

PEDRO ADAYME CUNHA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE *LIVE* MARKETING

São Paulo

2020

PEDRO ADAYME CUNHA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE *LIVE* MARKETING

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2020

PEDRO ADAYME CUNHA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE *LIVE* MARKETING

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor Álvaro
Euzébio Hernandez

São Paulo
2020

Catálogo-na-publicação

Cunha, Pedro

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE LIVE MARKETING /
P. Cunha -- São Paulo, 2020.
170 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Plano de negócios 2.Análise estratégica 3.Live marketing 4.Corona
vírus I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

À minha família e aos meus amigos, por
todo o apoio, amor e motivação que me
deram em minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, que me deram condições para que chegasse até aqui, me motivaram em momentos difíceis e celebraram comigo minhas vitórias. À minha irmã, por todo o suporte durante minha vida acadêmica, especialmente pela atenção e disponibilidade durante a elaboração deste trabalho. Ao meu cunhado e meu sobrinho, mais novos integrantes de nossa família e que tanto nos trazem alegria. Aos meus padrinhos que me encorajaram a tornar-me Engenheiro. À minhas avós, Glória e Salma, por todo o carinho e amor.

Segundamente, gostaria de agradecer aos meus professores, tanto aos da Escola Politécnica, quanto aos do Santo Américo, por todos os ensinamentos e atenção durante tantos anos de vida acadêmica, e que levarei comigo também em minha vida profissional. Em especial ao professor Álvaro Hernandez, por sua orientação durante o desenvolvimento deste Trabalho de Formatura.

Finalmente, aos meus amigos, que estiveram próximos a mim durante toda essa jornada. Em especial às amizades que fiz no Recando Infantil, no Santo Américo, no Rio de Janeiro e na Poli. Agradeço por todas as memórias alegres que me proporcionaram nas últimas duas décadas.

RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um plano de negócios para uma agência de *live marketing* já existente após o grande choque da pandemia do Corona vírus em seu mercado de atuação. Seu grande objetivo é auxiliar os sócios a se planejarem para o futuro e terem um maior embasamento para seu processo de tomada de decisão.

Para tanto, foi realizada inicialmente uma revisão da literatura sobre conceitos relevantes à realização do estudo em questão. Em seguida, foi apresentado o desenvolvimento do plano. Para isso, em primeiro lugar foi feita uma análise do mercado de *live marketing*, suas principais tendências, foi comparada a empresa a seus principais concorrentes e feita uma pesquisa com clientes sobre suas perspectivas de futuro. Em segundo lugar, foram apresentados a empresa e seus produtos, explorando seus diferenciais e principais características. Foram realizados estudos sobre o formato de trabalho que a empresa deve adotar (*home office* ou presencial) bem como sobre o formato de contratação a ser seguido (funcionários fixos ou *freelancers*), e os benefícios financeiros e qualitativos que cada uma das opções pode trazer à agência. Com essas informações em mãos, foi realizada uma análise estratégica da empresa, trazendo à luz forças e oportunidades a serem exploradas pela gestão, bem como fraquezas e ameaças a se atentar. Foi traçado um plano de marketing para auxiliar a empresa a melhor atingir seus clientes, promover-se no mercado e executar seus processos. Por fim, é feito um planejamento financeiro, com projeções para o desempenho da empresa em meio ao cenário pandêmico imposto pela COVID-19. As análises permitem concluir que a empresa é mercadológica e financeiramente viável, e deve ser levada a diante pelos sócios.

Palavras-chave: Plano de negócios, análise estratégica, *live marketing*, Corona vírus.

ABSTRACT

The present project shows the development of a business plan for an already existent live marketing agency after the major shock caused by the Corona virus pandemic in its industry. Its main objective is to help the shareholders to plan for the future and have a better basis for their decision-making process.

To this end, a literature review was carried out on concepts relevant to the generation of such study. Then, the development of the plan was presented. To do so, firstly, an analysis of the live marketing industry was presented, showing its most important tendencies, comparing the company to its most relevant competitors and presenting a survey made with the company's clients regarding future perspectives. Secondly, the company and its services were presented in depth, being explored its differentials and main characteristics. Studies regarding the work model (home office vs. presential) and the hiring model (freelancers vs. fixed employees) were made and presented both the financial and qualitative benefits of the alternatives. With these studies, a strategic analysis was conducted, bringing to light the strengths and opportunities to be explored by the management, as well as the weaknesses and threats to be on their radar. A marketing plan was developed to help the company to better target its clients, promote itself in the market and conduct its processes. Finally, a financial plan is exposed, with projections for the performance of the company during the pandemic and post pandemic scenarios. The analysis allows a conclusion to be drawn: the company has good conditions to thrive when analyzing both its market and its financial situation, and should be kept in operation by the shareholders

Key-words: Business plan, strategic analysis, live marketing, Corona virus.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A gestão estratégica da empresa	40
Figura 2 - <i>mix</i> de marketing expandido para serviços	46
Figura 3 – Possíveis canais de distribuição ao cliente.....	47
Figura 4 - Matriz de probabilidade de sucesso e atratividade	52
Figura 5 - Matriz de probabilidade de ocorrência e seriedade	52
Figura 6 - Forças competitivas de Porter.....	55
Figura 7 - Possíveis estratégias competitivas genéricas	62
Figura 8 - Representação de divisão comum para o mercado de marketing	65
Figura 9 - Logotipo da Elemental.....	83
Figura 10 - Logotipos das agências do Grupo ABC+	83
Figura 11 - Estrutura organizacional da Elemental antes da pandemia.....	86
Figura 12 - Convenção Nacional da Sky 2019	92
Figura 13 - Cenário utilizado durante congresso digital da Galderma	93
Figura 14 - Participação de convidados em congresso digital da Galderma	94
Figura 15 - Ativação da Sky na Festa do peão	95
Figura 16 - Campanha de endomarketing para Nissan global.....	96
Figura 17 - Estande da Nissan no Festival do Japão	97
Figura 18 - Matriz de probabilidade de sucesso e atratividade para Elemental	107
Figura 19 - Matriz de probabilidade de ocorrência e seriedade para Elemental	110
Figura 20 - Local onde algumas ações organizadas pela Elemental ocorreram.....	115
Figura 21 - Brinde de final de ano para clientes.....	121
Figura 22 - 3D de palco da convenção da Sky	126
Figura 23 - Palco da convenção da Sky.....	126
Figura 24 - Fluxo de processos da Elemental.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Rentabilidade e faturamento de serviços da Elemental em 2019 (valores em R\$ mil)	119
Tabela 2 - Rentabilidade e faturamento de serviços da Elemental em 2020 (valores em R\$ mil)	119
Tabela 3 - Ajuste de faturamento e rentabilidade para eventos digitais (valores em R\$ mil)	128
Tabela 4 - Projeção de receita em relação ao ano base por grupo de produtos	129
Tabela 5 - Faturamento histórico Elemental	130
Tabela 6 - Faturamento dos anos-base corrigidos até 2025 por IPCA (valores em R\$ mil)	132
Tabela 7 - Projeção de faturamento cenário otimista (valores em R\$ mil)	132
Tabela 8 - Projeção de faturamento cenário moderado (valores em R\$ mil)	133
Tabela 9 - Projeção de faturamento cenário pessimista (valores em R\$ mil)	133
Tabela 10 - Comparação dos faturamentos projetados com faturamento 2019 corrigido por IPCA	134
Tabela 11 - Projeção de custos para cenário otimista (valores em R\$ mil)	134
Tabela 12 - Projeção de custos para cenário moderado (valores em R\$ mil)	135
Tabela 13 - Projeção de custos para cenário pessimista (valores em R\$ mil)	135
Tabela 14 - Projeção da necessidade de funcionários para a Elemental	135
Tabela 15 - Custo médio mensal por funcionário e sócia corrigidos por IPCA (valores em R\$)	136
Tabela 16 - Gasto estimado com folha salarial para Elemental (valores em R\$ mil)	136
Tabela 17 - Projeção de gasto mensal com locação de espaço por cenário (valores em R\$)	137
Tabela 18 - Projeção de gasto anual com locação de espaço por cenário (valores em R\$ mil)	137
Tabela 19 - Projeção de despesas com serviços auxiliares por cenário (valores em R\$ mil)	138
Tabela 20 - Projeção de gastos com tecnologia por cenário (valores em R\$ mil)	138
Tabela 21 - Projeção de despesas com marketing por cenário (valores em R\$ mil)	139
Tabela 22 - Projeção dos gastos totais da Elemental por cenário (valores em R\$ mil)	139
Tabela 23 - Projeção de gastos com equipamentos por cenário (valores em R\$ mil)	140
Tabela 24 - Projeção de despesas com depreciação por cenário (valores em R\$ mil)	140
Tabela 25 - Projeção do valor dos ativos 'equipamentos' por cenário (valores em R\$ mil)	140
Tabela 26 - Projeção do lucro antes de impostos por cenário (valores em R\$ mil)	141
Tabela 27 - Impostos pagos pela Elemental	141
Tabela 28 - Projeção do lucro líquido por cenário (valores em R\$ mil)	141
Tabela 29 - DRE projetada para cenário otimista (valores em R\$ mil)	142
Tabela 30 - DRE projetada para cenário moderado (valores em R\$ mil)	142
Tabela 31 - DRE projetada para cenário pessimista (valores em R\$ mil)	143
Tabela 32 - Projeção de fluxos de caixa por cenário (valores em R\$ mil)	143
Tabela 33 - Projeção de fluxos de caixa diferenciais por cenário (valores em R\$ mil)	145
Tabela 34 - Atribuição de notas para custo	155
Tabela 35 - Atribuição de notas para sinergia com time	155
Tabela 36 - Atribuição de notas para flexibilidade da equipe	155

Tabela 37 - Atribuição de notas para qualidade da entrega.....	156
Tabela 38 - Atribuição de notas para risco trabalhista	156
Tabela 39 - Resumo das notas normalizadas dos critérios	156
Tabela 40 – Avaliação comparativa dos critérios.....	157
Tabela 41 - Normalização da comparação entre os critérios.....	157
Tabela 42 - Pesos dos critérios	157
Tabela 43 - Resultados das notas e pesos	158
Tabela 44 - Notas ponderadas por critérios	158
Tabela 45 - Multiplicação da matriz de avaliação comparativa dos critérios pela matriz com pesos dos critérios.....	158
Tabela 46 - Matriz para cálculo do λ_{max}	159
Tabela 47 - Gastos com sede antes e depois do início da pandemia (valores em R\$)	160
Tabela 48 - Economia esperada com adoção de modelo <i>home-office</i> + <i>coworking</i>	162
Tabela 49 - Cálculo da razão entre faturamento 2019 corrigido e faturamentos projetados (valores em R\$ mil)	164
Tabela 50 - Correção dos dos gastos com serviços auxiliares por IPCA (valores em R\$ mil)	164
Tabela 51 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário otimista (valores em R\$ mil)	165
Tabela 52 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário moderado (valores em R\$ mil)	165
Tabela 53 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário pessimista (valores em R\$ mil)	165
Tabela 54 - Projeção de gastos com serviços auxiliares por cenário (valores em R\$ mil)	165
Tabela 55 - Correção dos gastos com tecnologia por IPCA (valores em R\$ mil).....	166
Tabela 56 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário otimista (valores em R\$ mil).....	166
Tabela 57 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário moderado (valores em R\$ mil)..	166
Tabela 58 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário pessimista (valores em R\$ mil) .	166
Tabela 59 - Projeção de gastos com tecnologia por cenário (valores em R\$ mil)	167
Tabela 60 - Correção dos gastos com marketing por IPCA (valores em R\$ mil).....	167
Tabela 61 - Projeção de gastos com marketing no cenário otimista (valores em R\$ mil)	167
Tabela 62 - Projeção de gastos com marketing no cenário moderado (valores em R\$ mil) ..	167
Tabela 63 - Projeção de gastos com marketing no cenário pessimista (valores em R\$ mil)..	167
Tabela 64 - Projeção de gastos com marketing por cenário (valores em R\$ mil).....	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modelo de contratação de agências de live marketing.....	68
Gráfico 2 - Variação de investimento em ações de live marketing durante a crise de 2016.	70
Gráfico 3 - Impacto da pandemia nas atividades das agências de live marketing.....	71
Gráfico 4 - Investimento em ações de <i>live marketing</i>	76
Gráfico 5 - Expectativa de investimento em ações de <i>live marketing</i>	77
Gráfico 6 - Ações de <i>live marketing</i> usadas durante a pandemia	78
Gráfico 7 - Expectativa de aumento no uso de algum tipo de ação de <i>live marketing</i>	78
Gráfico 8 - Ações que se espera utilizar mais após a pandemia	79
Gráfico 9 - Quantidade de <i>jobs</i> realizados com a Elemental por empresa	79
Gráfico 10 - Avaliação do desempenho da Elemental na pandemia	80
Gráfico 11 - Composição do faturamento da Elemental por tipo de produto.....	91
Gráfico 12 - Composição do faturamento da Elemental	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to business</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
Eireli	Empresas Individual de Responsabilidade Limitada
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
Ltda	Limitada
PDV	Ponto de venda
SA	Sociedade Anônima
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TF	Trabalho de Formatura
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	Motivação	25
1.2	Tema	25
1.3	Definição do problema	27
1.4	Objetivo	27
1.5	Estrutura	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1	Plano de negócios	30
2.1.1	Estrutura de um plano de negócios	32
2.1.1.1	Sumário	32
2.1.1.2	Resumo executivo	32
2.1.1.3	Descrição da empresa	33
2.1.1.4	Bens e serviços	35
2.1.1.5	Análise de mercado	37
2.1.1.6	Marketing e vendas	39
2.1.1.7	Análise estratégica	40
2.1.1.8	Plano financeiro	41
2.1.1.9	Anexos	45
2.2	Mix de marketing expandido para serviços	45
2.2.1	Produto	46
2.2.2	Praça	46
2.2.3	Promoção	48
2.2.4	Preço	49
2.2.5	Pessoas	49
2.2.6	Evidências Físicas	50
2.2.7	Processos	50

