultando no crescimento da busca do mercado consumidor por uma alimentação rápida. Atualmente, entretanto, as maiores redes de alimentação rápida comercializam *junk foods* - alimentos com alto teor calórico e níveis reduzidos de nutrientes, proporcionando um efeito negativo na saúde da população.

Na contramão dessas empresas, a preocupação das pessoas em relação a sua saúde está amadurecendo notoriamente. Segundo o Itai<sup>5</sup>, em parceria com a Fiesp<sup>6</sup>, a tendência das pessoas a se preocuparem mais com a saudabilidade

decorre do envelhecimento da população e dos avanços da medicina, que agrega dietas específicas para os diferentes problemas de saúde.

Diante desse cenário, a proposta da empresa Dona Pitanga, é alinhar velocidade no atendimento à alimentação saudável. Nesse sentido, o modelo de negócio da empresa gerará diferenciação por meio da comercialização de refeições prontas e produtos em pequenas porções, embalados de forma individual, adequados para o ritmo de vida dos grandes centros urbanos e sem abdicar do sabor e, principalmente, da saudabilidade.

Ainda há muitos mitos que prejudicam o crescimento do segmento de alimentação saudável, como o mito de que esse tipo de alimentação não é saborosa. Esses mitos são preservados devido à falta de conhecimento do público sobre as diversas alternativas de refeições saudáveis e adicionalmente saborosas. Em sua proposta de negócio, a Dona Pitanga explorará a saudabilidade atrelada ao sabor, buscando abreviar cada vez mais este paradigma.

Percebendo ainda que as pessoas podem ter razões distintas para consumir um produto saudável, a empresa Dona Pitanga irá disponibilizar informações sobre os benefícios que as pessoas poderão obter ao consumir cada produto comercializado. A proposta é tornar a decisão de compra mais assertiva e informativa, ampliando o nível de compreensão para os clientes acerca dos alimentos.

O desperdício de alimentos no Brasil é de aproximadamente 9 bilhões de toneladas/ano. A quantidade de frutas que é desperdiçada no Brasil é equivalente ao que produzem juntos Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Peru. A partir desse cenário, a empresa buscará adicionar valor ao negócio a partir do aproveitamento integral dos alimentos, o qual agregará saúde às refeições de uma forma sustentável, a Dona Pitanga também irá criar valor ao consumidor, ao demonstrar a importância de manter uma alimentação sustentável, além de saudável.

## 2.3 Matriz de vantagens comparativas

No setor de food service, é possível mapear inúmeros negócios com proposições de

valor diferentes aos clientes. Objetivando esclarecer as principais vantagens comparativas da Dona Pitanga em relação aos demais concorrentes, foi estruturada uma matriz de vantagens comparativas destacando alguns critérios de avaliação.

Para esta análise, foram considerados como concorrentes diretos as empresas que comercializam Lanches e Sucos: Suco Bagaço, Mega Matte, Mercado Ibirapuera e Casa do Pão de Queijo. Como concorrentes indiretos, considerou-se a categoria de restaurantes, que inclui as empresas Salad Creations, Go Fresh, Viva!, Selleti e Desfrutti. Por oferecer uma proposta de negócio análoga à Dona Pitanga, sendo assim considerado um concorrente puro, a empresa Mango Smoothies foi avaliada separadamente.

Os critérios de avaliação foram estabelecidos de acordo com a comparação da média do setor de alimentos saudáveis em cada grupo avaliado. O estudo permitiu classificar tais critérios de modo a diferenciar os grupos em relação a suas principais fontes de vantagem competitiva. O quadro a seguir apresenta o resultado da avaliação:

Quadro 1 Matriz de Vantagens Comparativas

Fator de Decisão	Dona Pitanga	Concorrente Puro	Concorrente Direto	Concorrente Indireto
Preço				
Variedade				
Tempo de atendimento				
Saudabilidade				
Informação Nutricional				

Vantagem competitiva Paridade Competitiva Desvantagem Competitiva

No grupo de Lanches e Sucos, o preço médio para uma refeição incluindo suco, lanche e sobremesa é de R\$18,00. No grupo de Restaurantes, a variação de valores é mais extensa, gerando preços que vão de R\$ 27,00 a R\$ 47,00, referente à refeição completa (prato principal, suco natural e sobremesa). A empresa Mango Smoothies, concorrente puro da empresa Dona Pitanga, oferece lanche, suco natural e sobremesa por aproximadamente R\$35,90. A empresa Dona Pitanga visa oferecer seus produtos a um preço abaixo da média praticada pelo mercado, de modo a estimular a demanda ao tornar-se mais competitiva em relação aos principais players do ramo, em particular a seu concorrente puro. Seu ticket médio para o combo será de R\$14,15.

Para classificação quanto à competitividade no critério variedade, os concorrentes diretos e o concorrente puro foram considerados em desvantagem competitiva em relação ao restante do mercado. Os concorrentes indiretos, por sua vez, atuam de duas maneiras díspares. Salad Creations e Go Fresh não oferecem opções em cardápio, mas sim a montagem da salada a partir de uma ampla variedade de verduras e leguminosas, o que confere ao consumidor a possibilidade de mesclar diversos ingredientes e obter múltiplos resultados finais. Viva!, Selleti e Desfrutti, por outro lado, oferecem apenas opções de refeições prontas e um cardápio de, em média, 15 opções de refeições e 10 opções de sucos. A empresa Dona Pitanga, em contrapartida, além de oferecer a possibilidade da montagem de lanche e de sucos no modelo de pedidos individuais, oferecerá 22 opções de diferentes refeições (lanches ou saladas) e 27 opções de diferentes bebidas (sucos ou shakes) nos 28 combos ofertados pela empresa. Nenhum dos concorrentes pesquisados atua nesses dois modelos de oferta, o que posiciona o negócio em vantagem competitiva perante os demais players pesquisados.

5 - Instituto de Tecnologia de Alimentos  
6 - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo



No fator de decisão tempo de atendimento, o grupo de concorrentes diretos conta com atendimento imediato, uma vez que os produtos já estão prontos e expostos para consumo imediato, havendo apenas a necessidade de preparo da bebida a gosto do cliente. A empresa Suco Bagaço foi a única com maior tempo de atendimento, uma média de 12 minutos. Nos concorrentes indiretos, o intervalo de tempo entre o atendimento e a recepção do produto é de 8 a 10 minutos, tempo este considerado adequado para um restaurante com proposta de fast food. A concorrente Mango Smoothies disponibiliza seu produto na média de 7 minutos. Na Dona Pitanga, a entrega dos combos será mais morosa que a dos pedidos individuais devido à montagem dos três itens – lanche ou salada, suco e sobremesa. O tempo estimado de atendimento será de 12 minutos para os combos e de aproximadamente 7 minutos para os pedidos individuais.

No que se refere ao critério saudabilidade, verificou-se que todas as empresas oferecem produtos naturais, frescos e de boa procedência. A lacuna observada, mais especificamente no grupo de restaurantes, dá-se pela relação paradoxal entre o conceito de negócio e o cardápio oferecido por essas empresas. Nota-se que muitas se valem apenas da denotação de restaurantes saudáveis, possuindo, na verdade, cardápios repletos de opções que enfraquecem tal posicionamento. Diante desse cenário, a empresa Dona Pitanga primará pela oferta de produtos que sejam de fato aderentes a esta proposta, entendendo que qualidade neste ramo está intimamente relacionada à saudabilidade.

O quinto e último aspecto avaliado pela empresa Dona Pitanga foi o nível de informação que as empresas oferecem em relação aos benefícios do consumo de seus produtos comercializados. Alguns concorrentes oferecem informações nutricionais, como valor calórico dos alimentos e funcionalidades básicas de alguns sucos, porém nota-se que tal aspecto não é empreendido para geração de vantagem competitiva. A Dona Pitanga, mediante este contexto, objetivará destaque no mercado, explorando este critério como principal gerador de vantagem competitiva. Muitos consumidores pos-

suem restrições alimentares devido a doenças ou regimes ou apenas não sabem o que consumir quando tem um objetivo alimentar específico – emagrecimento, desintoxicação, aumento de energia, dentre outros. A disponibilização de um cardápio informativo, didático e funcional para as mais variadas necessidades nutricionais de cada consumidor, atenderá necessidades particulares de cada um, agregando um importante diferencial para o negócio. A partir disto, a Dona Pitanga irá disponibilizar aos consumidores combos, constituídos por lanche + suco + sobremesa, elaborados por uma nutricionista profissional e que são melhores indicados para diferentes dietas. Assim, mais do que disponibilização de informações nutricionais, os combos serão pensados e desenvolvidos, encaixando-se às várias necessidades de dietas dos consumidores.

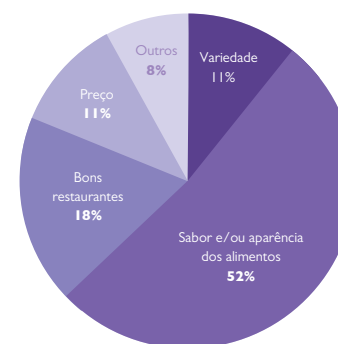
#### 2.4 Validação do conceito de negócio

Para a validação do conceito de negócio, foram aplicados questionários com 143 pessoas que frequentam shoppings centers da região do ABC. Dos entrevistados, 60% eram mulheres e 40% homens com idade variando entre 16 e 71 anos.

Considerando-se os aspectos mais relevantes do negócio, apresentados como proposição de valor da Dona Pitanga, validou-se o conceito do negócio a partir dos seguintes resultados:

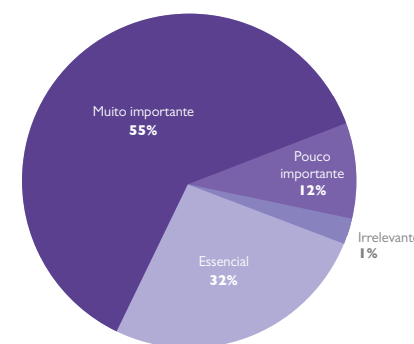
- **Importância da saudabilidade nas refeições:** 65% dos entrevistados consideraram Essencial ou Muito Importante ter refeições saudáveis no dia-a-dia. 63% dos respondentes declaram frequentar restaurantes que oferecem tal tipo de alimentação, ainda que destes 78% declarem irem a estes restaurantes poucas vezes ou raramente.
- **Atratividade dos restaurantes de refeições saudáveis:** Dentre os entrevistados que não frequentam estes restaurantes, 52% declararam que o principal fator que impacta no desinteresse é o sabor ou aparência desse tipo de alimento. Além disso, para os entrevistados, há ainda dificuldade de encontrar bons restaurantes que ofereçam opções saudáveis.