2.3	Análise SWOT	51
2.4	Forças competitivas de Porter	54
2.4.1	Ameaça de novos entrantes	55
2.4.2	Rivalidade entre concorrentes	57
2.4.3	Ameaça de produtos substitutos	58
2.4.4	Poder de barganha dos consumidores.....	59
2.4.5	Poder de barganha dos fornecedores	60
2.5	Estratégias competitivas genéricas	60
2.5.1	Liderança em custo total.....	60
2.5.2	Diferenciação.....	61
2.5.3	Foco	62
3	MÉTODO APLICADO.....	63
4	DESENVOLVIMEMNT0 DO PLANO DE NEGÓCIOS	64
4.1	Análise de mercado.....	64
4.1.1	Live marketing.....	64
4.1.2	Dinâmica do mercado de <i>live</i> marketing	67
4.1.3	Tendências	69
4.1.4	Pesquisa com clientes Elemental.....	73
4.1.4.1	Resultados da pesquisa.....	76
4.1.5	Comparação com concorrentes.....	80
4.2	Descrição da empresa	82
4.2.1	Apresentação da empresa	82
4.2.2	Estrutura organizacional e crescimento	84
4.2.3	Parceiros	89
4.3	Serviços.....	90
4.3.1	Eventos	90
4.3.2	Eventos digitais.....	92

4.3.3 Ativações.....	94
4.3.4 Ações de endomarketing	95
4.3.5 Estandes.....	97
4.4 Análise estratégica.....	97
4.4.1 Análise das Forças Competitivas de Porter.....	98
4.4.1.1 Ameaça de novos entrantes	98
4.4.1.2 Rivalidade entre concorrentes.....	100
4.4.1.3 Ameaça de produtos substitutos	101
4.4.1.4 Poder de barganha de consumidores.....	102
4.4.1.5 Poder de barganha dos fornecedores	102
4.4.2 Análise SWOT	103
4.4.2.1 Forças.....	103
4.4.2.2 Fraquezas	105
4.4.2.3 Oportunidades.....	106
4.4.2.4 Ameaças.....	108
4.4.3 Análise da Estratégia Competitiva Genérica.....	111
4.5 Plano de marketing	112
4.5.1 Produto	113
4.5.2 Praça.....	114
4.5.3 Promoção	116
4.5.4 Preço.....	118
4.5.5 Pessoas	119
4.5.6 Evidências Físicas	120
4.5.7 Processos	121
4.6 Plano financeiro.....	127
4.6.1 Projeção de receitas.....	127
4.6.2 Projeção de gastos	134

4.6.3 Análise do fechamento da empresa e liquidação dos ativos.....	143
4.7 Resumo executivo.....	146
5 CONCLUSÕES.....	149
REFERÊNCIAS.....	151
Apêndice A – Matriz de decisão para a identificação do melhor modelo de contratação para a Elemental no curto e médio prazo.....	153
Apêndice B – Comparação financeira entre alugar um <i>coworking</i> e manter operações no escritório.....	160
Apêndice C – Fluxo de processos.....	163
Apêndice D – Projeção de despesas com serviços auxiliares, gastos com tecnologia e despesas de marketing.....	164

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo destina-se a contextualizar o leitor com relação ao Trabalho de Formatura (TF) que desenvolvido a seguir. É apresentada a motivação para a escolha do tema, uma breve apresentação da empresa foco do estudo, o problema a ser solucionado e o objetivo do trabalho. Por fim, é destacada a forma como trabalho foi estruturado.

1.1 Motivação

O aluno realizou seu estágio entre março e setembro de 2020 em uma das maiores consultorias estratégicas do mercado, o *Boston Consulting Group*. Seu trabalho consistia em aplicar *frameworks*¹ para auxiliar seus clientes a resolverem grandes problemas de caráter principalmente estratégico, chegando a soluções que atinjam os objetivos traçados dado o cenário e as condições de contorno impostas.

O aluno buscou algum problema ligado ao BCG para desenvolvimento de seu Trabalho de Formatura (TF), entretanto, não conseguiu localizar um tema que pudesse ser abordado em seu estudo. Vale ressaltar que o orientando trabalhou apenas por duas semanas na empresa até que medidas de distanciamento social foram impostas como consequência da pandemia do COVID-19, o que dificultou a busca por algum problema interno à empresa relevante a ser tratado em seu TF. Dado esse cenário, o aluno buscou algum problema relacionado especificamente ao projeto em que atuava dentro do BCG, porém, como a imensa maioria dos casos tratados em consultorias são sigilosos, não foi possível desenvolver um trabalho diretamente relacionado ao cliente com quem trabalhava.

O aluno, em comum acordo com seu orientador, recorreu a um tema fora de seu estágio. Com o intuito de auxiliar o negócio de sua família, decidiu por realizar seu TF na Elemental, agência de marketing que tem como gestora sua irmã, Bruna Adayme, a qual também é uma das sócias, juntamente com a mãe do autor e dois de seus tios. O aluno e os sócios identificaram que, devido às mudanças no modelo de operação causadas pela pandemia, seria um momento interessante para uma análise do negócio e a elaboração de um planejamento para o futuro.

1.2 Tema

¹ Forma de abordagem genérica que tem como principal objetivo resolver problemas recorrentes.

O Trabalho de Formatura teve como foco a Elemental, empresa do segmento de *live marketing* gerida e controlada por familiares do autor. O trabalho foi desenvolvido com o apoio da sócia e diretora, a qual identificou o TF como uma ótima oportunidade para auxiliá-la a conhecer melhor seu negócio.

O termo *live marketing* se refere a eventos e campanhas de marketing realizados ao vivo, em que o cliente é um participante da ação e consegue interagir diretamente com a marca sendo promovida. A Elemental é uma agência que organiza esse tipo de ações para grandes marcas do cenário nacional. Alguns exemplos de trabalhos organizados pela Elemental para seus clientes são: eventos de lançamento de produtos, ações de relacionamento com consumidores, convenções corporativas, festas de fim de ano, coletivas de imprensa e grandes plenárias. Seu trabalho consiste em criar uma ideia para uma ação com base em um *briefing*² do cliente, desenvolver uma identidade visual para esse evento, planejar sua execução, contratar e coordenar todos os fornecedores necessários, realizar a produção e garantir que sua execução saia conforme o planejado. A Elemental tem como clientes outras empresas, atuando, portanto, no modelo de negócios conhecido como B2B (*Business to business*). Alguns de seus principais clientes são Bradesco, Nissan, HBO, Sky e Iguatemi.

A Elemental é uma empresa prestadora de serviços que se dedica à realização de eventos e campanhas de marketing ao vivo, ou seja, aqueles em que os participantes interagem diretamente com a marca sendo promovida. Alguns exemplos de trabalhos organizados pela Elemental para seus clientes são: eventos de lançamento de produtos, ações de relacionamento com consumidores, convenções corporativas, festas de fim de ano, coletivas de imprensa e grandes plenárias. Seu trabalho consiste em criar uma ideia para uma ação com base em um *briefing*³ do cliente, desenvolver uma identidade visual para esse evento, planejar sua execução, contratar e coordenar todos os fornecedores necessários, realizar a produção e garantir que sua execução saia conforme o planejado. A Elemental tem como clientes outras empresas, atuando, portanto, no modelo de negócios conhecido como B2B (*Business to business*). Alguns de seus principais clientes são Bradesco, Nissan, HBO, Sky e Iguatemi.

A empresa vinha crescendo e ganhando novos clientes até o início de 2020. Porém, sua realidade mudou completamente com a pandemia. As ações organizadas reúnem muitas pessoas e, naturalmente, criam aglomerações, as quais ocorrem com frequência em espaços fechados. Com as novas medidas de segurança, a Elemental se viu impossibilitada de realizar qualquer trabalho, e todos os eventos que já haviam sido contratados foram cancelados ou prorrogados

² Conjunto de instruções fornecidas pelo cliente que guiam o projeto a ser desenvolvido pela agência.

³ Conjunto de instruções fornecidas pelo cliente que guiam o projeto a ser desenvolvido pela agência.

indeterminadamente em um intervalo de apenas dois dias. Como consequência, deixou de ter qualquer tipo de receita, e se viu obrigada a demitir cerca de 70% de seus funcionários.

Diante desse cenário, os sócios logo identificaram que as aglomerações demorariam para voltar a acontecer e que a agência precisaria buscar novas formas de atuação junto a seus clientes, para que esses pudessem continuar a se comunicar com seu público de interesse (chamado de *target* no mercado de *live marketing*), seja ele de consumidores, funcionários, fornecedores ou investidores.

A organização de eventos digitais foi a solução encontrada para suprir essa necessidade de sentir-se presente mesmo à distância. Para realizá-los, a Elemental coordena fornecedores especializados e utiliza equipamentos de *streaming*⁴ e de edição de imagem e som para montar uma forma de apresentação profissional e elegante, criando um ambiente virtual em que a empresa contratante possa se relacionar de uma maneira profissional e direta com seus clientes. Por ter se movido rapidamente, a Elemental se posicionou como uma das referências na realização de eventos digitais.

Hoje já é claro para os sócios que no cenário pós pandêmico a empresa não voltará a atuar da mesma maneira que antigamente. Entretanto, é incerto como a empresa seguirá sua operação no futuro e qual caminho deverá seguir para retomar o crescimento da empresa que existia até o final de 2019.

1.3 Definição do problema

Diante do cenário de grandes mudanças apresentado na seção 1.2, a Elemental tem conseguido se adaptar, se mostrar competente e resiliente. Entretanto, falta aos sócios e à gestora tanto uma visão completa da situação em que a empresa está, quanto um planejamento estruturado e objetivo para o futuro. Não se tem uma noção clara de suas forças e fraquezas, de quais são as principais oportunidades e ameaças que o ambiente proporciona, como a empresa se posicionará no mercado ou quais produtos devem ser o seu foco de atuação após a pandemia.

1.4 Objetivo

Dado este problema, o principal objetivo do presente TF foi o desenvolvimento de um planejamento para os negócios para a Elemental, a fim de proporcionar aos interessados um

⁴ Transmissão ao vivo via internet.

melhor entendimento dos aspectos que definem o empreendimento. Espera-se que o estudo possa fornecer à equipe uma visão mais clara sobre quais são as principais forças e fraquezas da empresa, as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa se insere, uma análise sobre os seus principais produtos e como a empresa deve tratá-los no futuro, avaliar o seu posicionamento no ambiente competitivo de agências de *live marketing*, apresentar um plano viável de marketing para a empresa, fornecer projeções financeiras da empresa com base nas outras seções do plano de negócios, podendo servir como metas de desempenho à empresa.

Durante o desenvolvimento deste TF, o autor pôde pôr em prática tanto os conhecimentos adquiridos durante seu estágio em consultoria estratégica, quanto os ensinados durante a sua graduação como na Escola Politécnica. A capacidade de olhar para o sistema completo de uma empresa, analisar sua organização, seus produtos, o ambiente em que se insere, suas forças e fraquezas e criar projeções financeiras são algumas das mais qualidades mais procuradas pelo mercado de trabalho nos Engenheiros de Produção formados pela Escola Politécnica.

Dentre as disciplinas cursadas pelo aluno em sua formação, o julgou-se interessante listar aquelas que lhe foram mais úteis durante a execução do estudo. Foram elas: Introdução à Economia, Princípios de Administração de Empresas, Contabilidade e Custos, Engenharia Econômica e Finanças, Economia de Empresas, Gestão Estratégica da Produção, Projeto Integrado de Sistemas de Produção e Princípios de Marketing para Engenharia de Produção e Finanças para Empreendedores, sendo esta última uma disciplina que o aluno cursou em seu intercâmbio no Politecnico di Milano.

1.5 Estrutura

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos e três apêndices. A seguir, é exposto de maneira bastante concisa o que é tratado em cada uma dessas sessões:

- Introdução: apresenta o tema selecionado pelo aluno para desenvolvimento de seu trabalho de formatura, bem como a motivação pra tal escolha. Também é exposto o problema vivido pela empresa e os objetivos do autor com a realização do estudo;
- Revisão da literatura: apresenta o referencial teórico estudado pelo aluno que serviu como base para o desenvolvimento de seu TF;
- Método aplicado: explica qual método é aplicado pelo aluno no desenvolvimento do plano de negócios;

- Desenvolvimento do plano de negócios: traz análises realizadas pelo autor e os resultados obtidos todos com base no estudo teórico descrito no segundo capítulo;
- Conclusões: apresenta as principais conclusões do autor com relação ao trabalho desenvolvido; e
- Apêndices: desenvolvem análises que ocupariam muito espaço no corpo do trabalho a fim de torná-lo mais enxuto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos teóricos relevantes para o desenvolvimento de um plano de negócios, assim como ferramentas que serão úteis em análises complementares à elaboração do plano. Muitos desses conceitos foram tratados nas disciplinas da graduação de Engenharia de Produção citadas na seção 1.4.

2.1 Plano de negócios

O verbo planejar significa decidir antecipadamente o que fazer, quanto, quando, como, com que, quem, onde, e isso tudo após considerar o para que fazer⁵. O substantivo plano, quando relacionado a este verbo, refere-se a um conjunto de decisões e análises feitas antecipadamente com o intuito de guiar a operação e o futuro de uma empresa.