Gráfico 1 Baixa atratividade dos restaurantes saudáveis



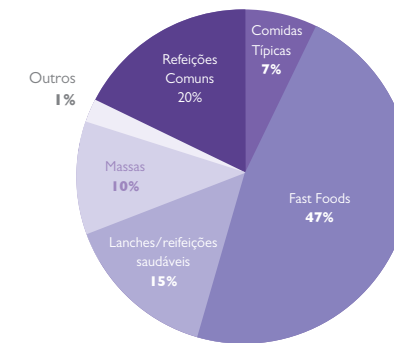
- **Refeições rápidas:** Dentre os entrevistados, 28% se alimentam fora de casa todos os dias, enquanto 25% se alimentam fora de casa de 3 a 5 vezes por semana. A maioria das pessoas opta por alimentos de fast food, em uma praça de alimentação de shopping. O atendimento rápido é considerado como essencial ou muito importante para 87% dos entrevistados, e para a maioria o nível mais aceitável de espera pelo preparo de um prato é até 10 minutos.

Gráfico 2 Tempo de Atendimento



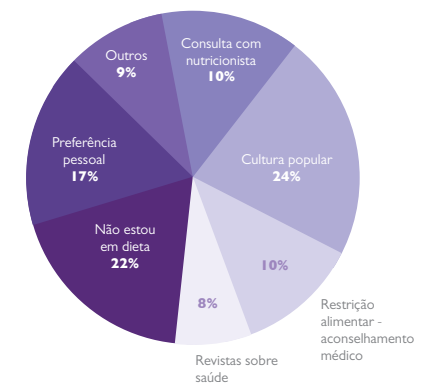
- **Informações Nutricionais:** A base de conhecimento que as pessoas utilizam para selecionar os tipos de alimentos para sua alimentação se encontra em 24% dos

Gráfico 3 Principais escolhas nas praças de alimentação



casos na cultura popular, que nem sempre é confiável e, em 17% dos casos, em escolhas baseadas na preferência pessoal, sem qualquer base de conhecimento mais fundamentada. O fato de que 80% dos entrevistados não conhece nenhum restaurante que ofereça informações nutricionais e os benefícios do consumo de seus produtos corrobora o argumento que as pessoas não têm dados concretos de que o alimento que consome realmente é o mais indicado. Além disso, 65% dos entrevistados acreditam que disponibilizar essas informações é essencial ou muito importante. Nesse cenário, agregar informações nutricionais ao conceito do negócio adiciona à Dona Pitanga um importante diferencial competitivo.

Gráfico 4 Por que você privilegia essa dieta?



- Aproveitamento integral dos alimentos: Conforme apontado anteriormente, o desperdício de alimentos no Brasil é grande e uma das formas mais efetivas para a resolução desse problema é o aproveitamento integral dos alimentos. Entretanto, este mostra-se um conceito pouco explorado no mercado: apenas 35% dos entrevistados declaram saber o que é aproveitar um alimento integralmente.

A partir deste cenário, pode-se considerar o conceito de negócio da Dona Pitanga válido, já que irá proporcionar aos consumidores de fast food uma opção mais saudável, englobando o atendimento rápido, evidenciando as informações dos benefícios que cada produto pode proporcionar.

### 3.1 Cozinha central

Na cozinha central, será centralizada a gestão de suprimentos do negócio, a qual contemplará a compra de produtos, a gestão de estoques e a distribuição para os quiosques.

Os ingredientes distribuídos pelos fornecedores serão armazenados adequadamente de acordo com a sua perecibilidade, seguindo à data de fabricação. Para os produtos, que não possuem data de validade, como por exemplo, as frutas, legumes e verduras, deve-se obedecer ao sistema de PEPS – primeiro que entra, primeiro que sai.

Os ingredientes para o preparo dos lanches serão escolhidos, higienizados, cortados e temperados para que cheguem aos quiosques pré-preparados. As frutas para o preparo dos sucos serão escolhidas, limpas, cortadas e armazenadas congeladas em cubos. Dessa forma, a empresa terá uma diminuição de volume no conteúdo armazenado além de agregar sabor ao suco que será preparado no quiosque. Esses procedimentos contribuem para a qualidade e segurança dos alimentos.

Após esse processo, serão embaladas as frutas em porções individuais e os ingredientes utilizados para os lanches em maiores quantidades e subsequentemente estocados para a distribuição nos quiosques. Nas embalagens, serão

destacadas informações tais como: a quantidade de cada produto, de armazenamento e perecibilidade. O detalhamento dessas informações ajudará os funcionários dos quiosques, possibilitando maior praticidade na montagem dos lanches e preparo dos sucos.

O critério para delimitar a quantidade e frequência do abastecimento dos quiosques levou em consideração a capacidade de estocagem e a perecibilidade dos alimentos. De segunda a sexta, a frequência contempla a demanda média esperada mais 20% de estoque de segurança. Durante o final de semana, haja vista o maior fluxo de consumidores nos shoppings, a quantidade de abastecimento será aumentada em 35%, respeitando ainda a capacidade total de estocagem.

Em conformidade com o horário de funcionamento dos shoppings, que se inicia às 10 horas da manhã, o transporte deverá ser iniciado às 7 horas da manhã para que todas as unidades estejam abastecidas até o momento da abertura para os consumidores. Tal transporte será terceirizado, medida esta que visa reduzir os custos operacionais e mitigar riscos para o negócio, uma vez que serão transportados itens perecíveis, que necessitam de um transporte seguro e especializado.

A interface da empresa com seus fornecedores será responsabilidade da cozinha central. Os fornecedores de frutas, legumes e verduras abastecerão a cozinha industrial diariamente, de modo a garantir a qualidade dos produtos. Os demais insumos utilizados, não perecíveis, serão adquiridos no mercado atacado, pela possibilidade de serem adquiridos em quantidades maiores, otimizando os custos da empresa.

A ordem de abastecimento dos quiosques se dará pela proximidade destes em relação à cozinha central, exercendo este papel basal na eficiência da logística do negócio através do encurtamento das distâncias percorridas. Nesse sentido, a ordem de abastecimento do primeiro para o último será Shopping Metrôpole, Shopping ABC e Shopping São Caetano.

### 3.2 Quiosques

Como dito anteriormente, as unidades fixas localizadas nos shoppings estarão posicionadas em postos estratégicos, próximos às praças

de alimentação. Essa escolha foi feita para que, mesmo oferecendo lanches rápidos, que não exigem acomodação em mesas e cadeiras para o consumo, a Dona Pitanga atinja os consumidores que buscam refeições em shoppings preferencialmente nessas áreas centrais.

Os produtos chegarão embalados e pré-preparados nos quiosques, prontamente identificados quanto à necessidade de armazenagem. Devem ser prontamente armazenados após o recebimento pela manhã.

A operação nos quiosques se iniciará com o pedido do consumidor, de acordo com o cardápio da Dona Pitanga. Além das informações dispostas no cardápio, os atendentes vão estar prontamente preparados para realizar explicações quanto os benefícios adquiridos no consumo de cada combo. Após a escolha do alimento, o consumidor efetuará seu pedido com o atendente no caixa. Simultaneamente à concretização da venda, um segundo atendente se encarregará da montagem e entrega do pedido do consumidor. Será responsável pela montagem dos lanches, preparação dos sucos, higienização dos liquidificadores e demais utensílios utilizados na fabricação dos sucos.

A integração entre cozinha central e quiosques será feita pelo gerente operacional, com auxílio de um software especializado para restaurantes, automatizando o controle de todos os quiosques de forma integrada. Os pedidos dos clientes serão incluídos no sistema para controle da quantidade vendida e estoque disponível. Esses números serão acompanhados pela Gerente Operacional na cozinha central, que em conformidade com os períodos de abastecimento para cada item do estoque, sazonalidade e histórico de vendas, irá lançar uma ordem de serviço de compra de material ao fornecedor.

Gráfico 4 Sistema de Controle de Estoque – Quiosque



## 4. Plano de marketing

A Dona Pitanga objetiva ganhar mercado, desmistificando a percepção do público-alvo quanto ao sabor de uma alimentação saudável e munindo-o de informações nutricionais importantes para a manutenção de dietas e restrições alimentares. Para atingir tal objetivo, o Plano de Marketing irá discorrer sobre as estratégias do negócio em relação aos compostos de marketing: produto, preço, praça e promoção.

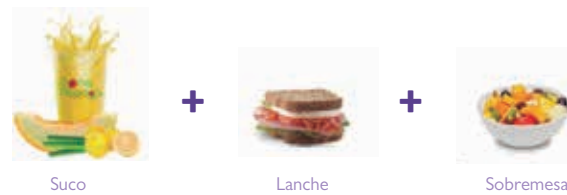
### 4.1 Produto

A empresa Dona Pitanga comercializará lanches, saladas, sobremesas e sucos que se enquadram nas necessidades nutricionais de um público que se preocupa com a saudabilidade de suas refeições.

Nesse contexto, ofertará seus produtos em duas modalidades distintas: os combos e os pedidos individuais.

Os combos buscarão atender os mais diversos públicos e serão divididos em 14 categorias estabelecidas de acordo com as principais restrições alimentares das pessoas e objetivos almejados a partir da alimentação. Cada categoria será composta por duas opções de combos que são constituídos por um lanche ou salada, um suco e uma sobremesa, conforme figura 4.

Figura 4 Combo Dona Pitanga



No cardápio, serão fornecidas as descrições quanto à funcionalidade, valor calórico e produtos incluídos em cada combo. Estes serão numerados no cardápio para que o pedido do cliente seja mais ágil e descomplicado. O quadro 3 apresenta as categorias de combos ofertadas e a descrição das funcionalidades de cada uma.

Quadro 3 Categorias de combos e suas funcionalidades

Categorias de Combos	Descrição da categoria
Sem lactose	Combos para pessoas com intolerância à lactose - tipo de açúcar encontrado no leite e em seus derivados
Emagrecimento	Combos para aqueles que querem perder peso a partir de uma refeição saudável e de baixo valor calórico
Para diabéticos	Combos para pessoas com diabetes- doença metabólica distinguida por uma elevação anormal do índice de glicose no sangue.
Para hipertensos	Combos para pessoas que sofrem de hipertensão - doença crônica caracterizada por altos níveis de pressão sanguínea nas artérias.
Anti-stress	Combos relaxantes para reduzir os níveis de stress
Desintoxicante	Combos para auxílio na eliminação das toxinas do corpo e melhor funcionamento do organismo
Pré-treino	Combos fornecedores de energia para a prática de sua atividade física
Pós-treino	Combos para recomposição muscular após prática de atividade física
Imunidade	Combos para reforçar a imunidade do organismo
Redução do Colesterol	Combos para pessoas que sofrem com alto índice de colesterol
Antioxidante	Combos para combater os radicais livres causadores de problemas na pele e ajudam na prevenção do desenvolvimento de doenças crônicas como o câncer, doenças cardíacas, Mal de Alzheimer e catarata.
Para celíacos	Combos para pessoas com intolerância a glúten - tipo de proteína encontrada em alguns grãos e cereais.
Para ressaca	Combos para combater mal-estar, desidratação e inchaço causado pelo consumo de bebidas alcoólicas
Dona Pitanga	Combo especial com receitas baseadas no principal ingrediente da Dona Pitanga: a pitanga.

Para os consumidores que não possuem um regime alimentar determinado e/ou não gostam dos sabores de alguns ingredientes que podem estar nos combos oferecidos, haverá a possibilidade de montar seu próprio lanche e seu próprio suco. Para beber, o cliente poderá escolher chá verde ou montará seu suco, podendo optar por no máximo duas frutas, dentre as 6 opções disponibilizadas pela Dona Pitanga. Para a montagem dos lanches, os consumidores contarão com uma opção de pão (integral), 5 opções de salada, podendo escolher duas (alface, rúcula, tomate, cebola e cenoura ralada) e a escolha entre dois frios (mussarela de búfala, queijo branco, *roast beef* ou peito de peru) ou um grelhado (frango ou salmão), conforme figura 5.

Figura 5 Passo-a-passo dos pedidos individuais



A disponibilização do pedido individual visa não deixar de atender essa parcela do público, mas será restrita quanto às quantidades de itens oferecidos para a montagem dos lanches, de modo que o conceito do negócio não seja descaracterizado.

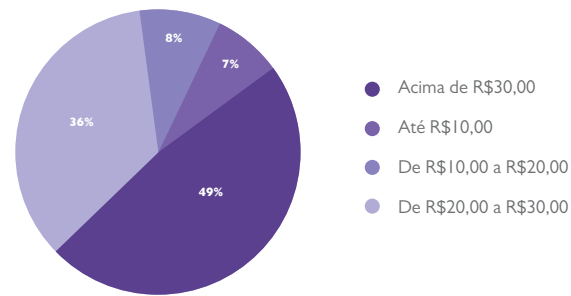
Para agregar maior valor ao produto oferecido, defendendo práticas voltadas à responsabilidade social e reforçando o papel da empresa nesse cenário, algumas das receitas do cardápio serão configuradas a partir de cascas e talos de frutas e verduras. Essa estratégia de produto será percebida pelos consumidores através do próprio cardápio e das ações de propaganda da Dona Pitanga.

#### 4.2 Preço

Para a precificação dos produtos da Dona Pitanga foram considerados quatro principais elementos: disposição dos consumidores a pagar pelos produtos, custo, margem e comparação de nível de preço com os concorrentes.

Uma pesquisa realizada com consumidores de estabelecimentos de alimentação nos três shoppings da região do ABC apontou que 87,41% dos entrevistados consideram o preço como critério essencial ou muito importante na escolha de um local para alimentação, evidenciando a relevância deste na tomada de decisão de compra. O estudo revelou ainda que as pessoas gastam, em média R\$ 28,95, ao alimentarem-se fora de casa e que, ao optarem por uma refeição saudável (suco, lanche e sobremesa), estariam dispostas a gastar a partir de R\$20,00 (36%), conforme gráfico 5.

Gráfico 5 Disposição de faixa de preços a pagar



A empresa analisou o custo médio dos combos de maneira consolidada e os custos dos produtos de pedido individual foram analisados separadamente devido à discrepância entre os valores que poderia sobrevalorizar alguns itens em detrimento de outros, gerando uma distorção da média. Na tabela 1 são apresentados os preços determinados pela empresa e os custos apurados. Os preços dos produtos vendidos individualmente são mais elevados do que os preços dos itens somados nos combos de modo a reforçar a proposta da empresa em comercializar principalmente os combos.

Tabela 1 Preços e Custos dos Produtos Vendidos Individualmente

Pedidos individuais	Preço	Custo médio unitário	Margem %
Combos	14,15	4,65	67%
Sanduíche Frios	8,50	2,25	74%
Sanduíche com Grelhado	10,50	4,93	53%
Suco Simples (1 tipo de fruta)	5,00	0,40	92%
Suco Composto (2 ou mais tipos de frutas)	6,00	0,80	87%
Sobremesa	3,20	1,62	49%

Após identificar a disposição dos consumidores e a margem esperada pela empresa a partir de suas vendas, fez-se necessária a comparação dos preços da Dona Pitanga com os praticados por seus principais concorrentes, de modo a avaliar a competitividade da empresa nesse critério. O estudo revela que, ao considerar-se o ticket médio para uma refeição completa (suco, lanche e sobremesa), a Dona Pitanga mostra-se mais atrativa em relação a 7 entre seus 9 concorrentes. A empresa Mega Matte e a Casa do Pão de Queijo oferecem lanches menores e mais simples e por esse motivos apresentam valores muito inferiores às práticas do mercado em geral. A tabela 2 apresenta esse cenário.

Tabela 2 Comparação de preços de Combos Dona Pitanga versus Concorrentes

Restaurantes	Ticket médio combo	Dona Pitanga x Concorrente	Ticket médio suco	Dona Pitanga x Concorrente	Ticket médio lanches	Dona Pitanga x Concorrente	Ticket médio sobremesas	Dona Pitanga x Concorrente
Suco Bagaço	28,90	▲ -51%	8,50	▲ -35%	9,90	▲ -4%	9,90	▲ -68%
Mango	33,00	▲ -57%	8,00	▲ -31%	14,50	▲ -34%	14,50	▲ -78%
Mega Matte	18,30	▲ -23%	5,50	▼ 0%	5,90	▼ 61%	5,90	▲ -46%
Pão de Queijo	11,70	▼ 21%	4,80	▼ 15%	3,70	▼ 157%	3,70	▲ -14%
Go Fresh	36,80	▲ -62%	6,90	▲ -20%	23,90	▲ -60%	23,90	▲ -87%
Viva	29,39	▲ -52%	6,99	▲ -21%	13,50	▲ -30%	13,50	▲ -76%
Seletti	29,70	▲ -52%	6,90	▲ -20%	16,90	▲ -44%	16,90	▲ -81%
Salad creation	35,50	▲ -60%	6,50	▲ -15%	24,50	▲ -61%	24,50	▲ -87%
Desfrutti	32,80	▲ -57%	7,90	▲ -30%	16,00	▲ -41%	16,00	▲ -80%
Média	28,45	▲ -50%	6,89	▲ -20%	14,31	▲ -34%	14,31	▲ -78%
<b>DONA PITANGA</b>	<b>14,15</b>		<b>5,50</b>		<b>9,50</b>		<b>3,20</b>	

Legenda ▲ Vantagem sobre concorrente ▼ Desvantagem sobre concorrente

Esta vantagem competitiva em preço da Dona Pitanga é resultado de uma gestão financeira, que preza por margens adequadas ao tipo de produto vendido, além de custos reduzidos devido à grande proporção da operação da empresa ser centralizada na cozinha central. Outro fator importante para esta vantagem em preços, é que a Dona Pitanga, diferentemente de seus concorrentes, possui o conceito de vender combos, onde o preço é diferenciado em relação ao preço de produtos vendidos separadamente.

### 4.3 Praça

Os quiosques da empresa Dona Pitanga estarão alocados em pontos estratégicos da região do Grande ABC, de modo a facilitar a logística do negócio e o alcance do público alvo. As três unidades estarão localizadas nas cidades de São Bernardo do Campo, Santo André e São Caetano do Sul, estas consideradas os mais importantes centros de compras da região, a qual atualmente conta com uma população de 2,55 milhões de habitantes, segundo estatística do IBGE em 2011. A figura abaixo mostra o a planta em 3D dos quiosques.

Figura 6 Planta 3D do Quiosque



A instalação dos quiosques foi realizada em três shoppings do ABC paulista: Shopping ABC (Santo André), Shopping Metrôpole (São Bernardo) e Park Shopping São Caetano. Ambos estão situados em áreas privilegiadas, na confluência para as principais avenidas da região. O fluxo médio de pessoas nos três shopping é de aproximadamente 1.000.000 pessoas ao mês.

Por se tratar de refeições rápidas, preferimos não alocar nossos quiosques na praça de alimentação, porém escolhemos as imediações para conquistar o público que deseja complementar suas refeições.

### 4.4 Promoção

As estratégias de promoção da Dona Pitanga buscarão formar a imagem da empresa perante o mercado, informar aos consumidores a respeito de seus produtos, despertar o interesse por estes e estimular a compra por meio de ferramentas de comunicação.

A empresa Dona Pitanga trabalhará com marca própria para a atuação no mercado e tem como principal finalidade demonstrar ao consumidor a possibilidade de uma melhoria nos seus hábitos alimentares, sem abrir mão do seu tempo ou do prazer de se alimentar.

Figura 7 Logomarca da Dona Pitanga



O público-alvo da Dona Pitanga será os frequentadores de shoppings da região do Grande ABC. Segundo dados de validação de conceito do negócio, 85% das pessoas que procuram alimentação em shopping estão na faixa etária inferior a 40 anos. Dada esta proeminência, as ações de Marketing da empresa serão direcionadas a esta faixa etária.