Segundo Salim (2005), “um plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (p. 3)

Muitas empresas funcionam – e em alguns casos até com bastante sucesso – sem um plano de negócios bem definido, porém, essa é uma opção limitante e bastante arriscada. (SALIM, 2005). Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com mais de 1.800 em 2013, as três causas mais relevantes para o fechamento de micro e pequenas empresas no estado de São Paulo são, respectivamente, a falta de planejamento prévio, a má gestão empresarial e o comportamento do empreendedor. Um plano de negócios bem estruturado poderia ser uma ferramenta importante para aumentar as chances dessas empresas serem mais longevas, uma vez que ataca as duas principais causas de mortalidade citadas na pesquisa: a falta de planejamento e a má gestão empresarial, a qual é, em muitos casos, decorrente da falta de planejamento do empreendedor (DORNELAS, 2018).

Segundo Abrams (2003), desenvolver um plano de negócios permite ao empreendedor:

- Tomar decisões cruciais relacionadas ao negócio que mantêm o foco nas atividades-chave e ajudam a maximizar os recursos;

⁵ Definição funcional operacional de trabalho tratada pelo professor doutor Álvaro Hernandez e assim aceita e aplicada pelo autor.

- Compreender os aspectos financeiros do negócio, incluindo requerimentos de fluxo de caixa e de ponto de equilíbrio;
- Reunir informações cruciais do mercado e de marketing;
- Antecipar e evitar obstáculos que o negócio provavelmente encontrará;
- Estabelecer metas e medidas para avaliar progresso no tempo;
- Expandir em novas direções, cada vez mais lucrativas; e
- Ser mais persuasivo com fontes de financiamento.

Frequentemente, planos de negócios são montados por serem requisitos de bancos para empréstimos ou de investidores em potencial. Entretanto, o maior beneficiado dessa ferramenta certamente será o empreendedor dono do negócio, que poderá visualizar de maneira completa sua empresa, ajudando-o a alcançar seus objetivos de longo prazo. (ABRAMS, 2003).

Uma vez destacados os potenciais usos de um plano de negócios, é interessante listar a quem o documento pode se destinar. Há uma variada gama de possíveis interessados no empreendimento em questão. Os principais são citados no Quadro 1.

Quadro 1 - Interessados em um plano de negócios

Interessado	Para que o plano de negócios pode ser útil
Sócios	Para melhor conhecimento do empreendimento e formalização da sociedade
A empresa internamente	Para planejamento estratégico, auxílio na tomada de decisões táticas ou estratégicas, comunicação aos funcionários metas e objetivos e situá-los melhor no negócio da empresa
Bancos	Para aplicação para financiamentos.
Investidores	Para aplicação para investimentos.
Parceiros	Para definição de estratégias e formas de interação entre as empresas e seus negócios.
Mantenedores de incubadoras	Para busca de financiamento junto a incubadoras como prefeituras, universidades, SEBRAE etc.
Fornecedores	Para negociação na compra de mercadoria e/ou condições de pagamento.

Clientes	Para a venda de produtos, publicidade da empresa e fidelização de clientes.
----------	---

Fonte: adaptado de Dornelas (2018)

2.1.1 Estrutura de um plano de negócios

Um plano de negócios deve ser dividido em diversas seções a fim de facilitar e tornar mais rápida sua leitura. Um investidor em potencial, por exemplo, pode estar mais interessado na estratégia de marketing ou na situação financeira da empresa, e a divisão do plano em tópicos facilita a sua navegação.

Não existe uma estrutura única para o documento, uma vez que cada empresa possui características próprias diferentes, as quais são mais relevantes aos interessados, e é possível encontrar uma série de propostas na literatura sobre como um plano pode ser montado. Porém, é fundamental que contenha um mínimo de seções que proporcionem o entendimento completo do negócio. A partir deste documento, deve ser possível identificar como a empresa é organizada, seus objetivos, bens e/ou serviços, seu mercado e seu posicionamento nesse mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (DORNELAS, 2018).

Apesar de diversas serem as possíveis estruturas, o conteúdo presente nelas é, em geral, bastante parecido. A seguir, são apresentadas as mais importantes e comuns partes de um plano de negócios tendo como fonte primária de informação Dornelas (2018). Entretanto, essa não é a única referência utilizada, e citações de outros autores serão devidamente ressaltadas.

2.1.1.1 Sumário

O plano deve conter um sumário para facilitar sua navegação e permitir que o leitor encontre rapidamente o que busca.

2.1.1.2 Resumo executivo

O resumo executivo é a principal seção de um plano de negócios. É nele que o empreendedor deve expor de maneira sucinta o que é apresentado a seguir. É preciso vender a ideia do negócio e prender a atenção de leitores que, em geral, terão pouco tempo disponível e diversos planos para analisar (FINCH, 2013).

Por se tratar de uma síntese de todas as outras partes, é recomendado que essa seja a última parte a ser elaborada, trazendo todas as informações-chave apresentadas. Além disso, é fundamental que seja dirigido ao público-alvo, dando ênfase aos pontos que mais interessarão ao leitor. Caso o plano tenha como objetivo obter um financiamento junto a um banco, é interessante que seja ressaltado qual será o uso do capital e o retorno esperado de seu uso.

A seguir são apresentadas algumas questões-chave propostas por Dornelas que podem ajudar o empreendedor a elaborar seu resumo executivo:

- O que se está apresentando?
- Qual o propósito da empresa?
- Quais seus produtos?
- Onde está o mercado/clientes?
- Para que ela precisa do dinheiro solicitado?
- Como está a saúde financeira do negócio?
- Como está crescendo a empresa (faturamento dos últimos três anos)?
- Como se dará o retorno sobre o investimento?
- Quando precisará do capital requisitado?
- Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Vale ressaltar que o nome desta seção é, para muitos autores, ‘sumário executivo’ e não ‘resumo executivo’, se tratando da tradução do termo ‘*executive summary*’. Para a elaboração desse TF, optou-se pelo termo ‘resumo’ para evitar a repetição do termo ‘sumário’ que já aparece anteriormente no plano de negócios, e porque o autor entende que o ‘resumo’ melhor descreve o que é abordado nessa seção.

2.1.1.3 Descrição da empresa

Como o nome da seção sugere, nesse trecho do plano devem ser trazidas informações gerais sobre a empresa, seu negócio, histórico, funcionamento e status atual. A seguir são apresentadas as características mais frequentemente abordadas e procuradas dessa parte. Mais uma vez, é importante ressaltar que essas informações variam para diferentes empresas dado que cada uma tem particularidades de maior relevância a serem destacadas no plano.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Introduz ao leitor o nome da companhia, seu porte, o porquê de sua criação, qual o seu propósito, como se desenvolveu ou desenvolverá, a natureza dos bens e/ou serviços oferecidos e seus diferenciais;

EQUIPE GERENCIAL

Essa uma das informações mais importantes para investidores em um plano de negócios, isso porque sem uma equipe de primeira linha, dificilmente o que é proposto no plano será devidamente realizado. É fundamental que o time seja composto por pessoas experientes, conhecidas e competentes na área da empresa. Um organograma é uma boa ferramenta para ilustrar de maneira simples a organização da equipe. Além do currículo dos membros do time, outras informações procuradas são (SAHLMAN, 1997):

- Qual a formação dos membros?
- Onde e para quem eles já trabalharam?
- Quais são suas principais conquistas, pessoais e profissionais?
- Qual a sua reputação no meio empresarial?
- Quais experiências prévias relevantes à oportunidade que estão propondo?
- Quais as suas principais habilidades e conhecimentos?
- Como responderão à adversidade?
- Eles conseguirão tomar decisões difíceis quando necessário?
- Quão comprometidos eles estão com o negócio?
- Quais as suas motivações?

ESTRUTURA JURÍDICA

É importante apresentar qual a constituição legal da empresa em questão. No Brasil, há uma série de possíveis tipos de empresas, sendo os mais comuns: Sociedade Empresária Limitada (Ltda), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli) e Sociedade por Ações, também conhecida como Sociedade Anônima (SA). As duas primeiras estão devidamente caracterizadas no Livro II da Parte Especial do Código Civil Brasileiro, enquanto

a última é definida pela Lei 6.404/1976. Cada uma possui diferentes características, obrigações, direitos e tributações, as quais não serão tratadas a fundo nesse TF.

Além do tipo de empresa, deve-se apresentar quem são os sócios e a participação de cada um no negócio. Caso a organização conte com algum benefício fiscal, diferença de tributação ou outra informação jurídica relevante a interessados no plano, elas devem ser inseridas nessa parte da seção.

PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Apresentar parceiros relevantes é um ponto crucial a ser trazido no plano, pois pode expor ao leitor quais são as principais alianças do empreendimento e qual a vantagem que elas a proporcionam, podendo destacar a empresa das demais na busca por investidores. No caso de planos que são usados apenas internamente, sem o propósito de buscar recursos financeiros, essa informação trará à luz quais relacionamentos diferenciam a empresa de seus concorrentes, o motivo para serem fundamentais à operação e como são ou podem ser explorados para benefício do negócio.

TERCEIROS

Esse trecho do plano pode citar terceiros que prestam serviços à companhia regularmente. Alguns exemplos que podem constar no documento são: empresas de contabilidade, consultorias, assessorias jurídicas, assessorias de imprensa e empresas de alimentação. O empreendedor precisa saber filtrar quais terceiros são relevantes ao negócio a ponto de deverem ser citados no plano, expondo principalmente quais os benefícios que proporcionam.

OUTROS TEMAS

Por fim, outros temas que podem ser abordados na seção de descrição da empresa são: localização e infraestrutura disponível, manutenção de registros, seguros e segurança, ou qualquer outro aspecto relevante ao negócio.

2.1.1.4 Bens e serviços

Em primeiro lugar, é importante destacar que esta seção do plano é comumente designada ‘produtos e serviços’ na literatura. Entretanto, o autor deste TF preferiu alterar seu nome para ‘bens e serviços’. Isso porque o aluno entende que um produto é o que é produzido em um processo produtivo dentro de qualquer empresa, podendo se materializar de duas formas: bem ou serviço, cujas principais diferenças são resumidas no Quadro 2⁶.

Quadro 2 - Diferenças entre bens e serviços

Característica	Bens	Serviços
Tangibilidade	Tangíveis	Intangíveis
Objetividade na avaliação de qualidade	Alta	Baixa
Presença e participação do cliente	Em geral, sem presença ou participação	Em geral, com presença ou participação
Possibilidade de estocar	Estocável	Não estocável
Característica	Bens	Serviços

Fonte: adaptado de PRO 3534 - Gestão de Operações de Serviços

Uma vez esclarecida a mudança de nome proposta pelo autor, é importante ressaltar o conteúdo que o empreendedor deve abordar. Em primeiro lugar, deve-se mostrar quais são os bens e/ou serviços da empresa, por que ela é capaz de fornecê-los, como são fornecidos, aspectos relevantes da equipe produtiva, onde são obtidos os recursos para a produção e produtos que a empresa pretende fornecer quando crescer.

Em seguida, é interessante listar as principais características e benefícios dos produtos oferecidos. As características devem estar ligadas a seu aspecto físico e suas funcionalidades, enquanto os benefícios se relacionam à satisfação dos clientes e diferenciais com relação à concorrência.

Se relevante ao negócio, é possível tratar do processo de pesquisa e desenvolvimento, da existência de patentes aprovadas ou em processo de aprovação, do processo de produção e distribuição ou de outros temas importantes à operação. O leitor, seja ele interno (sócios, funcionários, etc.) ou externo (investidores, bancos, etc.) deve ser capaz de identificar não apenas quais são os produtos ofertados, mas também suas principais qualidades que os tornam superiores e que devem ser exploradas no futuro.

⁶ Fonte: PRO 3534 - Gestão de Operações de Serviços, disciplina ministrada pelo professor Clóvis Netto.

2.1.1.5 Análise de mercado

Essa seção do plano de negócios é considerada uma das mais importantes de todo o documento. Isso porque, toda a estratégia bolada pela empresa, seu plano de marketing e suas previsões de receita e lucro dependerão de como o empreendedor enxerga seu mercado e como a empresa pretende se diferenciar da concorrência e agregar mais valor a seus produtos de modo a atrair e fidelizar cada vez mais clientes. Como consequência, deve ser a primeira parte do plano a ser elaborada.

O plano deve trazer uma descrição do mercado no qual a empresa se insere, fornecer um breve histórico e listar eventos relevantes que o impactaram recentemente, conter o seu tamanho estimado e projeções de crescimento. Em seguida, é interessante explicar como o mercado está segmentado e em qual desses segmentos a empresa atua ou pretende atuar e o perfil dos clientes atendidos pela empresa. Tabelas, gráficos e esquemas são ferramentas úteis para facilitar a leitura das informações relativas ao mercado.

A seção também precisa fazer uma análise comparativa do negócio com seus principais concorrentes, quais as alternativas aos seus produtos ofertados que existem no mercado e quais são os principais critérios de decisão para os clientes no momento compra. Alguns dos atributos que podem ser comparados aos competidores são: preço, canal de vendas, qualidade do produto, desempenho, tempo de entrega, canais de distribuição, localização, publicidade, garantias, organização interna da empresa, diferenciais tecnológicos e, no caso de prestadores de serviços, confiabilidade.

Em suma, esta parte do plano deve mostrar que existem condições de mercado favoráveis para o bom desempenho da empresa, e que os empreendedores entendem como o seu negócio está posicionado em comparação com seus concorrentes.

Para muitos mercados, é difícil a obtenção de dados consolidados contendo projeções ou tendências. Nesses casos, é recomendado que se realizem pesquisas primárias com clientes ou *stakeholders* relevantes, as quais possam fornecer suporte no planejamento feito pelo empreendedor.

ELABORAÇÃO DE PESQUISA

Por meio de entrevistas, é possível aprender o que outras pessoas pensam, quais são suas opiniões e como elas foram formadas. Uma entrevista é uma janela para o passado, e pode ser

uma ferramenta útil para aprender sobre fatos que, sem ela, permaneceriam fechados e escondidos (WEISS, 1995).