O principal diferencial da Dona Pitanga é oferecer informações quanto aos benefícios do

consumo dos produtos saudáveis que comercializa e desenvolver seus produtos baseados em necessidades especiais de dietas alimentares. Nesse sentido, a empresa irá conscientizar seu público-alvo da importância de uma alimentação saudável, quebrando paradigmas do consumo de tais alimentos que, comumente, são tidos como não saborosos. Outro diferencial a ser abordado será a minimização de resíduos por meio do aproveitamento integral dos alimentos, o que trará para a empresa o desafio de desmistificar a utilização de ingredientes como cascas e talos, mostrando que estes podem ser saborosos, saudáveis e sustentáveis.

A campanha publicitária da Dona Pitanga será dividida em duas etapas. A primeira será a campanha de lançamento, que acontecerá durante três meses e terá como objetivo a divulgação da marca, transmitindo ao público a importância de se alimentar de maneira saudável e os benefícios do consumo desses alimentos e incentivar a experimentação. A segunda etapa contemplará a campanha de manutenção, que tem como objetivo: a fidelização do cliente à marca.

**Campanha de Lançamento** - A campanha de lançamento é de extrema importância e poder ser determinante quanto ao sucesso e aceitação do público pelo novo produto. As mídias que serão utilizadas na campanha de lançamento serão:

- Mídia externa: Os principais tipos de veiculação da mídia externa utilizados serão outdoors, backlights e backbus. Os outdoors vão estar instalados nas Avenidas Perreira Barreto e Dom Pedro. A terceira peça veiculada será o backbus e será exposta nos ônibus da Viação Padre Eustáquio responsável pelos transportes públicos da cidade de São Caetano do Sul.
- O backbus foi selecionado somente para a cidade de São Caetano do Sul devido à lei da cidade limpa que restringe a utilização de mídias externas na cidade.
- Site: A rede terá um web site que disponibilizará todas as informações sobre os benefícios de cada produto do cardápio, minimização de resíduos, e dicas para ali-

mentação saudável. O site terá também as informações sobre o conceito negócio, novidades sobre a rede, onde encontrar, parcerias e ações sociais.

- Redes Sociais: Uma forma encontrada pelas empresas para estarem mais próximos de seus clientes é o uso de divulgação por meio de mídias sociais. Pesquisa da Deloitte em 2010 afirma que 70% das empresas brasileiras utilizam e/ou monitoram ambientes online e destas 81% utilizam as redes sociais e 79% fazem uso de microblogs.
- Display: Haverá em cada quiosque um display com vídeos demonstrando o preparo dos alimentos em nossa cozinha central para reforçar a ideia da importância nutricional dos talos e cascas, substituindo a ideia de sobras.
- Mídia impressa: Vamos utilizar a panfletagem que possui custo unitário baixo comparado a outras mídias. Os panfletos serão distribuídos junto às cancelas dos shoppings e ruas próximas como a Av. Pereira Barreto, Av. Guido Aliberti e Praça Samuel Sabatini; em faculdades como USCS, Metodista e academias da região como a Italy, Bio Ritmo, Smart Fit e Curves. Nos panfletos, além do site da empresa, terá também um QRcode que direcionará o consumidor para nossa página na internet. Além disso, a Dona Pitanga irá divulgar sua marca por meio de anúncios na cancela e em totens dos três shoppings que terão unidades da Dona Pitanga. Vamos anunciar também em revistas voltadas para a saudabilidade, como a Boa Forma e Men's Health. A Dona Pitanga também terá folhetos informativos sobre a marca, dicas e sugestões para uma alimentação saudável a partir dos produtos comercializados. O folheto será em veiculado em papel reciclado, para solidificar a ideia de sustentabilidade e será disponibilizado para os consumidores nos quiosques e nas academias de parceria.
- Parceria e Ações Sociais: Como as ações sociais são fundamentais para as empre-

sas hoje em dia, a empresa irá disponibilizar um funcionário da cozinha central para dar cursos de utilização de talos, folhas e cascas de frutas e legumes em ONGs dois dias do mês, visando à capacitação de pessoas carentes no mercado de trabalho. A empresa fará parcerias de divulgação com as academias da região do ABC, onde serão divulgados panfletos da Dona Pitanga, enquanto a Dona Pitanga irá promover as academias. As parcerias promovem a divulgação para um público que possui grande preocupação e fidelidade a uma alimentação saudável.

Na campanha de manutenção, serão mantidos os displays, o site, as ações sociais e as ações nas mídias sociais. Além destes, serão mantidas as mídias externas e impressas (exceto os folhetos informativos) com diminuição das frequências. A campanha de manutenção trará ainda como novas ações proporcionais:

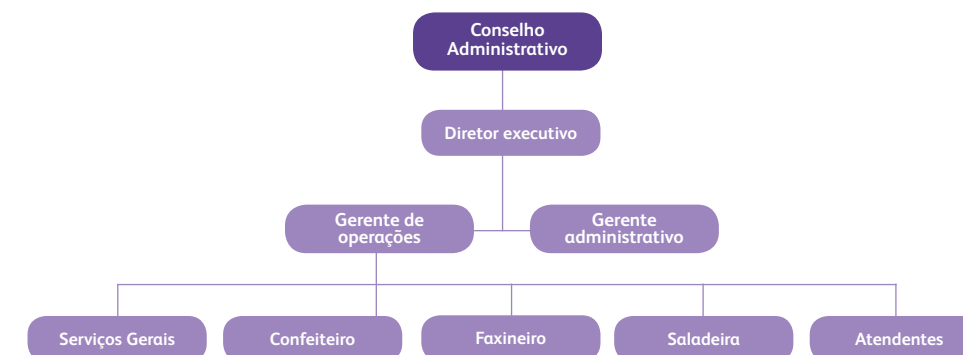
- Combo do dia: um combo específico terá seu preço reduzido em determinado dia da semana, incentivando a fidelização e também a demanda durante a semana.
- Cartão Fidelidade: os consumidores receberão cartões fidelidade para que na compra de 6 combos, ele ganhe 1 combo grátis.

### 5. Plano organizacional

A estrutura organizacional da Dona Pitanga contará com quatro membros do conselho administrativo (sócio investidor), um diretor (sócio administrador), dois gerentes (sócio administrador), um confeitiro, um saladeiro, um faxineiro, dois auxiliares de serviços gerais e 18 atendentes – em cada quiosque, 3 atendentes por turno (2 turnos).

O conselho administrativo será responsável pela deliberação de todas as estratégias e objetivos do negócio, bem como suporte à tomada de decisões de impacto mais relevante para a Dona Pitanga. O diretor executivo será responsável em garantir o alinhamento das operações da empresa às estratégias definidas com o conselho administrativo, e responsável pelo departamento de marketing. O sócio administrador (Gerente Administrativo) será responsável pela área Comercial, Financeira e dará suporte a diretoria na formulação de campanha de marketing. O sócio administrador (Gerente de Operações) será responsável pelas atividades relacionadas à Operação e ao RH da empresa, assim também gerenciando os funcionários. O organograma completo da organização está apresentado na figura 8.

Figura 8 Organograma Dona Pitanga



A base salarial do quadro de colaboradores foi determinada em conformidade com as práticas do mercado para os cargos operacionais. O pró labore foi determinado em comum acordo entre os sócios, levando em consideração os cargos exercidos, sendo que o cargo de gerência possui a base salarial de R\$ 4961,54 e diretor a base de R\$ 6576,92. Na participação de lucros e resultados foi utilizada a alíquota de 40% sobre o lucro líquido da empresa, sendo distribuídos mensalmente a partir do 7º mês quando a empresa deixa de operar no prejuízo.

Na folha de pagamentos da empresa será provisionada além dos benefícios determinados de acordo com a convenção coletiva da categoria, a opção de Assistência Médica para seus colaboradores, sendo 50% do custo arcado pelo próprio.

Para os cinco primeiros anos de operação não haverá aumento de headcount previsto, uma vez que a empresa estará ainda se solidificando no mercado sem previsão de um aumento no nível de demanda que justifique uma intensificação da operação ou a abertura de novos quiosques.

## 6. Plano financeiro

Este plano financeiro visa apresentar uma análise da viabilidade da abertura da empresa Dona Pitanga a partir de estudos e expectativas. Os fluxos foram projetados por um período de 5 anos com o objetivo de mensurar o retorno financeiro deste negócio. As pesquisas realizadas nos concorrentes em diferentes períodos serviram como base para este estudo.

Como premissas para a construção da Demonstração de Resultados foram considerados demanda, taxa de crescimento, inflação, aspectos tributários e despesas diretas e indiretas.

### Investimento inicial

Para a abertura deste negócio será necessário um investimento inicial de R\$684.007,96, onde 41% é destinado para reserva de caixa, 49% de gastos com a montagem dos quiosques, 9% de gastos com a montagem da cozinha central e 1% do sistema operacional.

### Demanda

A demanda da Dona Pitanga foi determinada com base na pesquisa realizada sobre a demanda dos três principais concorrentes da Dona Pitanga em diferentes períodos. Para esta pesquisa foram considerados os seguintes grupos de produtos: bebidas, lanches e saladas, sobremesas e combos. O conceito de combo não é explorado pela concorrência devido seus conceitos de negócios e portanto foi determinado para esta análise como a compra de bebidas em conjunto com lanches ou saladas.

Tabela 4 Demanda Média Concorrentes

Produtos	Pico (1h)			Média	Não Pico (1h)			Média
	Suco bagoço	Mango	Mega mate		Suco bagoço	Mango	Mega mate	
Bebidas	36	15	14	22	14	16	10	13
Lanches e Saladas	8	6	17	10	10	2	9	7
Sobremesas	2	3	8	4	7	4	8	6
Combo	24	14	8	15	12	16	5	11
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

Mediante análise dos dados coletados na pesquisa com concorrentes, o consumo em uma hora de pico se divide em 30 % para combos e 70% em pedidos individuais. E para uma hora em horário fora de pico, o consumo é de 29% de combos e 71% de pedidos individuais. A proposição de negócio da empresa Dona Pitanga incentiva o consumo de combos, por isto, foi considerado 40 % para consumo de combos (estimando crescimento do consumo em 10% acima dos concorrentes) e 60% para pedidos individuais em horário de pico e para horário fora de pico foram considerados 30% para consumo de combos e 70% para pedidos individuais. Para o cálculo da demanda da empresa Dona Pitanga, foram consideradas 5 horas como horário de pico e 7 horas como horário fora de pico. Provendo destes dados tem-se a demanda média dos produtos da empresa Dona Pitanga conforme a tabela 5.

Tabela 5 Demanda Média da Dona Pitanga

	Qtde Vend/dia	
	Horas de pico	Horas não pico
Combos	103	79
Pedido individual	155	185

Foi considerado no cálculo da demanda a sazonalidade de compra. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela Folha de São Paulo em 2012, os restaurantes de alimentos saudáveis tem maior demanda durante o verão e em cidades mais quentes. Portanto a demanda da Dona Pitanga se concentra principalmente nos meses de Outubro a Janeiro.

Foi estimado que a empresa Dona Pitanga atinja no seu primeiro mês de funcionalidade 40% da demanda média do mercado devido ser uma marca desconhecida. Diante disto o crescimento da empresa no primeiro semestre do primeiro ano será mais intenso com crescimento médio mensal de 12% e no segundo semestre de 5%. É esperado, ainda, que a empresa

alcance a demanda média do mercado no período de 25 meses.

De acordo com os dados da Euromonitor Internacional, a taxa de crescimento para o ramo de alimentos saudáveis está prevista aumentar 39% em 4 anos, conforme citado no tópico Visão de Mercado. Portanto, foi adotado pela empresa Dona Pitanga um crescimento anual de 8,58% para os anos projetados neste plano de negócios.

## 6.1 Receita E Custos

Para a o cálculo da receita bruta e do custo de produto vendido foi determinado o preço e custo de fabricação de cada produto vendido individualmente assim como também dos combos conforme visto no tópico de Preços, sendo que esses valores foram aplicados sobre a respectiva demanda.

Os impostos incidentes nas vendas da Dona Pitanga são ICMS, PIS, CONFINS e Imposto de Renda. A Dona Pitanga se enquadra durante o primeiro ano de funcionamento no programa Simples Nacional e nos anos seguintes no programa Lucro Presumido.

Dentro dos gastos totais, foi considerado uma previsão de perca de matéria-prima correspondente a 2% do custo de produto vendido. No gráfico 6 poderá ser visualizado os gastos diretos e indiretos conforme sua composição, sendo que os gastos totais irão atingir o valor de R\$ R\$ 3.384.376,52 no primeiro ano. A cada ano os custos foram reajustados de acordo com a taxa de inflação prevista. Para o segundo ano está sendo considerada a taxa de inflação de 5%, para o terceiro ano 6,5%, para o quarto ano 7% e para o quinto ano 7,5% .

Haverá ainda o pagamento de participação de lucro para os sócios acionistas, sendo que a percentagem sobre o lucro após imposto de renda a ser considerada é de 40%. O pagamento dessa participação de lucros acontecerá em todos os meses onde é esperado que haja lucro a partir do sétimo mês de funcionamento.

Gráfico 6 Composição dos drives de gastos

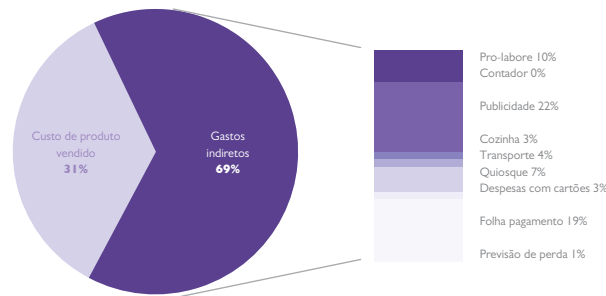
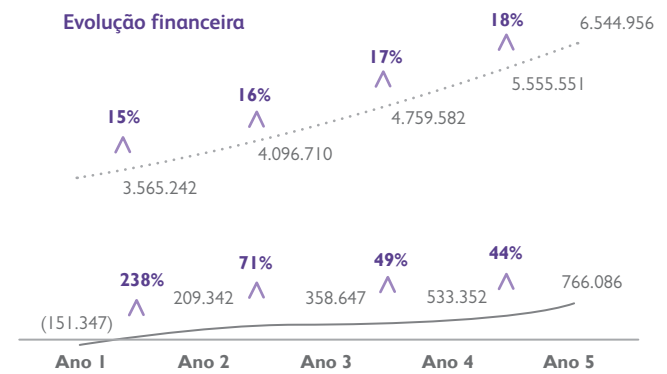


Gráfico 7 Evolução Financeira



Legenda: ..... Receita bruta — Lucro líquido

## 6.2 Resultados Financeiros

Tabela 6 Demonstração de resultados anual

Demonstração de resultados					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita bruta	3.565.242	4.096.710	4.759.582	5.555.551	6.544.956
Imposto sobre vendas	211.419	280.625	326.031	380.555	448.329
Receita líquida	3.353.823	3.816.085	4.433.551	5.174.996	6.096.626
Custo de produto vendido	1.081.296	1.230.032	1.422.381	1.652.531	1.928.892
Lucro bruto	2.272.527	2.586.053	3.011.170	3.522.465	4.167.734
Despesas administrativas	2.303.080	2.110.907	2.269.453	2.448.722	2.651.129
Pro-labore	351.955	369.553	393.574	421.124	452.709
Contador	12.000	12.600	13.419	14.358	15.435
Publicidade	736.341	439.280	467.833	500.582	538.125
Cozinha	90.000	94.500	100.643	107.687	115.764
Transporte	120.000	126.000	134.190	143.583	154.352
Quiosque	253.800	266.490	283.812	303.679	324.936
Despesas com cartões	107.695	123.849	143.735	167.615	197.297
Folha pagamento	631.288	678.634	732.247	790.094	852.511
Depreciação	46.054	46.054	46.054	46.054	46.054
Lucro Operacional	(76/.606)	429.092	695.663	1.027.689	1.470.551
Imposto de renda	2.235	69.890	97.918	138.769	193.741
Lucro após IR	(78.841)	359.202	597.745	888.920	1.276.810
Participação nos lucros	72.505	149.860	239.098	355.568	510.724
Lucro líquido	(151.347)	209.342	358.647	533.352	766.086
%	-5%	5%	8%	10%	13%

A partir da análise da Demonstração de Resultados, é verificado que a margem de contribuição da empresa Dona Pitanga se mantém em média ao longo dos 5 anos em 68%, demonstrando lucratividade e controle de custos. No gráfico 7 é demonstrado a evolução dos resultados.

## 6.3 Índices financeiros e análise de cenários

Com o objetivo de contemplar todas as possíveis nuances do mercado verificou-se como seria o comportamento dos resultados da empresa em um cenário otimista e pessimista frente as reações esperadas.

No cenário otimista foi considerado que a taxa de crescimento da empresa, em substituição a taxa de 9,75% do crescimento do setor de alimentação saudável, corresponda a taxa de crescimento do setor de food service. Segundo informação da Folha de São Paulo, a taxa de crescimento do setor de food service no ano de 2011 foi de 14,6%. Para o cenário pessimista foi considerado que o mesmo aumento de taxa aplicado no cenário otimista se comportasse como retração, sendo o crescimento esperado de 2,56%. Os resultados obtidos nestes cenários podem ser observados na tabela 7.

Tabela 7 Análise de Cenários

	Cenário otimista	Cenário projetado	Cenário pessimista
<b>TIR</b>	72%	57%	36%
<b>Payback</b>	2 anos e 5 meses	2 anos e 8 meses	3 anos e 2 meses
<b>VPL</b>	3.424.178,77	2.170.086,46	908.441,46
<b>Lucro líquido acumulado dos 5 anos</b>	2.779.348,39	1.716.080,43	R\$ 708.423,73

Mediante a análise destes cenários, a empresa Dona Pitanga não apresenta grandes riscos em relação a seu resultado. É ainda verificado a viabilidade de abertura deste negócio, mediante a Taxa Interna de Retorno (TIR) projetada ser maior do que o custo de capital (CAPM 10,59%) e payback de 2 anos e 7 meses.

## 6.4 Análise de riscos

Os principais riscos inerentes ao negócio da empresa Dona Pitanga estão listados na tabela a seguir

Quadro 5 Riscos previstos

Descrição do Risco	Plano de Contingência
Resistência dos consumidores à proposição de valor do negócio – saudabilidade e aproveitamento integral dos alimentos	Ações de marketing focadas no esclarecimento do conceito do negócio e na desmistificação quanto ao sabor das refeições saudáveis.
Logística terceirizada não cumprir os prazos de entrega dos produtos nos quiosques	Inclusão de cláusulas contratuais de penalização para entregas fora do prazo acordado
Demanda inesperada e indisponibilidade de estoque para atendê-la.	Sistema de controle de estoque e de pedidos de urgência online conectado à cozinha central
Ausência de um dos atendentes nos quiosques	Treinamento multidisciplinar para os atendentes; sistema de rodízio entre os diferentes quiosques em situações de emergência
Preocupação com a saúde e consequente opção por refeições saudáveis não ser mais tendência no mercado consumidor	Campanhas de conscientização quanto à importância de uma boa alimentação; Campanhas de publicidade focada não só na saudabilidade, mas também no sabor dos alimentos
Barreiras de entrada do mercado são reduzidas, aumentando a possibilidade de acirramento da concorrência	Fortificação da marca Dona Pitanga perante os consumidores a partir de ações de marketing e da qualidade dos produtos oferecidos.
Instabilidade do local devido a falta de contrato de permanência prolongada para quiosques em Shopping Centers	Migração do quiosque para outros Shoppings: Grand Plaza, Mauá e Central Plaza.

Para a Dona Pitanga, trabalhar em um conceito de negócio ainda pouco praticado incorre em assumir riscos elevados de insucesso. A existência de apenas um concorrente puro limita o mapeamento, podendo comprometer a identificação de riscos genéricos desse nicho de mercado. Mitigar os riscos do negócio, nesse sentido, envolve principalmente ações de marketing consistentes, que difundam e solidifiquem a proposta de valor da empresa.

### Bibliografia

Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14/10/2012.

Banco central do Brasil, Histórico das taxas de juros, 2012. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?copomjuros>>. Acesso em 01/11/2012.

Banco Central do Brasil, Taxa histórica de rendimento da Bovespa, 2012. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/mercadof.htm>>. Acesso em 01 nov 2012.

Betas by sector, 2012. Disponível em: <[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>. Acesso em 14/10/2012.

Diário de S.Paulo, FastFood Saudável, 03 maio 2010. Disponível em <<http://pontovirgulacom.wordpress.com/tag/alimentacao/>>. Acesso em 19 set 2012.