Weiss (1995) classifica as entrevistas em duas formas:

- Pesquisas quantitativas: possui perguntas pré-preparadas com alternativas de respostas limitadas. A grande vantagem desse tipo de entrevista é categorizar as possíveis respostas do questionário e facilitar o processo de análise estatística das respostas. Além disso, é possível realizar comparação entre a resposta de diversos subgrupos, e encontrar padrões de comportamento relevantes. Este tipo de pesquisa é chamado de ‘quantitativa’ porque seu produto pode ser resumido em números, o que não quer dizer que as respostas precisem ser efetivamente numéricas. Por exemplo, perguntar aos participantes qual o seu estado de nascimento é um tipo de pergunta quantitativa, apesar de sua resposta não ser um número. O lado negativo desse tipo de questionário é o fato de não se ter um conhecimento mais aprofundado sobre nenhum dos respondentes, mas sim, pedaços da informação; e
- Pesquisas qualitativas: são aquelas que não possuem um formato fixo. Em geral, iniciam-se de maneira semelhante e são conduzidas pelo entrevistador de acordo com as respostas obtidas, buscando um maior entendimento do que foi dito. Por se tratarem de informações não padronizadas, em geral, esse tipo de estudo conta com amostras consideravelmente menores que estudos quantitativos. Ademais, dificilmente será possível categorizar as respostas obtidas em blocos e interpretá-las estatisticamente. Esse tipo de pesquisa é mais recomendado em casos em que se busca um entendimento mais profundo dos entrevistados, das experiências vividas por eles e o que está por trás de suas respostas.

Weiss (1995) discute que uma pesquisa não precisa seguir necessariamente apenas um dos modelos (quantitativo ou qualitativo), e a escolha do tipo de pesquisa deve ser feita com base no que se quer tirar dos entrevistados. Para o autor, os principais motivos para adotar uma pesquisa qualitativa são: desenvolver descrições detalhadas, integrar perspectivas variadas, descrever um processo, desenvolver uma descrição holística, entender como eventos são interpretados, construir de intersubjetividades, e identificar variáveis e formular hipóteses para elaborar pesquisas quantitativas. É importante que, para realizá-las, o entrevistador seja experiente e entenda que elas levam mais tempo que pesquisas quantitativas.

Um meio termo sugerido pelo autor pode ser a adoção de pesquisas com perguntas fixas, mas respostas abertas. Isso facilita a interpretação dos dados por limitar as questões respondidas, porém permite ao entrevistado discorrer sobre o assunto. Entretanto, deve-se atentar ao fato de que, quanto mais longas as respostas dadas, mais difícil a interpretação delas e maior o trabalho do entrevistador em sintetizá-las e adequá-las a alguma das categorias de resposta para que possa ser feita uma interpretação estatística dos dados.

Para selecionar um grupo que fará parte de uma amostra, algumas são as abordagens que os pesquisadores podem ter.

A primeira consiste em escolher um grupo para a amostra cujas respostas devem se aproximar às que seriam dadas pela população como um todo. Para tanto, é preciso selecionar um grupo com características variadas e que cuja composição se assemelha à da população. Também é preciso que as respostas dadas sejam independentes entre si. Com base em análises de probabilidade, é possível argumentar que os resultados coletados equivalem aos que seriam dados pela população como um todo, considerando um certo intervalo de confiança.

A segunda abordagem consiste em buscar maximizar a amplitude da amostra para obter o maior número de respostas diferentes. Essa técnica privilegia a descoberta de variadas respostas em vez de uma padronização. Para isso, é preciso buscar intencionalmente participantes dessemelhantes, dos quais é possível esperar respostas não duplicadas nas pesquisas.

A terceira, e última, abordagem proposta pelo autor é a amostragem por conveniência, e consiste em selecionar basicamente os participantes que os pesquisadores conseguirem. Para esse caso, os entrevistadores podem recorrer a amigos, familiares e colegas, e pedir que esses repassem a pesquisa a outros respondentes em potencial. Nos tempos modernos, essa disseminação de pesquisas ocorre frequentemente com o uso de redes sociais e aplicativos de conversas, e oferecem até mesmo incentivos à participação, como sorteio de brindes a alguns dos entrevistados.

2.1.1.6 Marketing e vendas

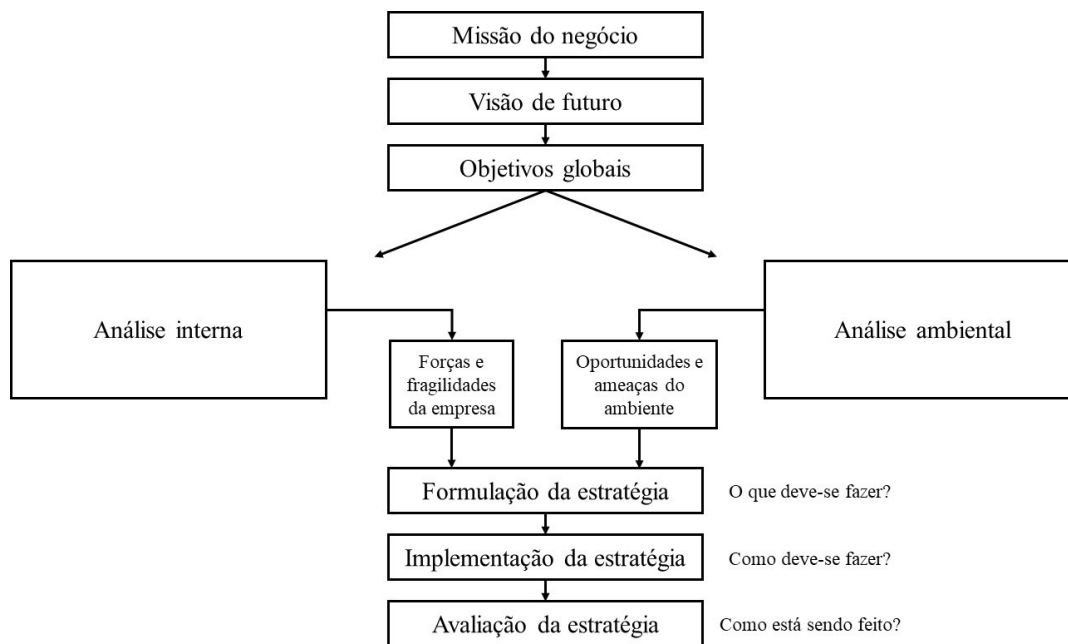
Essa seção do plano deve trazer a estratégia de marketing que a empresa pretende utilizar para atingir seus objetivos. Em geral, essa estratégia pode ser descrita com o uso do *framework* do mix de marketing, que aborda quatro variáveis cruciais para a estratégia de vendas: produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda (comunicação). Para o caso de empresas prestadoras de serviços, é possível expandir essa abordagem e incluir outros três Ps: processo,

pessoas e evidências físicas (do inglês *physical evidences*). A seção 2.2 é dedicada a um maior aprofundamento nesse modelo.

2.1.1.7 Análise estratégica

Segundo Chiavenato (2007), a formulação da estratégia da empresa faz parte do processo de gestão estratégica, resumido na Figura 1. Ela é feita com base em diferentes estudos que permitem ao empreendedor traçar quais serão as estratégias que a organização utilizará para atingir sua missão e visão de futuro, tendo em mente as forças e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças do mercado na qual está inserida.

Figura 1 - A gestão estratégica da empresa



Fonte: Chiavenato (2007)

Para realização dessa análise, algumas ferramentas são de grande importância por possibilitarem um maior entendimento da situação em que o empreendimento se encontra. Em particular:

- Matriz SWOT: permite a visualização das características internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) da empresa e é descrita na seção 2.3; e

- Forças competitivas de Porter: permite uma análise da estrutura e dinâmica de um mercado. Esse modelo também pode ser bastante útil no estudo do mercado e competidores e é discutido na seção 2.4.

A partir das análises realizadas, a formulação da estratégia da empresa pode buscar uma posição sustentável dentro do mercado com base em uma de três categorias genéricas, segundo Porter (1998): liderança total em custos, diferenciação e foco. Essa proposta de Porter também é discutida mais a frente, na seção 2.5.

2.1.1.8 Plano financeiro

A parte financeira do plano deve refletir em números o que foi escrito no restante do documento. Segundo Salim (2010), é preciso transmitir uma visão em conjunto das receitas e despesas ao longo do tempo, para que se possa saber se o empreendimento é viável. Durante sua elaboração, o empreendedor deve conseguir encontrar o equilíbrio entre o seu pensamento racional, representado pela maioria das atividades de planejamento, e emocional, representado pelo seu entusiasmo com a empresa.

A seguir são detalhados os pontos mais relevantes da análise financeira do plano, os quais permitem ao leitor acessar a viabilidade econômico-financeira do negócio bem como seu retorno esperado.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

Dornelas define a demonstração de resultado do exercício (DRE) da seguinte maneira:

A demonstração de resultado do exercício é uma classificação ordenada e resumida das despesas e riquezas da empresa em determinado período. Da receita total obtida, devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Dessa receita líquida, deduzem-se os custos de produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa não provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente é calculado o

valor do imposto de renda, contabilizando se, no final, a soma de lucros ou prejuízos (DORNELAS, 2018, p. 170).

É importante ressaltar que essa demonstração deve ser elaborada de acordo com o regime de competência (ou regime econômico). De acordo com ele, a contabilidade considera a receita gerada em determinado período, não importando o seu recebimento efetivo. No caso de custos e despesas a lógica deve ser a mesma: custos são considerados no período da venda do produto e despesas são consideradas no período em que são incorridas, sem importar quando foram efetivamente pagas. À título de exemplo, caso um serviço seja prestado em setembro de 2020, mas seu pagamento seja efetuado apenas em março de 2021, a receita gerada por esse serviço compete ao ano de 2020, pois foi esse o ano de sua geração (MARION, 2015).

A estrutura típica de uma DRE pode ser vista no Quadro 3.

Quadro 3 – Estrutura típica de uma Demonstração de Resultado de Exercício

Demonstrativo de Resultado do Exercício
RECEITA BRUTA (-) Deduções (-) Impostos = RECEITA LÍQUIDA (-) Custo das vendas = LUCRO BRUTO (-) Despesas administrativas (-) Outras despesas operacionais + Outras receitas operacionais = LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO (-) Despesas financeiras + Receitas financeiras = LUCRO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO (-) Impostos = LUCRO LÍQUIDO

Fonte: adaptado de Marion (2015)

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento para o empreendedor, principalmente quando se trata de um novo negócio. Sua função é compilar os dados de entrada e saída de caixa da empresa em determinado período. Ao contrário da DRE, deve-se utilizar o

regime de caixa (ou regime financeiro) em sua elaboração. Ele consiste em registrar o recebimento (encaixe) ou saída (desembolso) de fundos quando efetivamente ocorrem, e não quando são realizadas (MARION, 2015).

O termo ‘fluxos’ aparece no plural no nome deste demonstrativo porque se refere a três diferentes fluxos que são analisados. O primeiro é o fluxo de caixa de atividades operacionais, que considera pagamentos de clientes, compras de materiais, custo de funcionários, despesas operacionais, e outros fluxos relacionados à operação da empresa. O segundo é o fluxo de caixa de atividades de investimento, como compra de ativos, venda de imóveis ou juros recebidos de títulos da empresa. Por fim, há o fluxo de caixa de atividades de financiamento como captação de empréstimos, pagamento de juros ou pagamento de dividendos.

O fluxo de caixa é uma importante ferramenta gerencial e de controle por permitir ao empreendedor compreender o funcionamento de seu caixa e prever se esse suportará sua operação levando em consideração prazos de pagamentos para fornecedores, de recebimento de clientes e projetando saídas de caixa necessárias ao funcionamento da empresa. Dessa forma, é possível avaliar a necessidade de caixa para a operação e qual será seu saldo ao final de determinado período.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma métrica financeira que calcula a somatória dos fluxos de caixa esperados trazidos a valor presente por uma taxa de desconto, e descontar desse valor o fluxo de caixa esperado no momento inicial, o qual costuma representar um investimento inicial e, portanto, ser negativo. O VPL é um dos instrumentos mais sofisticados e utilizados para avaliar propostas de investimento de capital, pois determina de maneira clara se um investimento é financeiramente viável ou não (SALIM, 2010). A taxa de desconto que deve ser utilizada é a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), a qual, como o próprio nome sugere, é a menor taxa de retorno que um investidor aceita para tomar o risco de uma empreitada. Ela pode variar de investidor para investidor, mas, em geral, se refere ao seu custo de oportunidade em outros investimentos. A fórmula para o cálculo do indicador é descrita pela equação a seguir:

$$VPL = \sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1 + TMA)^n} - FC_0$$

Em que:

- FC_n = Investimento inicial.
- FC_n = Fluxo de caixa esperado no período n ;
- TMA = Taxa mínima de atratividade;
- n = período em questão;
- N = número total de períodos

A taxa de desconto utilizada em geral é o custo de oportunidade, ou seja, a taxa de retorno que poderia ser recebida em investimentos alternativos. Ao utilizar essa taxa, é possível avaliar qual será o retorno real do investimento em questão, uma vez que se compara à alternativa de investir o mesmo montante de uma maneira alternativa.

Com isso, podemos chegar em três possíveis categorias para o VPL:

- $VPL > 0$: Indica que o investimento é viável e irá gerar mais retorno que investimentos alternativos;
- $VPL = 0$: Indica que o investimento será pago, sem trazer lucros à empresa; e
- $VPL < 0$: Indica que o investimento, ou parte dele, será perdido caso o negócio seja levado a diante.

TAXA INTERNA DE RETORNO

Matematicamente, a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala os fluxos de caixa de entrada aos de saída e zera o VPL do investimento. Um projeto é considerado atraente quando sua TIR é maior que a TMA do interessado. Vale ressaltar que quanto menor a diferença entre TIR e TMA, mais arriscado é o projeto (SALIM, 2010).

A fórmula para cálculo da TIR é descrita pela equação a seguir:

$$0 = \sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n} - FC_0$$

Em que:

- FC_0 = Investimento inicial;
- FC_n = Fluxo de caixa de cada período n entre 1 e N ;

- TIR = Taxa interna de retorno.
- n = período em questão; e
- N = Número de períodos;

TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

O tempo de retorno do investimento (mais conhecido por seu termo em inglês, tempo de *payback*), é o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Um investimento é mais interessante quanto menor o seu tempo de *payback*, uma vez que quanto mais baixo este indicador, menor o risco da empreitada.

2.1.1.9 Anexos

Por fim, a seção de anexos deve conter informações adicionais relevantes para o entendimento do plano, mas, que por ocuparem muitas páginas, podem ser deixadas ao final do documento. Exemplos de materiais que podem ser expostos nessa parte do plano são: fotos dos produtos, plantas, contrato social da empresa e materiais de divulgação.

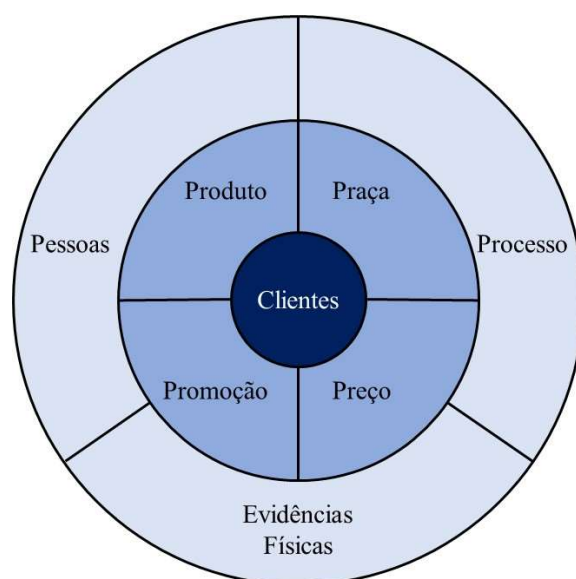
2.2 Mix de marketing expandido para serviços

Existem muitas diferentes maneiras para uma empresa buscar satisfazer às necessidades de seus consumidores. O modelo do *mix* de marketing é uma poderosa ferramenta para auxiliar a gerência a organizar suas decisões nesse âmbito. Ele consiste na abertura da estratégia de marketing em variáveis controláveis que a empresa utiliza para agradar determinado público-alvo. O modelo recebe esse nome uma vez que avalia qual composição (ou *mix*) de estratégias deve ser utilizada pela organização. É importante ressaltar que ele é feito com a perspectiva da empresa, mas deve ter o consumidor no centro dos esforços, como mostra a Figura 2 (MCCARTHY; PERREAULT, 2011).

O modelo do *mix* de marketing foi criado levando em consideração principalmente negócios produzem e vendem bens, e analisa quatro variáveis: produto, praça (canais de distribuição), promoção e preço, sendo conhecidas como os quatro Ps do marketing. Entretanto, Lovelock, Patterson e Wirtz (2015) defendem que no caso de prestadores de serviços outros três Ps sejam adicionados ao *framework*, criando o *mix* de marketing expandido para serviços:

Organizações prestadoras de serviço têm mais variáveis importantes que devem ser consideradas além dos quatro Ps tradicionais [...] ao planejar estratégias e táticas de marketing. É por isso que também enfatizamos processo, pessoas e evidência física (do inglês *physical evidence*). Cada uma tem importantes implicações para o marketing e para a gestão, e, portanto, devem fazer parte do sistema de marketing de serviços (LOVELOCK; PATTERSON; WIRTZ, 2015, p.25)

Figura 2 - *mix* de marketing expandido para serviços



Fonte: Lovelock, Patterson e Wirtz (2015)

2.2.1 Produto

Essa parte do modelo consiste em discorrer sobre o produto certo ao mercado alvo da operação. Como já discutido na seção 2.1.1.5, esse produto pode aparecer na forma de bens, serviços ou uma combinação de ambos. O importante é que, independentemente do seu tipo, ele satisfaça às necessidades dos consumidores (MCCARTHY; PERREAULT, 2011).

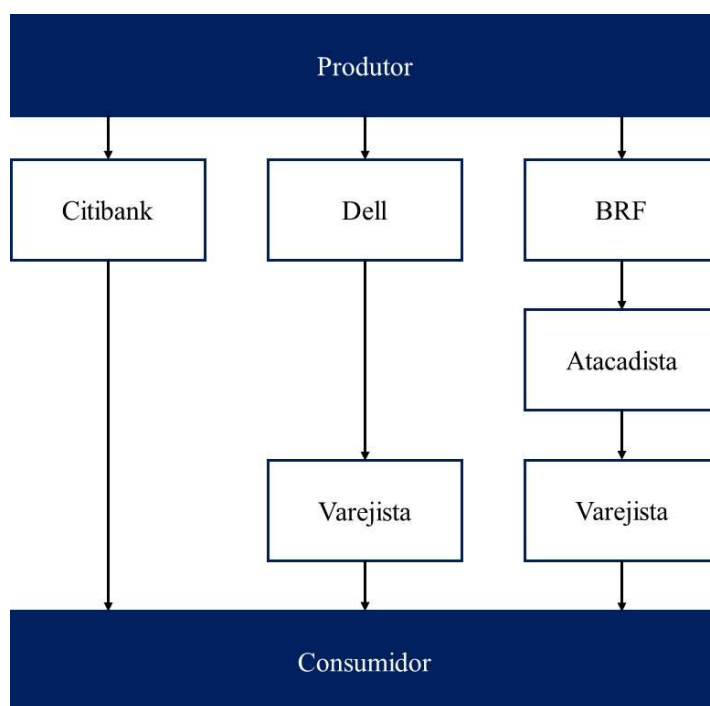
McCarthy e Perreault (2011) citam as seguintes variáveis que compõem o 'produto' em seu modelo, a fim de torná-lo mais tangível: bens, serviços, recursos, nível de qualidade, acessórios, instalação, instruções, garantia, embalagem e *branding*.

2.2.2 Praça

O termo praça se refere a como a empresa disponibiliza seus bens ou serviços aos seus consumidores finais. É um ponto extremamente importante na estratégia de marketing de uma companhia uma vez que é a forma como ela pretende alcançar seu público-alvo. É fundamental busque tornar o acesso o mais fácil e conveniente possível para o cliente. “Um produto não é muito útil a um cliente se não estiver disponível onde e quando ele é desejado” (MCCARTHY; PERREAULT, 2011, p. 37).

A forma de chegar ao cliente final pode variar dependendo do tipo de mercado ou estratégia que a empresa opta por utilizar. Existem casos em que o produtor atende diretamente ao consumidor, o chamado canal direto. Outra alternativa é o canal indireto, em que o produtor vende grandes quantidades por menores preços a algum intermediário, que, por sua vez, leva o produto ao consumidor final, garantindo uma maior capilaridade com menores esforços por parte do fabricante.

Figura 3 – Possíveis canais de distribuição ao cliente



Fonte: adaptado de McCarthy e Perreault (2011)

O termo praça também se refere aos locais onde o produto será disponibilizado ao público ou ao raio de atuação da empresa. Os intermediários citados anteriormente e ilustrados na Figura 3 são formas utilizadas por empresas para ampliar a capilaridade de sua distribuição fazendo uso do serviço destas distribuidoras.

As mais importantes variáveis que fazem parte da ‘praça’ no modelo, segundo McCarthy e Perreault (2011) são: objetivos da empresa, tipo de canal, tipos de intermediários, tipos de localização e lojas, como lidar com transporte e armazenagem, níveis de serviço e gestão de canais.

2.2.3 Promoção

A parte da promoção no modelo se refere a como a empresa conta ao mercado sobre seu produto. É importante que a promoção seja direcionada ao público-alvo, feita de maneira atrativa e nos locais certos. Isso pode ocorrer por meio de diferentes métodos, segundo McCarthy e Perreault (2011):

- Venda pessoal: envolve a comunicação direta entre vendedor e clientes. Esse método permite que se adapte a estratégia de venda ao perfil do consumidor, buscando identificar suas dores e estabelecer um relacionamento pessoal, porém, essa diferenciação costuma custar caro à empresa. Normalmente o contato ocorre presencialmente, porém, mais e mais empresas têm utilizado métodos de contato a distância, como telefones e vídeo-chamadas, para realizar suas vendas;
- Venda em massa: é a comunicação com grandes grupos simultaneamente. A principal forma é a propaganda, definida pelos autores como “qualquer apresentação não pessoal de ideias, bens ou serviços pela qual se paga” (2011, p. 39), seguida por publicidade, caracterizada pelo autor como “qualquer apresentação não pessoal de ideias, bens ou serviços pela qual não se paga” (2011, p. 39); e
- Promoção de vendas: se refere a atividades que estimulam interesse, vontade de testar o produto ou compra-lo por parte do cliente. Pode envolver cupons, amostras, placas ou catálogos, por exemplo.

É parte do trabalho da gerência saber misturar os diferentes métodos de forma a tornar a promoção o mais eficiente possível.

Mais uma vez, os autores listam as variáveis mais importantes que fazem parte da ‘promoção’: objetivos da empresa, mistura de tipos de promoção, características da equipe de vendas (quantidade, tipo, treinamento e motivação) e características da propaganda (alvos, tipos de propaganda, tipo de mídia na qual será feita e quem a preparará).

2.2.4 Preço

O preço é a variável do *mix* de marketing que pode ser mais facilmente alterada no curto-prazo e é a única que tem uma influência direta na capacidade da empresa de gerar receita. Existem três principais formas de encontrar o preço para um produto, as quais podem ser usadas de maneira complementar:

- Com base nos custos: avalia-se qual o custo total do produto e o valor correspondente a ele das despesas. Em seguida, acrescenta-se um percentual adicional ao valor total (conhecido pelo seu nome em inglês, *markup*) que será o lucro da empresa em uma venda;
- Com base no valor: avalia-se qual o valor que os clientes em potencial enxergam no produto e estariam dispostos a pagar por ele; e
- Com base em *benchmark*: avalia-se o preço praticado por produtos semelhantes de concorrentes que poderiam servir de alternativa aos clientes e chega-se a um preço com base nessa comparação.

A empresa ainda pode escolher variar de qualquer um dos três métodos de definição de preço e utilizá-lo para atingir algum de seus objetivos estratégicos, como por exemplo aumentar volume de vendas, atingir novos clientes para depois buscar fidelizá-los ou terminar com estoques de produtos antigos.

McCarthy e Perreault reiteram que é fundamental que seja avaliado como o consumidor reagiria aos diferentes preços, uma vez que “se os clientes não aceitarem o preço, todo o esforço de planejamento será desperdiçado” (2011, p. 39).

Por fim, vale citar algumas das variáveis que consideram fazerem parte do ‘preço’ no modelo por ele proposto: objetivos da empresa, flexibilidade, disposição geográfica e descontos.

2.2.5 Pessoas

Esse é o primeiro dos pontos levantados por Lovelock, Patterson e Wirtz (2015) além dos quatro Ps tradicionais do *mix* de marketing. Os autores ressaltam a importância da interação direta entre a equipe e os clientes durante a prestação do serviço. Nesse momento, eles

representam a empresa e sua marca. Por isso, é fundamental selecionar, treinar e motivar os empregados, além de garantir que tenham atitude positiva e sejam tenham boas habilidades interpessoais. “Empregados leais, motivados e capazes que conseguem trabalhar sozinhos ou em grupo são uma vantagem competitiva chave” (LOVELOCK, PATTERSON, WIRTZ, 2015, p. 26).

Também faz parte desse aspecto do modelo o comportamento dos consumidores durante o serviço. É importante garantir que um cliente siga as regras estabelecidas pela empresa para que não atrapalhe a experiência dos demais. Um exemplo de distúrbio que pode ocorrer é um cliente barulhento em um restaurante que incomoda todos os outros.

2.2.6 Evidências Físicas

Esse componente do modelo leva em consideração partes tangíveis do serviço. Lovelock, Patterson e Wirtz (2015) defendem que, o aspecto visual pode ter uma profunda influência na impressão do cliente sobre a qualidade do serviço. O espaço do serviço (ambiente em que é prestado, layout, música e assentos), roupas do staff, materiais de promoção, recibos, correspondências e basicamente qualquer evidência do profissionalismo da empresa são formas de comunicação com os clientes de pelas quais a empresa é avaliada. “Prestadores de serviço devem pensar nesses itens com grande cuidado, uma vez que eles influenciam a percepção de um cliente com relação a empresa, em especial a percepção de novos clientes” (p. 27)

2.2.7 Processos

O último P do modelo analisa o processo existente para a prestação do serviço, e é altamente relacionado com a experiência que o cliente recebe desde o momento em que ele inicia seu contato com a empresa até o pós-venda. Serviços são produzidos sempre em tempo real para os clientes e nunca são exatamente iguais entre si. Estabelecer processos aumenta a confiabilidade do serviço e garante que a experiência dos diferentes clientes em diferentes localidades e momentos seja o mais parecida possível.

Um fluxo de processos pode ser elaborado para auxiliar a gerência a enxergar a execução como um todo, identificar seus pontos fortes e fracos e garantir que a equipe conheça todos os procedimentos da empresa. Esse fluxo pode conter mais ou menos detalhes da operação, dependendo do seu perfil e do objetivo que se tem com o fluxo.