GOMEA, Angela Nelly. O NOVO CONSUMIDOR DE PRODUTOS NATURAIS: Consumindo conceitos muito mais do que produtos. São Paulo, ESPM, 2009.

HC Investimentos disponível em: <<http://hcinvestimentos.com/2010/12/15/ibovespa-regressao-a-tendencia-uma-visao-historica/>>. Acesso outubro de 2012

Lucila Soares e Cecília Ritto, Pesquisa do IBGE confirma que obesidade é epidemia no Brasil, 27 ago 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/saude/pesquisa-do-ibge-mostra-que-obesidade-e-epidemia-no-brasil>>. Acesso em 20 ago 2012.

REGIANE TEIXEIRA, Redes de comida saudável ocupam praças de alimentação, 30 setembro 2012. Disponível em <

<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1160784-redes-de-comida-saudavel-ocupam-pracas-de-alimentacao.shtml>>. Acesso em 10 out 2012.

Orson Camargo, A mulher e o mercado de trabalho, novembro 2012. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>>, acesso em 18 ago 2012.

Vigitel, Quase metade da população brasileira está acima do peso, 10 abril 2012. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude/noticia/4718/162/quase-metade-da-populacao-brasileira-esta-acima-do-peso.html>>. Acesso em 20 ago 2012.





Marcelo Custodio de Oliveira  
Prof. Ms Marco Aurélio de Lima  
Dalton Martin

# MESA REDONDA



## Redes Sociais

O Prof. Ms Marco Aurélio de Lima moderou a mesa redonda em 03 de outubro de 2012 sobre Redes Sociais.

Os palestrantes foram:

**Marcelo Custodio de Oliveira** possui MBA em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e é graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo. Mestrando em Administração de Empresas - Marketing na Universidade de São Paulo, desenvolve estudos ligados ao comportamento do consumidor através das mídias sociais.

**Dalton Martin** possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas (2002) e mestrado em Engenharia da Computação pela Universidade Estadual de Campinas (2004). Doutorando em Ciências da Informação na ECA-USP (2009-atual), trabalhando com o tema de mapeamento e análise

estrutural e dinâmica de Redes Sociais em ambientes digitais distribuídos.

Os palestrantes fizeram uma explanação inicial sobre os aspectos das redes sociais e, posteriormente, foi aberta a seção de perguntas.

O primeiro palestrante, Marcelo, enfatizou que as redes sociais foram construídas para auxiliar o processo de relacionamento e principalmente o relacionamento entre as empresas.

No entanto, a utilização das redes sociais é muito incipiente ainda. Trata-se de um processo de mudança, visto que o mundo empresarial está se tornando mais instrumentalizado, interconectado e inteligente.

Marcelo apresentou as regras fundamentais das redes sociais preconizadas pelos professores de Harvard:

Regra 1

As pessoas moldam as próprias redes na medida em que tomam decisão em participar ou não, assim como de aceitar um novo contato;

Regra 2

A rede molda as pessoas, ou seja, ao contrário da regra 1, as demais pessoas podem ou não aceitar a sua participação em suas redes e, também, influenciar as decisões das pessoas;

Regra 3

Os amigos afetam as pessoas. Faz parte da natureza humana copiar os comportamentos e hábitos de outras pessoas. Logo, as redes se caracterizam como meios de forte influência pessoal;

Regra 4

Os amigos dos amigos dos amigos de uma pessoa afetam-na;

Regra 5

A rede social tem vida por si só. Para compreendê-la é necessário analisar o contexto como um todo e não somente a realidade de um único indivíduo.

O Marcelo destacou que as redes sociais apresentam a característica da teoria dos “6 Graus de Separação”, experimento iniciado na década de 60 do século passado por Stanley Milgram. A teoria foi novamente testada em 2002 por Watts, Dodds e Muhamad, que realizaram um experimento por email. A proposta da teoria dos 6 graus de separação é que são necessários no máximo seis laços de amizade para que duas pessoas quaisquer estejam ligadas.

Como as redes sociais são fontes de colaboração e influência entre as pessoas, as organizações têm as utilizado como meio de marketing para atingir o cliente e/ou consumidor final dos seus produtos e serviços.

Ao encerrar sua apresentação, Marcelo explicitou que “as redes sociais não são parte de uma campanha, mas parte de uma estratégia para construir relacionamentos”. Logo, as empresas devem desenvolver e implantar planos estratégicos de marketing visando a utilização das redes sociais como um dos canais possíveis de comunicação com o público alvo.

O segundo palestrante, Dalton, enfatizou também que as redes sociais fazem parte do dia a dia das pessoas e das organizações e que, por isso, todos devem aprender a lidar com esta nova realidade.

Iniciou a sua explanação questionando se os modos de cooperação e colaboração em rede criam outras formas de relacionamento entre os indivíduos ou se apenas reproduzem

formas já existentes. Também destacou que deve ser observado como as pessoas atuam nas redes e qual é a intencionalidade de tais relacionamentos, ou seja, para quais fins e qual a intenção que as pessoas estão utilizando as redes.

Para discutir a questão das redes, Dalton discorreu sobre quatro parâmetros que devem ser seguidos para compreender a sociedade contemporânea:

- Modo neoliberal da economia e o seu impacto no consumo;
- Deslocamento do trabalho material para o trabalho imaterial (produção de serviços);
- Busca contínua por inovação, visando a promoção do consumo;
- Importância do campo relacional (como as pessoas se relacionam) como objeto de intervenção das organizações e, por isso, deve constar dos seus planos estratégicos.

A partir da consideração desses parâmetros, as redes sociais possuem dois propósitos principais, a saber:

- 1º criam a base e as condições para se produzir inovação, com análise de padrões e tendências de mercado;
- 2º criam a base e as condições para estimular consumo por meio do: marketing inteligente, marketing viral e controle social.

Assim, observa-se que, na realidade mercadológica atual, as redes são fundamentais para o despertar e aumentar o consumo.

Para finalizar sua exposição, Dalton indagou sobre os fatores que têm gerado mudança na sociedade e se as redes sociais seriam o principal motivo dessa alteração. Destacou que é importante analisar o contexto geral, evidenciando outros fatores importantes que podem contribuir para a mudança da sociedade.

Outro ponto importante é sobre a utilização das redes, que podem ser usadas outros fins, nem sempre benéficos para os indivíduos, por exemplo, no caso de controle de ações e comportamento humano.

Ao término das explanações dos palestrantes, o Prof. Marco abriu para perguntas da platéia.

Um dos questionamentos feito pelos alu-

nos foi sobre se as redes sociais podem influenciar negativamente as organizações quando as pessoas criticam produtos e serviços nas redes.

Marcelo afirmou que as empresas precisam se adaptar à nova realidade e que existem sistemas que monitoram em tempo real os sites e as redes na internet, ou seja, é possível que a organização conheça a reclamação poucos segundos após a sua ocorrência. O problema maior é que as respostas das organizações para os consumidores ainda são direcionadas e individualizadas, não permitindo que todas as pessoas (potenciais consumidores) tenham acesso às explicações.

Dalton destacou que atualmente os sites de reclamação são mais efetivos que o canal oficial de comunicação das organizações, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Um exemplo é quando uma pessoa quer fazer alguma queixa, muitas vezes não é atendida pelo SAC da organização ou há uma demora na resposta. Nestes casos, ao relatar o problema na internet, rapidamente a mesma organização responde e busca esclarecer o ocorrido.

Outro questionamento interessante foi sobre a tendência da área de recursos humanos das empresas consultarem o perfil dos candidatos nas redes sociais.

Os palestrantes ressaltaram que algumas empresas já têm utilizado esta estratégia para conhecer as pessoas e que não há problemas nesta ação visto que as redes são espaços públicos, em geral, de livre acesso. Desta maneira, os indivíduos devem ter muito cuidado e atenção na relação público x privado. Isto quer dizer, o que indivíduo gostaria que todos soubessem a seu respeito (público) pode ser divulgado nas redes e, outros aspectos não (privado). Pode-se pensar as redes sociais como um “Shopping Center” virtual, onde todas as pessoas observam os comportamentos dos indivíduos.

Assim, observa-se que as explanações e discussões da mesa redonda foram ricas, indicando que as redes sociais são uma tendência tanto no âmbito dos relacionamentos pessoais, quanto como ferramenta estratégica de atuação das Organizações, na disseminação e divulgação de seus produtos e serviços, bem como de aproximação com os clientes e consumidores.



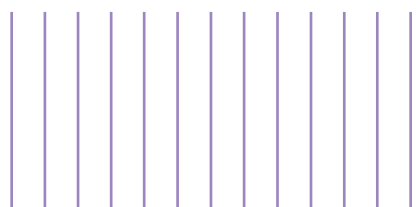
> Dalton Martin

“Atualmente os sites de reclamação são mais efetivos que o canal oficial de comunicação das organizações, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Um exemplo é quando uma pessoa quer fazer alguma queixa, muitas vezes não é atendida pelo SAC da organização ou há uma demora na resposta. Nestes casos, ao relatar o problema na internet, rapidamente a mesma organização responde e busca esclarecer o ocorrido.”



> Marcelo Custodio de Oliveira

“As redes sociais não são parte de uma campanha, mas parte de uma estratégia para construir relacionamentos. Logo, as empresas devem desenvolver e implantar planos estratégicos de marketing visando a utilização das redes sociais como um dos canais possíveis de comunicação com o público alvo.”



Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior  
> Filosofia, ética e responsabilidade social

## Redes sociais e reputação: a síndrome de Petruso

Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior

No dia 31 de outubro de 2010, depois de uma acirrada e movimentada campanha eleitoral, pela primeira vez uma mulher foi eleita no Brasil para ocupar o mais importante cargo do Executivo. A campanha havia sido marcada por questões religiosas e polêmicas (como o aborto). Dilma Rousseff obteve cerca de 55 milhões de votos, vencendo em 15 estados e no Distrito Federal. Sua votação mais expressiva ocorreu no Nordeste, tendo vencido em todos os estados dessa região, alcançando em alguns deles mais de 70% dos votos.