2.3 Análise SWOT

Para a realização da análise estratégica do plano, a análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) pode ser uma ferramenta extremamente poderosa. Ela permite que sejam identificadas, como sugerido por seu nome, as ameaças e oportunidades que encontram-se no ambiente competitivo da empresa, e os pontos fortes e fracos que a empresa tem internamente, com o objetivo de reconhecer as limitações da empresa e maximizar suas fortalezas, tudo isso enquanto monitora as ameaças e oportunidades que se apresentam a ela (Carvalho, Laurindo, 2012).

É muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, sem medo de expor pontos fracos de sua empresa. Identificar pontos fracos não significa incompetência, mas sim que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las (DORNELAS, 2018, p. 161-162)

Kotler (2016) argumenta que uma oportunidade é uma característica do mercado que uma empresa pode aproveitar para tornar sua operação mais rentável. Elas podem aparecer de diversas maneiras, por isso, gestores devem ser aptos a reconhecê-las. Uma vez identificadas, deve ser aplicada a Análise de Oportunidade de Mercado para determinar sua atratividade e probabilidade de sucesso. Para tanto, o autor propõe as cinco perguntas a seguir:

- Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados de maneira convincente para determinado mercado-alvo?
- O mercado-alvo pode ser localizado e alcançado com gastos razoáveis de mídia?
- A companhia possui ou tem acesso às aptidões críticas e recursos necessários para fornecer os benefícios aos clientes?
- A companhia consegue fornecer os benefícios melhor que qualquer outro potencial competidor?
- O retorno financeiro será maior ou igual ao valor mínimo aceito pela empresa para realizar um investimento?

Com base nas respostas, é possível plotar na matriz de probabilidade de sucesso e atratividade, mostrada na Figura 4, todas as oportunidades mapeadas. Aquelas que se

localizarem no quadrante superior esquerdo devem ser o foco da atenção da gestão. Por outro lado, as que forem mapeadas no quadrante inferior direito são pequenas demais para serem consideradas. Por fim, as que estiverem mapeadas nos dois outros quadrantes devem ser monitoradas até que sua probabilidade ou atratividade aumente (KOTLER, 2016).

Figura 4 - Matriz de probabilidade de sucesso e atratividade

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	Foco da atenção	Monitorar
	Baixa	Monitorar	Oportunidades pouco relevantes

Fonte: Kotler (2016)

Em oposição às oportunidades, o ambiente também pode apresentar ameaças a posição atual da empresa. Tratam-se de desafios existentes devido à uma tendência desfavorável ou acontecimento que levaria, na falta de qualquer ação defensiva, à perda de vendas ou lucro. De maneira análoga às oportunidades, as ameaças também devem ser plotadas em uma matriz que avalia sua probabilidade e potencial seriedade, ilustrada na Figura 5 (KOTLER, 2016).

Figura 5 - Matriz de probabilidade de ocorrência e seriedade

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Potencial seriedade	Alta	Foco da atenção	Monitorar
	Baixa	Monitorar	Ameaças pouco relevantes

Fonte: Kotler (2016)

Mais uma vez, a atenção da administração deve ser voltada às ameaças localizadas no quadrante superior esquerdo. A companhia deve preparar planos de contingência nos quais mapeia mudanças que pode fazer antes, para mitigar o risco das ameaças, ou durante a ameaça, com o objetivo de contê-la. Ameaças de baixa probabilidade e seriedade podem ser desconsideradas, e aquelas localizadas nos outros dois quadrantes devem ser monitoradas pela gestão, para o caso de o evento se tornar mais provável ou sério (KOTLER, 2016).

Uma vez identificados os principais fatores externos ligados ao negócio, é possível caracterizar sua atratividade. Kotler (2016) identifica quatro possíveis resultados:

- Um negócio ideal tem oportunidades consideráveis e não tem ameaças importantes;
- Um negócio especulativo tem oportunidades e ameaças consideráveis;
- Um negócio maduro tem oportunidades e ameaças pequenas; e
- Um negócio problemático tem ameaças consideráveis e não tem grandes oportunidades.

Ao final da análise, todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser levadas à uma matriz que permite a fácil visualização de todos os pontos identificados. O Quadro 4 traz um modelo de como essa matriz pode ser elaborada. Dessa forma, fica claro que o SWOT é um instrumento muito valioso no processo decisório estratégico e operacional de um negócio.

Quadro 4 - Modelo de matriz SWOT

	Positivo	Negativo
Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

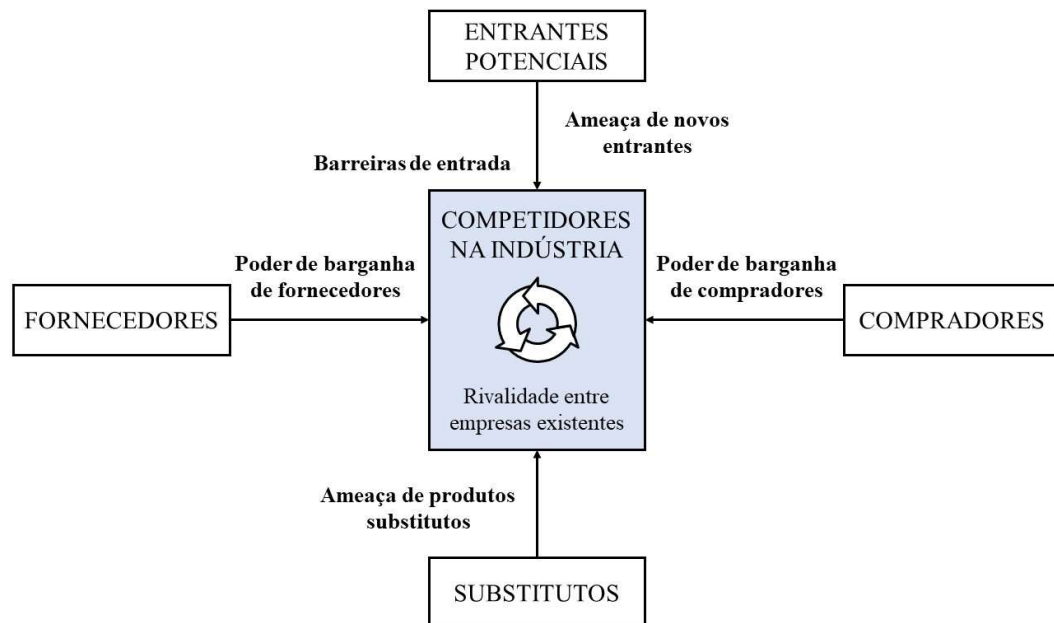
Fonte: elaborado pelo autor

2.4 Forças competitivas de Porter

De acordo com Porter (1998), a essência de formular a estratégia competitiva é analisar não apenas a relação de uma empresa com seus concorrentes, mas sim estudar todo o ambiente no qual está inserida. Para tanto, o americano desenvolveu um modelo que utiliza cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de compradores e poder de barganha de fornecedores. Ainda segundo Porter (1998, p. 6) “as cinco forças juntas determinam a intensidade da competição de uma indústria e sua lucratividade, e a maior força ou forças são aquelas que ditarão as regras e se tornarão cruciais do ponto de vista da formulação estratégica”.

Uma análise das forças competitivas relacionadas à empresa tratada no plano de negócios pode fornecer uma interessante visão aos leitores sobre como ela se posiciona estrategicamente em relação a seus concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos e no meio em que se insere. A seguir são discutidas com mais detalhes cada uma das cinco forças de mercado propostas por Porter.

Figura 6 - Forças competitivas de Porter



Fonte: Kotler (2016)

2.4.1 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novas empresas em uma indústria pode causar grandes mudanças em sua estrutura, e, por isso, deve ser sempre analisada por quem formula uma estratégia competitiva. Um novo competidor pode trazer nova capacidade, a vontade de ganhar um pedaço do mercado, e frequentemente recursos substanciais. Pode haver uma guerra de preços, reduzindo a lucratividade (PORTER, 1998).

A intensidade dessa ameaça depende das barreiras de entrada existentes no mercado e das reações que podem ser esperadas dos competidores à nova empresa. Caso as barreiras sejam grandes e/ou as retaliações esperadas sejam agudas, a ameaça de novos entrantes tende a ser mais baixa (PORTER, 1998).

Ainda de acordo com Porter (1998), existem sete principais causas para a existência de barreiras de entrada em um mercado:

- Economias de escala: se refere à diminuição do custo unitário de um produto conforme o volume vendido aumenta. Esse tipo de economia pode dificultar a entrada por obrigar a nova empresa a operar em grandes escalas e grande risco ou aceitar uma desvantagem de custo em menores escalas. Essa função pode existir

em praticamente todas as fontes de dispêndio de uma empresa, como, por exemplo, operação, marketing, compras, pesquisas e distribuição;

- **Diferenciação do produto:** significa que a empresa já estabelecida é conhecida pelos consumidores e possui sua lealdade, oriunda de campanhas publicitárias, serviço de qualidade ao cliente ou simplesmente por estar há muito tempo no mercado. Diferenciação cria uma dificuldade para novos entrantes por forçá-los a investir grandes montantes para superar essa lealdade. Em geral, essa é uma condição que inicialmente gera prejuízos e leva muito tempo para se pagar, tornando-a bastante arriscada;
- **Necessidade de capital:** a necessidade de grandes quantidades de capital investido para entrar em um mercado é uma importante fonte de barreira de entrada, em especial se esse capital for investido de maneira arriscada. Essa é uma característica bastante comum em mercados que necessitam de muito investimento em pesquisa e desenvolvimento para tornar uma operação competitiva;
- **Custos de mudança:** essa barreira se refere ao custo que um consumidor pode ter no momento da troca – e apenas uma vez, nesse momento - de um fornecedor para o outro. Esses custos podem existir pela necessidade de compra de novos equipamentos, treinar novamente a equipe ou custos para testar a qualidade do novo fornecedor, por exemplo. Caso esses custos sejam altos, o novo entrante deve oferecer algum tipo de benefício ao futuro cliente para o incentivar a realizar a troca;
- **Acesso a canais de distribuição:** a falta de uma opção para levar os produtos um novo entrante aos seus futuros consumidores pode se mostrar um grande empecilho. Assumindo que a maioria dos distribuidores já atendem a seus concorrentes, a nova empresa deverá persuadi-los a incluir sua marca na distribuição, o que, geralmente, ocorre por meio do oferecimento de algum tipo de benefício, e que, em último caso, leva a uma diminuição dos lucros da nova operação como um todo;
- **Desvantagens de custo independentes de escala:** empresas podem ter vantagens de custos por razões diferentes de economia de escala e não replicáveis por aquelas que buscam um lugar no mercado. Os principais exemplos são tecnologia própria patenteada, melhor acesso a matérias primas (muitas vezes proveniente de relações de longo prazo com fornecedores), melhores localizações, subsídios

governamentais e, talvez a mais importante delas, vantagem na curva de aprendizado/experiência (em geral, representa um ganho maior no início da operação, mas que tende a suavizar com o tempo). Novas empresas podem tentar adquirir as mesmas condições de seus competidores, a fim de eliminar essa desvantagem em custo, porém, como tudo no mercado, isso também vem a um preço e consome parte dos lucros esperados; e

- Políticas governamentais: a última fonte de barreiras de entrada se relaciona com dificuldades ou impedimentos por parte do governo para a entrada de novas empresas em determinada indústria. Isso pode ocorrer, por exemplo, com o controle de licenciamentos ou com limitação do acesso à matéria prima. Existem outras formas mais sutis do estado criar uma barreira, como pela imposição de limites de poluição à água ou ao ar. Esse tipo de bloqueio governamental é muito comum em áreas ligadas a infraestrutura e a serviços fundamentais à população, como concessões de estradas, metrô e aeroportos.

2.4.2 Rivalidade entre concorrentes

Empresas são concorrentes quando atuam em mercados semelhantes, têm estratégias que afetam diretamente uma a outra e produtos que são substitutos próximos entre si. Exceto em mercados monopolistas, todas as organizações possuem concorrentes e devem saber lidar com sua existência no mesmo ambiente. A rivalidade entre elas ocorre quando uma ou mais dessas entidades sente pressão ou nota uma oportunidade para melhorar sua posição. Em muitas indústrias, ações de um participante tem efeitos consideráveis nos demais e incitam retaliações. Uma série de ataques se inicia, podendo melhorar a condição de alguma das empresas, mas também podendo ser prejudicial a todos os envolvidos e ao mercado como um todo (PORTER, 1998).

Algumas das formas de competição, em especial guerras de preço, são extremamente instáveis e tendem a cortar os lucros de todos os envolvidos. Isso porque a diminuição de preços é uma ação fácil e rapidamente replicada pela concorrência, beneficiando apenas os consumidores. Por outro lado, batalhas de marketing podem atrair mais atenção para a indústria como um todo e aumentar o tamanho do bolo dividido pelas empresas (PORTER, 1998).

O autor julga que a intensidade dessa concorrência é o resultado de uma combinação de fatores, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Principais causas para rivalidade entre concorrentes

Causa da rivalidade	Descrição
Competidores numerosos ou balanceados	A falta de um claro dominante no mercado aumenta as chances de empresas buscarem fazer movimentações despercebidas e brigar umas com as outras, desperdiçando recursos em grandes retaliações
Baixo crescimento da indústria	Em mercados sem expansão, empresas que buscam crescimento devem fazê-lo tomando parte da posição de seus concorrentes
Alto custo fixo ou custo de estoque	Empresas com altos custos fixos tem incentivos a produzirem o máximo possível e tendem a cortar preços mais facilmente. Uma situação análoga acontece com produtos caros ou de difícil estocagem
Falta de diferenciação ou custos de mudança	A falta das características descritas anteriormente como fontes de barreiras de entradas é um incentivo às disputas concorrenciais
Capacidade aumentada em grandes incrementos	Em indústrias cujas capacidades de produção aumentam em grande escala pode haver um choque na balança entre oferta e demanda e incentivar cortes de preço em todo o mercado
Competidores diferentes	Mercados compostos por empresas com diferentes estratégias, objetivos e relações com as empresas controladoras pode não ter as 'regras do jogo' bem estabelecidas e incitar uma maior disputa entre todos
Grandes apostas estratégicas	A rivalidade aumenta caso muitas empresas tenham grandes apostas estratégicas em seu sucesso no mercado
Barreiras de saída	Por razões financeiras, estratégicas ou emocionais empresas não tem intenção de sair de um mercado e batalharão para manter sua posição o máximo possível nele

Fonte: adaptado de Porter (1998)

2.4.3 Ameaça de produtos substitutos

Todas as empresas de um mercado competem com os mesmos produtos substitutos. Eles limitam o potencial de retorno da indústria como um todo uma vez que impõem um teto nos

preços praticados. Consumidores buscarão a melhor relação entre preço e desempenho que puderem encontrar e, quanto maior for essa relação para os substitutos, mais firme será o teto imposto (PORTER, 1998).

Produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função que o bem/serviço analisado. Os substitutos que merecem mais atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua relação de preço-desempenho quando comparado com o produto em análise ou aqueles que são produzidos por indústrias altamente lucrativas (PORTER, 1998).

Para tornar mais palpável o conceito, é possível pensar no mercado de taxis. Para esses, uma empresa como a Uber se posiciona como um concorrente por oferecer o mesmo serviço com pequenas diferenças. Por outro lado, metrô, ônibus ou até mesmo patinetes elétricos são todos produtos substitutos, que proporcionam ao consumidor a mesma função de locomoção, mas claramente não são concorrentes diretos.

2.4.4 Poder de barganha dos consumidores

Consumidores competem com o mercado e batalham para diminuir os preços como um todo, barganhando por maior qualidade ou mais serviços, e colocando competidores uns contra os outros. Isso diminui a lucratividade do mercado como um todo. A intensidade dessa força depende de algumas características da situação do mercado e da importância relativa desse consumidor para o negócio (PORTER, 1998).

As características que definem um comprador poderoso, segundo Porter (1998), são:

- Realiza compras relativamente grandes quando comparadas com o volume total vendido pelo negócio;
- Os produtos que compra do mercado representam uma parcela significativa de seus custos ou compras;
- Os produtos que compra são padronizados ou com baixa diferenciação;
- Tem baixos ou nenhum custo de mudança de fornecedor;
- É de um mercado com baixa margem de lucro;
- Se mostra como uma ameaça para uma integração para trás; e
- A qualidade dos produtos que compra pouco influencia na qualidade de sua produção;

2.4.5 Poder de barganha dos fornecedores

Por fim, fornecedores podem exercer seu poder de barganha em uma indústria ameaçando o aumento de preços ou reduzir a qualidade do produto fornecido. As condições que determinam a intensidade do poder de negociação de um grupo de fornecedores, segundo Porter (1998), são:

- O grupo é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que a indústria compradora;
- O produto do fornecedor não compete com produtos substitutos;
- A indústria compradora não é relevante ao fornecedor;
- O produto vendido pelo fornecedor é estrategicamente importante ao negócio do consumidor;
- O negócio do comprador terá de arcar com custos de mudança caso troque de fornecedor; e
- O fornecedor se mostra como uma ameaça para uma integração para frente.

2.5 Estratégias competitivas genéricas

Para a realização da seção de ‘análise estratégica’ da empresa (apresentada na seção 2.1.1.6 desse trabalho), o autor julgou que seria interessante realizar a revisão da literatura não apenas para a análise SWOT e as cinco forças de Porter, mas também com relação às estratégias competitivas genéricas, brevemente citada por Dornelas (2018).

Segundo Porter (1998), em um nível mais amplo que no analisado pelo modelo das suas cinco forças, é possível identificar três estratégias genéricas que empresas utilizam para criar uma posição de mercado sustentável a longo prazo e superar seus concorrentes. São elas a liderança em custo total, diferenciação e foco.

2.5.1 Liderança em custo total

Essa estratégia permite a empresa obter uma vantagem competitiva com base em custos mais baixos que seus principais concorrentes, e, como consequência, gozar de uma lucratividade maior. Essa é uma posição tão forte que defende a companhia de todas as cinco

forças de Porter: permite igualar o preço de custo dos competidores e, mesmo assim, manter um negócio lucrativo; defender contra compradores ou fornecedores com grande poder de barganha, com a possibilidade de ceder em preços sem comprometer totalmente a margem; em geral, a fonte de custos baixos cria barreiras de entrada por economia de escala ou vantagens de custo; e deixa a companhia em uma posição favorável contra substitutos quando comparada com seus principais competidores (PORTER, 1998).

Conseguir ser mais eficiente em custos frequentemente requer uma alta parcela de mercado ou outros tipos de vantagens, como, por exemplo, melhor acesso a matérias-primas. Para se obter alguma dessas posições, uma empresa pode precisar realizar altos investimentos em equipamentos de ponta, uma agressiva estratégia de escolha de preços ou até mesmo aceitar ter prejuízo inicialmente para adquirir novos clientes. Porém, uma vez atingida, a posição de líder em custos permite altas margens de retorno, as quais, por sua vez, podem ser reinvestidas na própria empresa de forma a perpetuar sua liderança (PORTER, 1998).

2.5.2 Diferenciação

Essa estratégia se baseia em oferecer um produto que é reconhecido na indústria como algo único. Essa diferenciação pode existir por diversos motivos como design, imagem da marca, tecnologia, recursos do produto, atendimento ao cliente e muitos outros, os quais podem até mesmo serem utilizados em conjunto (PORTER, 1998).

Assim como a liderança em custos, a diferenciação também possibilita retornos acima do mercado por defender a empresa contra qualquer uma das cinco forças de mercado que podem ameaçá-la: competidores têm mais dificuldade em atrair clientes devido à lealdade criada por identidade com a marca, os tornando menos sensíveis a preços; essa mesma lealdade aliada a necessidade de superar uma diferenciação única criam barreiras para potenciais novos entrantes; a lealdade ainda a deixa melhor posicionada em comparação com concorrentes contra possíveis substitutos ao produto; a diferenciação permite a companhia praticar maiores margens, criando espaço para ceder em negociações com fornecedores poderosos; e, por fim, os clientes perdem seu poder de barganha por não terem um competidor diretamente comparável como alternativa (PORTER, 1998).

Em geral, conseguir diferenciar o produto acontecerá apenas aceitando um maior custo total por conta de gastos com design, pesquisa, materiais de alta qualidade ou intenso atendimento ao cliente. E por mais que toda a indústria reconheça que um produto único é fornecido, nem todos os clientes estarão dispostos a pagar a mais por isso (PORTER, 1998).

2.5.3 Foco

A terceira, e última estratégia genérica identificada por Porter é o foco em um grupo específico de compradores, tipo de produto ou posicionamento geográfico. Ao contrário das outras duas estratégias, o foco não busca agradar a todo o mercado, mas sim servir muito bem um nicho específico. A premissa é que a maior atenção dada a esse público será mais eficiente que a solução mais genérica oferecida por competidores ao mercado como um todo (PORTER, 1998).

Como resultado, a companhia consegue ou uma diferenciação por melhor atender às necessidades do cliente ou menores custos para atingir esse grupo ou até mesmo uma combinação dos dois. Isso é válido apenas para o grupo de clientes-alvo dessa empresa, e não para a indústria como um todo, mas permite a empresa conseguir retornos acima do mercado e defender-se de qualquer uma das cinco forças competitivas. Essa defesa pode ser feita conforme explicado nas seções 2.5.1 e 2.5.2, dependendo de qual a vantagem que a estratégia de foco possibilitou (PORTER, 1998).

Figura 7 - Possíveis estratégias competitivas genéricas

	Característica única percebida pelos clientes	Posição de baixo custo
Em todo o mercado	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTO TOTAL
Em apenas um segmento do mercado	FOCO	

Fonte: Porter (1998)

3 MÉTODO APLICADO

Após realizada a revisão da literatura, optou-se por seguir a estrutura proposta por Dornelas (2018) com algumas adaptações. Trata-se de uma estrutura bastante robusta e completa que possibilita a análise de todos os aspectos relevantes à empresa e ao ambiente em que ela se insere. O autor julgou que, para melhor entendimento do leitor seria benéfico apresentar as seções na ordem em que foram escritas, que foge da prática comum em planos de negócios.

A ordem escolhida para apresentação do plano foi:

- Análise de mercado;
- Descrição da empresa;
- Serviços;
- Análise estratégica;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro; e
- Resumo executivo.

Ela permite ao autor e ao leitor em primeiro lugar compreenderem mais profundamente o funcionamento do mercado de *live marketing*. Uma vez familiarizados com ele, é apresentada a empresa, suas principais características e os serviços que presta. Somente após um estudo detalhado dessas dimensões é possível realizar uma análise de sua estratégia. Os resultados dessas análises servem de insumos para a elaboração do plano de marketing, o qual, por sua vez, junta-se a todos esses dados para servir como *input* para o plano financeiro. Finalmente, as principais informações do material são apresentadas na última seção: o resumo executivo.

Além disso, planos de negócios costumam ser documentos bastante sintéticos e diretos, uma vez que são, em sua maioria, destinados a investidores, os quais tipicamente têm pouquíssimo tempo para absorver as partes mais relevantes do documento. Entretanto, como o presente estudo tem como objetivos servir como TF do autor e auxiliar os sócios e a gestora a planejarem-se para o futuro, julgou-se que seria válido preparar um plano de negócios mais extenso, com análises mais detalhadas nas seções do plano, trazendo não apenas as principais conclusões, mas também o raciocínio por trás delas. Acredita-se que essa versão mais detalhada será mais benéfica aos sócios que uma versão mais direta do plano.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Análise de mercado

O mercado de *live marketing* – também conhecido como marketing promocional – bastante evoluiu nos últimos anos no Brasil, mas ainda é pouco conhecido por aqueles que veem de fora. O objetivo dessa seção é apresentá-lo mais detalhadamente, como funciona sua dinâmica e quais as tendências esperadas para ele, em especial, levando em consideração a pandemia que afetou o mundo em 2020. Por fim, é apresentada uma pesquisa realizada com clientes da Elemental e é feita uma análise comparativa entre a empresa e seus principais concorrentes.

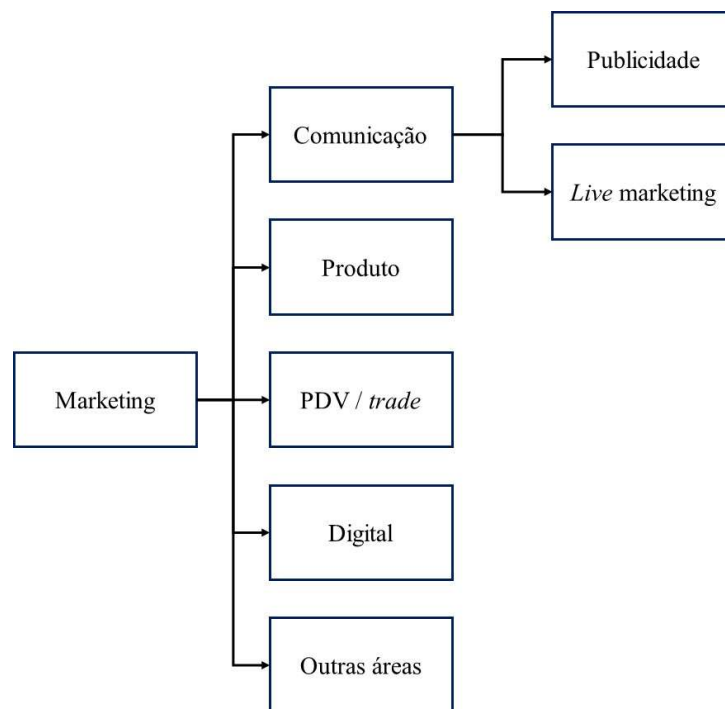
4.1.1 Live marketing

O mercado de marketing pode ser dividido em diferentes segmentos, cujos focos variam consideravelmente. Não existe um padrão de divisão dentro das empresas, variando bastante dependendo do tipo de produto ofertado, o tamanho da empresa, seus objetivos e sua estratégia. A Figura 8 apresenta uma forma de dividir o mercado bastante comum, porém não exaustiva, que será suficiente para o bom desenvolvimento desse plano de negócios e para ajudar o leitor a entender melhor o que é *live marketing*.

- Comunicação: de maneira sucinta, é a área que trata como a marca pretende atingir o público, incitá-lo a compra, desenvolver um relacionamento com o cliente e aumentar sua identidade com a marca. Pode ser dividida entre publicidade e *live marketing*;
 - Publicidade: se refere a ações de comunicação que são previamente preparadas e apenas apresentadas ao cliente, sem que esse tenha qualquer tipo de interação com a marca. Dentre os tipos mais comuns, é possível citar anúncios em televisões, jornais ou *outdoors*;
 - *Live marketing*: em oposição à publicidade, se refere “ao segmento em que se inserem todas as ações eventos e campanhas que aconteçam ao vivo na relação do consumidor ou *shopper* com marca, produto ou serviço” (AMPRO, 2020);

- Produto: essa área se relaciona com o todo o ciclo do produto, desde seu desenvolvimento, passando pelo lançamento, até sua produção ser descontinuada. Entre suas responsabilidades, é possível destacar a atribuição de preços, montar pacotes a serem oferecidos aos clientes, realizar pesquisas de mercado e entender quais as necessidades dos clientes, criar promoções e estabelecer estratégias de venda;
- Ponto de venda (PDV) ou *trade*: o PDV, como é usualmente tratado no mercado, é responsável pelo desenvolvimento da estratégia e gestão dos locais de contato entre a marca e o consumidor. É essa área que determina a disposição de itens nos pontos, ações que são realizadas nas lojas e como a comunicação com o cliente é feita dentro dos PDV; e
- Digital: essa é a mais nova das áreas do marketing descritas nessa lista. Se refere à interação da marca com os clientes *online*, seja ela por meio de *e-commerce*, site ou mídias sociais. Sua importância vem se tornando cada vez maior com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Figura 8 - Representação de divisão comum para o mercado de marketing



Fonte: elaborada pelo autor

Agora que está mais claro onde o *live marketing* se posiciona dentro do mercado, vale entrar em mais detalhes sobre o segmento. O termo '*live marketing*' foi criado em 2013, pela plataforma Promoview. O segmento, que já existia há décadas, é definido pela própria plataforma como:

Atividades de marketing que proporcionam interlocução viva entre marcas e pessoas, provocando compreensão diferenciada de produtos, serviços ou propósitos. Este tipo de ação promocional estimula e provoca através de experiências sensoriais. Por isso proporciona as melhores experiências de marca, superior a qualquer outra atividade de marketing, porque gera maior engajamento e envolvimento por parte das pessoas que participam. (PROMOVIEW. 2015)

Por se tratarem de ações ao vivo, o segmento tem como benefício entregar resultados imediatos, com um forte apelo ao emocional dos participantes. Em contrapartida, exatamente por se tratar de um evento ao vivo, não existem segundas chances ou espaços para erros. Quaisquer desvios do planejado – os quais ocorrem com grande frequência – devem ser consertados na hora. Esse é um dos grandes desafios da execução de ações de *live marketing*.