Após os primeiros anúncios do resultado do pleito, uma jovem estudante de direito, Mayara Petruso, paulista de 21 anos de idade, fez a postagem em suas contas no Twitter e Facebook de algumas mensagens referindo-se ao resultado da eleição e à influência do Nordeste no resultado: “Nordestista (sic) não é gente, faça um favor a Sp, mate um nordestino afogado!”; “AFUNDA BRASIL. Deem direito de voto pros nordestinos e afundem o país de quem trabalhava pra sustentar os vagabundos que fazem filho pra ganhar o bolsa 171.”

Rapidamente as postagens feitas por Mayara se disseminaram pela internet. Uma hashtag, (#nordestista) usando um erro na postagem da própria Mayara, chegou a ser a terceira palavra mais comentada no dia seguinte a eleição, conforme o Trending topics do Twitter.

Movimentos contra a estudante e sua postura foram criados na rede e uma avalanche de comentários e protestos surgiu, programas de televisão repercutiram o assunto, sempre citando a estudante como exemplo negativo. Campanhas celebrando o povo e a cultura nordestina foram criadas. Mayara ainda tentou se desculpar pelo “incidente” em sua conta no Orkut (poucas horas após as postagens ela já havia deletado os perfis do Twitter e do Face-

book que possuía), mas foi impossível conter a avalanche de manifestações, em sua maioria, agressivas contra ela. Como disse um importante jornalista (Luis Nassif) sobre o fato tempos depois: Mayara Petruso certamente sofreu um linchamento.

A estudante, que cursava Direito em uma faculdade de São Paulo, se viu forçada a abandonar o curso, acabou por perder o emprego de estagiária em um escritório de advocacia, chegando mesmo a mudar de cidade. Seus familiares, pai e irmãs, relataram ter sofrido constrangimentos por conta do ocorrido. Após seis meses de investigações, o Ministério Público Federal apresentou denúncia de crime de racismo – que foi aceita pela Justiça Federal de São Paulo – contra a estudante. Condenada a uma pena de 1 ano, 5 meses e 15 dias, teve sua pena convertida em pagamento de multa e prestação de serviços comunitários.

Sua reputação, porém, ficou manchada para sempre.

Definimos reputação (Houaiss, 2009) como renome, estima ou fama de que goza algo ou alguém, é o conceito de que alguém ou algo goza em um determinado grupo humano. Para Srour (2008, p.239), a reputação diz respeito a “*um ativo intangível cuja fragilidade é proverbial, porque diz respeito à percepção que o imaginário popular tem quanto ao valor de uma organização ou de um profissional*”.

Assim, a reputação de um indivíduo ou organização vincula-se à legitimidade alcançada por meio da vida prática e da soma das ações sociais e morais, seja individualmente, ou coletivamente, praticadas por grupos e indivíduos. A reputação caminha, portanto, junto com a credibilidade. Quando uma empresa perde sua reputação, ela rompe com a confiança coletiva nela depositada. Evidentemente, a perda da reputação pode se dar também individualmente, geralmente em situações traumáticas que são “*sem retorno, irreversíveis, pesadelos que qualquer um gostaria de espantar. Para os negócios, as consequências são também nefastas, porque vão do estigma ao boicote e à falência*” (Srour, 2008, p. 242). Se manchas na reputação podem causar danos irreversíveis a grandes empresas, para os agentes sociais os estragos podem ser, em alguns casos, definitivos.

Com o desenvolvimento tecnológico e o advento da internet e das redes sociais mergulhamos em um mundo no qual, a despeito das vontades e liberdades individuais, observamos e somos observados todo o tempo: trata-se sem dúvida de um novo mundo, não admirável, como bem frisa Freire (2006), mas inevitável, no qual o fim da privacidade impera.

Assim, nessa nova realidade, gerir a reputação significa ser capaz de perceber que se vive em um mundo marcado pela multiplicidade moral e cultural, no qual ser capaz de administrar conflitos de interesses, interesses pessoais e interesses coletivos é essencial.

Ao fazer parte das redes sociais, o indivíduo deve ser capaz de romper com a falácia do foro íntimo: aquela ideia, por exemplo, de que aquilo que se faz fora do ambiente de trabalho não interessa a ninguém, de que ele não carrega o crachá da empresa nos lugares que frequenta. Transposta para o ambiente das redes, a ideia de foro íntimo como legitimação para todo e qualquer ato do indivíduo como exercício de sua liberdade cada vez mais se traduz em sofisma.

Pululam os casos de “gente de bem”, bons funcionários, pessoas dedicadas, que por simples brincadeiras ou por comentários maliciosos ou perniciosos, politicamente incorretos, têm sua reputação manchada e acabam perdendo seus empregos, colegas, geram crises familiares. Sempre somos tomados por um sentimento de comichão quando vemos notícias dando conta de que o Facebook, por exemplo, tem sido cada vez mais responsável pelo aumento nos casos de divórcio. Culpa-se a rede. Mas, o que não se percebe, é que o descuido e o desvio de conduta são do indivíduo.

Afinal, o que é lícito ou não de se publicar numa rede social? O que define o que pode ser bom ou ruim no ambiente virtual? O que é apropriado e o que não é nas redes sociais? Na resposta a essas perguntas o grande engano reside no fato de que algumas pessoas julgam a realidade virtual como sendo uma “outra” realidade, desvinculada do mundo real. Assim, as redes sociais se traduziriam em ambientes onde tudo é permitido, onde já não se faz necessário respeitar regras, ter como pressuposto

o respeito aos códigos de conduta formais do “mundo real”.

No exemplo da estudante Mayara Petruso fica evidente o risco que se corre ao acreditar que nas redes sociais tudo é permitido. O que ela fez foi sim crime, do mesmo modo como teria sido se tivesse tido tal atitude e proferido tais palavras em outros ambientes, virtuais ou não. Se nas redes nossa privacidade é quase nula, saber discernir o certo do errado, ser capaz de ver claramente os limites do razoável e do aceitável, moral e politicamente, é essencial.

Ora, não há dissociação possível: aquilo que é “ético”, aceitável, em todas as instâncias da vida, também o será nas redes; o que for incorreto, imoral, inaceitável para uma dada coletividade, também terá valor negativo nas redes sociais. Frases preconceituosas, fotos comprometedoras, reclamações sobre a empresa em que se trabalha ou trabalhou etc., podem até num primeiro momento soar como brincadeira inocente, desabafo inocuo incontido, mas cada vez mais aumentam os casos de “bons funcionários” que por desvios de conduta nas redes sociais perdem seus empregos, sendo em alguns casos processados judicialmente.

Vale lembrar que cada vez mais as empresas selecionam seus colaboradores por meio das redes sociais, ou nelas fazem consultas para obter um perfil completo e mais abrangente sobre o candidato, incluindo aspectos de sua vida pessoal. Um perfil recheado de frases preconceituosas ou de duplo sentido, contendo fotos e imagens de gosto duvidosos, além de reclamações sobre empregos anteriores podem ser nocivos para a efetivação da contratação. Assim, é preciso reconhecer algo definitivo: em todas as instâncias da vida, particular ou profissional, virtual ou não, cabe ao indivíduo sempre agir com bom senso e responsabilidade, pois somente assim será capaz de manter uma reputação livre de manchas.

### Referências bibliográficas

FREIRE, Alexandre. Inevitável mundo novo: o fim da privacidade. São Paulo. Axis Mundi. 2006.  
HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Objetiva. 2009.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios. Campus-Elsevier, 2008.

#### Referências Eletrônicas

<http://eleicoes.uol.com.br/2010/ultimas-noticias/2010/10/31/dilma-e-eleita-primeira-presidente-mulher.jhtm>. Acesso em 20/02/2013.

<http://exame.abril.com.br/brasil/politica/noticias/estagiarias-do-senado-sao-demitidas-apos-foto-no-facebook>. Acesso em 20/02/2013.

<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/10-pessoas-que-foram-demitidas-por-causa-do-twitter#1>. Acesso em 20/02/2013.

<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/3-dados-para-quem-procura-emprego-pelas-redes-sociais>. Acesso em 20/02/2013.

<http://www.advivo.com.br/blog/luisnassif/o-linchamento-de-mayara-petruso>. Acesso em 20/02/2013.

<http://www.correio24horas.com.br/noticias/detalhes/detalhes-2/artigo/declaracao-de-estudante-de-direito-paulista-contr-nordestinos-causa-polemica-em-redes-sociais/>. Acesso em 20/02/2013.

<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,internet-e-cada-vez-mais-decisiva-nas-contratacoes-,996784,0.htm>. Acesso em 20/02/2013.

<http://www1.folha.uol.com.br/poder/1091324-estudante-e-condenada-por-ofensa-a-nordestinos-no-twitter.shtml>. Acesso em 20/02/2013.



**Pedro Carvalho de Mello**

> PhD. University of Chicago

Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

# CANAL ABERTO

## Em Tempos de Crise, Propostas para Aumentar a Liquidez na América Latina

Pedro Carvalho de Mello  
Professor da Esags e membro fundador da Claaf

Entre os dias 8 e 11 de Dezembro de 2012, os membros da Claaf (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros) promoveram um encontro em Washington, com a presença desse autor, para avaliar as políticas de provisão de liquidez no contexto da Crise Global. A Declaração do Claaf, com o título de "Necessidades de Liquidez em Tempos de Stress: a América Latina deve ir além do FMI?" foi divulgada no final desse Encontro. Vamos apresentar, nesse artigo, o teor da Declaração Claaf No. 27, de 11 de Dezembro de 2012, com as recomendações surgidas no contexto atual, em que nossa economia passa por uma fase mais delicada.

### I - Introdução

Desde que começaram as traumáticas crises financeiras dos 1990s, as economias emergentes passaram a reconhecer a importância de contarem com um grande estoque de ativos internacionais líquidos. Isso serviria como um meio de mitigar os efeitos da volatilidade do mercado de capitais e de "paradas súbitas" nos fluxos de capitais. A América Latina não se constitui uma exceção, e durante a última década a maior parte das economias da região se engajou numa significativa acumulação de reservas internacionais. Para tal, se beneficiou das condições externas, altamente favoráveis, que existiram até o deflagrar da crise financeira global, assim como nos anos seguintes em que se buscavam soluções. Em meados de 2012, o estoque de reservas internacionais da região atingiu um nível pouco acima de USD 700 bilhões; o Brasil representa cerca de USD 350 bilhões (metade) desse estoque.

Uma clara lição que se depreende da crise financeira global é quanto ao papel crítico que os "ativos seguros" desempenham no processo de crédito. Em um nível bastante básico, o crédito depende criticamente em colaterais, e a disponibilidade de um colateral internacional está diretamente ligada ao estoque global de "ativos seguros". Caso os "ativos seguros" se evaporem subitamente, como aconteceu em 2009, é inevitável um colapso do crédito ("credit crunch"). O uso disseminado de requisitos de liquidez no sistema bancário da América Latina é um reflexo do reconhecimento, pelos bancos centrais da região, da importância dessa questão.

Esta declaração está direcionada para discutir o papel de precaução das reservas internacionais<sup>1</sup>. Nesse contexto, a questão central é qual é o nível adequado e a composição ideal das reservas internacionais e de outras fontes de liquidez, uma vez que a retenção de liquidez está associada com custos de oportunidade significativos, especialmente quando as taxas de juros internacionais estão em níveis bem próximos à zero.

Idealmente, a provisão de liquidez num nível global necessita de um "emprestador global de última instância" (*global lender of last resort*). No entanto, a atual arquitetura financeira, composta por bancos centrais nacionais e instituições multilaterais, desempenha essa função somente de maneira muito limitada e requer grandes esforços de coordenação.

Desse modo, na ausência de um emprestador global de última instância, o Comitê acredita que seja central e esteja no tempo certo discutir os benefícios de uma instituição regional multilateral que objetive fortalecer a gestão da liquidez e a diminuir os custos desse processo na América Latina. Essa instituição sendo proposta deve complementar o papel global desempenhado pelo FMI, assim como pelos "ad-hoc bilateral swap arrangements" implementados pelo US Federal Reserve com alguns bancos centrais.

### II - Fundo de Liquidez Latino Americano (LALF)

**O Comitê propõe o estabelecimento da LALF (Latin American Liquidity Fund)**

**tendo duas funções principais: 1) prover liquidez para o setor público e 2) fazer empréstimos para mitigar a volatilidade potencial do financiamento do comércio exterior. Como função adicional, a LALF poderia criar e administrar um fundo de estabilização regional para aplinar os efeitos das flutuações dos preços das commodities na economia real.**

O principal papel que a LALF deverá desempenhar é dar provisão de liquidez para os bancos centrais dos países-membro durante crises sistêmicas de liquidez. As crises sistêmicas em geral atingem tanto o setor público quanto o privado, e, especialmente, o sistema financeiro e o mercado de capitais.

Tendo em vista a experiência passada da região durante as crises sistêmicas de liquidez, **o Comitê estima que um LALF efetivo vá requerer uma contribuição mínima de capital de USD 25 bilhões (cerca de 3,5 % do total de reservas internacionais da região), expandidos com o tempo para um objetivo desejado de capitalização de USD 50 bilhões.<sup>2</sup> Assumindo uma alavancagem de dois, essa capitalização iria prover à LALF uma capacidade mínima de empréstimo de USD 100 bilhões, eventualmente expandida para USD 100 bilhões, equivalente às necessidades líquidas de liquidez da região durante a crise de 2008-2009.**

Uma capacidade de empréstimo de USD 50 bilhões seria suficiente para satisfazer as necessidades de liquidez de todos os países pequenos e médios da região. No caso de países grandes, tais como Brasil e México, uma capacidade de empréstimo de USD 100 bilhões iria prover um complemento significativo para a provisão de liquidez que poderia ser obtida de instituições globais multilaterais, tais como o FMI.

**O Comitê reconhece a importância de se contar com uma fonte incondicional de liquidez, em vista de expectativas instáveis do mercado de capitais. Desse modo, admite a provisão de liquidez da LALF para os bancos centrais em duas tranches.** A primeira *tranche*, equivalente a 100% da contribuição de capital feita pelo país-membro, pode ser desembolsada de maneira

incondicional. Assim, a primeira tranche seria contabilizada como parte das reservas internacionais do país-membro. Caso precise de uma liquidez adicional, seria disponibilizada uma segunda tranche da provisão de liquidez do LALF. Dependendo do tamanho do país, essa segunda tranche seria equivalente a um valor entre 100% e 200% da contribuição de capital do país-membro e seria desembolsada desde que fossem satisfeitos determinados critérios de pré-qualificação.

**Na visão do Comitê, a pré-qualificação deve ser obrigatória para todos os países-membro, e seria baseada em critérios objetivos que assegurem ter o país-membro adotado políticas que reduzam suas vulnerabilidades financeiras.** Exemplos de tais critérios são o tamanho relativo das necessidades de empréstimos do setor público, o perfil de maturidade e a composição de moedas da dívida pública, a extensão da dolarização dos passivos, e a relação entre o déficit de contas correntes e o PIB. A pré-qualificação deve se basear em critérios objetivos, e pode ser acompanhada por uma instituição com independência e capacitação técnica, que siga os critérios estabelecidos pela direção da LALF.

Um aspecto central das operações da LALF diz respeito às suas fontes de financiamento. Quanto a isso, **o Comitê acredita que a LALF deva focalizar seus esforços para obter linhas de crédito com o Federal Reserve dos Estados Unidos, com o FMI, e com economias que presentemente desfrutem de ampla liquidez e apresentem grandes superávits em contas corrente, tais como China e os principais exportadores de petróleo do Oriente Médio. No âmbito regional, instituições como o BID e a CAF poderiam estabelecer linhas de crédito contingenciais para a LALF.**

Os dois canais principais de transmissão da crise financeira global de 2009 para a América Latina foram a "parada súbita" de fluxos de capital e o colapso do financiamento do comércio exterior. O segundo canal não tinha precedente na época e foi consequência direta da não funcionalidade do sistema financeiro global. Observou-se, nesse episódio, que o finan-

1 - A grande acumulação de reservas internacionais na região deflagrou a discussão sobre as motivações de política econômica que justificam esse processo. Em particular, se a mesma se constitui uma política de precaução ou é simplesmente o resultado de uma intervenção do banco central para prevenir a apreciação da taxa de câmbio (mercantilismo).

2 - Essa contribuição de capital equivale a 3,5 % do total das reservas internacionais, e está alinhada com aquilo que é feito pelos países asiáticos no contexto da "Chiang-Mai initiative".

ciamento ao comércio exterior, em geral uma modalidade segura de crédito, repentinamente entrou em colapso, causando danos deletérios na economia real dos países afetados.

Em resposta ao colapso do crédito ao comércio exterior em 2009, o Brasil assumiu a iniciativa de utilizar os bancos do setor público para liderar a reação e substituir as minguantes linhas de crédito ofertadas pelos bancos privados. O Brasil utilizou para isso a “*swap line*” que havia se estabelecido entre o Banco Central do Brasil e o US Federal Reserve. Nessa mesma época, a comunidade internacional, particularmente por meio do IFC, também adotou respostas *ad hoc* para mitigar o que acabou se tornando um grande componente da crise global.

Tendo em vista essa experiência, **o Comitê acredita que um papel benéfico pode ser desempenhado pela LALF com base na experiência do Brasil em 2009. Nessa base de atuação, a LALF poderia estabelecer uma linha de liquidez sob a forma de crédito ao comércio exterior, canalizada por intermédio de bancos públicos designados pelos países-membro.**

Em adição às funções descritas acima, o estabelecimento e a administração de um “fundo regional de estabilização de *commodities*” poderia se constituir num útil instrumento de política para a LALF. Na década passada, a região desfrutou de um período de extraordinária melhoria nos termos de intercâmbio do comércio exterior, refletindo em grande parte o significativo aumento de preço das *commodities* nos setores de agricultura, mineração e energia, relativamente aos níveis observados nas décadas anteriores.

Como os preços das *commodities* tendem a serem altamente voláteis e muito sensíveis às condições vigentes na economia mundial, os aumentos agudos nos preços das *commodities* justificam a conveniência de se estabelecer fundos de estabilização que ajudem a insular as economias dos efeitos dessas mudanças de preços sobre a economia real. Todavia, existe uma marcante dificuldade para os governos da América Latina de promover e disciplinar fundos de estabilização ao nível do país, já que as pressões políticas costumam interferir no seu funciona-

mento eficiente. Uma notável exceção à esse quadro é representada pelo caso do Chile.

Desse modo, **o Comitê acredita que o estabelecimento de uma “estabilização regional de *commodities*” administrada pela LALF traz vários benefícios importantes. Em primeiro lugar, o “guarda chuva legal” da LALF provê uma administração profissional e crível, contribuindo para blindar o “fundo de estabilização das *commodities*” das pressões políticas no âmbito doméstico. Em segundo lugar, um “fundo de estabilização regional” é capaz de obter as vantagens da diversificação, uma vez que os países participantes produzem tipos diferentes de *commodities*.**

### III – A Construção com Base nas Instituições Existentes: Vantagens e Desafios

O estabelecimento de um LALF com os objetivos e funções descritas na seção anterior pode ser feito por meio do fortalecimento das instituições multilaterais que já existem na América Latina. Em particular, **o Comitê acredita que o Fondo Latinoamericano de Reserva (FLAR) provê uma base institucional para exercer as funções da LALF.**

Existem diversas razões pelas quais a FLAR possa evoluir para se tornar um LALF efetivo. Em primeiro lugar, juntamente com a CAF, o FLAR é atualmente um exemplo de uma instituição na América Latina com um bom funcionamento e credibilidade, e com um desempenho comprovado.<sup>3</sup> Em segundo lugar, em comparação com o FMI e outras multilaterais globais, possui uma estrutura de governança mais simples, desfruta de maior propriedade regional, e tem a capacidade de responder prontamente às necessidades dos seus membros.

Um grande desafio para a transição do FLAR em um LALF é a capacidade para alcançar um significativo aumento de países participantes. Em particular, não se pode construir um efetivo LALF sem que haja a adesão do Brasil e do México. Caso juntem-se aos demais, esses países, tais como as outras economias da região, iriam se beneficiar de uma América Latina mais estável financeiramente, e de um ambien-

te amistoso para o investimento e o comércio intra-regional. **O Comitê acredita que o fortalecimento do FLAR ao longo das linhas discutidas nessa Declaração se constituiria num grande passo na direção de se obter uma maior integração regional.**

3 - Presentemente, a FLAR tem um “A1 Moody’s credit rating”, que é significativamente mais elevado do que o dos seus países-membro.

## 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](http://www.esags.edu.br)*