Dentro do segmento, as experiências mais comumente oferecidas são descritas brevemente a seguir, para que o leitor compreenda quais os produtos compõem o mercado. Uma explicação mais detalhada dos produtos vendidos pela Elemental é fornecida na seção 4.3.

- Eventos: em geral, tem como organizador alguma empresa cuja marca está sendo promovida. Podem tomar diversas formas, como festas corporativas, shows, convenções e congressos;
- Ativações: ações que 'ativam' uma marca dentro de um contexto maior, em geral algum grande evento;
- Promoções: ações feitas por empresas a seus clientes que envolvem prêmios. A agência fica responsável por elaborar o prêmio e operacionalizar a campanha como um todo;
- Incentivo: campanhas voltadas para a área comercial das empresas, que motive o time de vendas, criando algum tipo de competição ou jogo, e premie os melhores em desempenho; e
- PDV: ações no ponto de venda, que, em geral, buscam aumentar as vendas ou atrair o público a um dos pontos da empresa contratante.

4.1.2 Dinâmica do mercado de *live marketing*

Na seção anterior foi definido o que é o segmento de *live marketing*, sua importância e quais as principais ações realizadas por empresas. Agora, é importante explicar ao leitor como funciona sua dinâmica.

A organização e execução de ações de *live marketing* é uma tarefa difícil, complexa e extremamente demandante. Por isso, empresas que tem o interesse pela realização desse tipo de projeto raramente são responsáveis por sua organização. Para tanto, contratam agências especializadas, como é o caso da Elemental.

De maneira simplista, as contratantes fornecem um *briefing* (conjunto de instruções sobre a ação que se pretende realizar e seus principais objetivos) para agências especializadas. Com base nisso, a agência propõe uma ação a ser realizada, desenvolvendo seu conceito, quem participará, o local onde ocorrerá, quais serão suas atrações, quais fatores encantarão os clientes e muitas outras decisões que revolvem o projeto. Empresa e agência iteram em cima da ideia proposta e chegam a um planejamento final. A agência fica responsável por orçar e contratar todos os fornecedores necessários, integrá-los dentro do mesmo sistema e garantir que todos atendam às expectativas em dia. No momento da execução, também é ela a responsável por assegurar que tudo saia conforme o planejado, pela direção da ação e por solucionar eventuais problemas que venham a aparecer. Como já mencionado, no mercado de *live marketing* a execução acontece ao vivo, portanto não existem segundas chances.

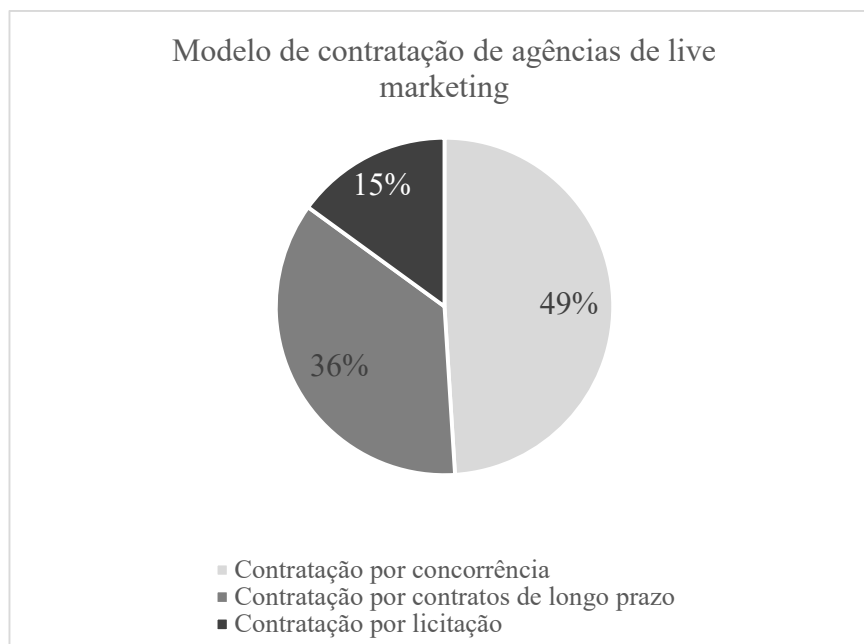
O modelo de contratação de uma agência pode ocorrer de duas maneiras: por concorrência (ou licitação, no caso de contratantes públicos) ou por contrato.

O primeiro caso se refere ao modelo em que uma empresa convida diversas agências a participarem de uma concorrência para decidir qual delas será responsável pela execução do projeto. A todas é fornecido um *briefing* e cada uma desenvolve uma ideia para a ação. Com base no que as agências propõem, a contratante escolhe aquela que mais lhe agrada para a execução do projeto. Todas as recusadas saem do processo sem receber nada pelo tempo investido, que pode chegar a semanas de trabalho. Esse risco assumido por agências ao entrar em processos de concorrência é um dificultador para o planejamento financeiro e estratégico desse tipo de organização. Vale ressaltar que, no mercado, esse tipo de modelo de seleção também conhecido como ‘contratação por *job*’, termo em inglês utilizado para enaltecer que o processo garante a execução de apenas um trabalho.

Já o segundo caso se refere a contratos de longo prazo firmados entre empresas e agências, que garantem a execução de certa quantidade de ações sem a necessidade do processo de seleção. Esse modelo traz maior estabilidade e previsibilidade às agências.

Segundo a pesquisa ‘Estudo sobre live marketing no Brasil’ realizada pela Associação de Marketing Promocional (AMPRO), entidade que reúne e representa as agências de *live marketing* brasileiras, com 156 empresas em 2016, 64% dos processos de contratação daquele ano foram feitos com concorrência (dos quais 15 pontos percentuais referiam-se a licitações públicas e o restante a projetos der empresas privadas), enquanto apenas 36% foram feitos com base em contratos de longo prazo já firmados. Isso mostra que a tendência do mercado é que quase dois terços dos trabalhos são conquistados por meio de processos arriscados para as agências, dos quais, com alguma frequência, se participa sem qualquer tipo de receita. A mesma pesquisa ainda avaliou que na maioria das concorrências participam entre três e quatro agências, mas que em 10% dos casos, há cinco ou mais concorrentes. Considerando todas com a mesma chance de vitória no processo, seria possível estimar uma taxa de conversão de concorrência em *job* entre 25% e 33%.

Gráfico 1 - Modelo de contratação de agências de live marketing



Fonte: AMPRO (2016)

O critério de seleção da agência é influenciado por diversos fatores, que avaliam a competência da equipe, as capacidades da agência, qualidade do serviço prestado e preço. A pesquisa da AMPRO também pediu para as empresas avaliarem quais critérios são mais

relevantes no processo de escolha de uma agência. A seguir são representados os fatores mais relevantes aos entrevistados, em ordem decrescente de importância:

- Profissionalização da equipe;
- Tempo de atuação no mercado;
- Estrutura e processos de suporte às ações
- Conhecimento do mercado de atuação do cliente
- Prazo de entrega;
- Expertise da agência;
- Agilidade;
- Criatividade;
- Atendimento; e
- Preço.

4.1.3 Tendências

Uma vez explicado o que é *live marketing* e como funciona esse mercado, é possível analisar qual foi seu desempenho nos últimos anos, o impacto sofrido durante a pandemia e quais as perspectivas de retomada. É importante frisar que dados consolidados sobre o mercado são raros e pouco atualizados. Isso se dá por uma série de motivos, em especial: não há um órgão regulador que controle esse mercado, sua estrutura atual é bastante nova, agências não precisam divulgar resultados por se tratarem de empresas de capital privado e, em muitos casos, é difícil identificar quais gastos de uma empresa são referentes a *live marketing*.

O único estudo do tamanho do mercado foi feito pela AMPRO, e apontou que, em 2015, foram movimentados R\$ 43,9 bilhões em ações de *live marketing*. Como a avaliação não foi feita novamente para outros anos, é difícil demonstrar o crescimento desse mercado. Porém, a mesma pesquisa aponta que o investimento feito por empresas que participaram do estudo com atividades de *live marketing* diminuiu 1% em 2016 e aumentou 39% no ano seguinte. É claro que esses números não podem ser usados como média para todo o mercado, mas são um indício que houve um aumento considerável no tamanho do mercado entre 2015 e 2017.

O *live marketing* é uma importante ferramenta de comunicação entre empresas e seus públicos-alvo, e que não pode ser abandonada mesmo em momentos de crise. Para constatar isso, a AMPRO perguntou para contratantes como variaram seus investimentos em ações de

live marketing durante a crise de 2016. Para 60%, houve um aumento ou manutenção dos gastos com esse tipo de atividade. Isso mostra que, mesmo em momentos de cortes e maiores dificuldades econômicas, companhias conseguem perceber a importância de atividades com as quais seus clientes podem interagir para a promoção de suas marcas e que, consequentemente, trazem benefícios ao resultado da empresa.

Gráfico 2 - Variação de investimento em ações de *live marketing* durante a crise de 2016



Fonte: AMPRO (2016)

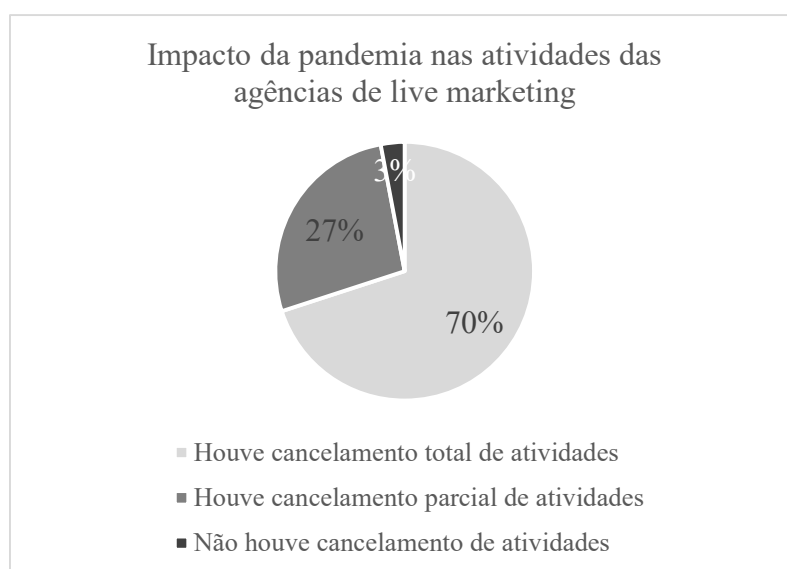
No início de 2020, a indústria seguia com expectativas positivas de crescimento. Segundo a pesquisa ‘As tendências para eventos em 2020’ da Eventbrite, o mercado de eventos tinha relevantes perspectivas de aumento em 2020. O estudo foi realizado no final de 2019, antes da crise do Corona vírus no mundo. Ele apontou que 78% dos respondentes brasileiros esperavam realizar mais eventos em 2020, e que 66% tinham a intenção de aumentar suas equipes no período. As expectativas para o Brasil eram mais positivas que as de qualquer outro país em que a pesquisa foi realizada.

É importante ressaltar que nem todos os eventos são atividades de *live marketing* e eventos não são o único tipo de atividade dessa forma de comunicação. De qualquer forma, o resultado da pesquisa segue sendo relevante para uma análise das perspectivas do mercado de *live marketing* por dois motivos. Primeiramente, ela mostra que era esperado um significativo aumento no número de eventos organizados – parte dos quais seriam ações de *live marketing* – e, secundamente, porque eventos são a principal fonte de receita para o mercado em questão.

Entretanto, esse positivismo não foi concretizado devido à pandemia que parou, quase completamente, as ações de *live marketing* programadas. Com a imposição de medidas de *lockdown*, um mercado que depende quase exclusivamente do encontro de pessoas se viu impossibilitado de atuar. Diante disso, empresas contratantes foram obrigadas a cancelar ou adiar a maioria das atividades programadas.

A ‘Pesquisa sobre a reação do live marketing à crise do Corona vírus’ realizada pela Associação de Marketing Promocional com seus associados durante a primeira semana de abril deixa nítido o impacto do vírus nas atividades das agências. Para cerca de um quarto dos entrevistados, todas os *jobs* programados foram cancelados ou adiados, e apenas 3% não tiveram suas atividades impactadas pelo vírus. A pesquisa ainda aponta a relação entre adiamentos e cancelamentos nas respondentes, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Impacto da pandemia nas atividades das agências de live marketing



Fonte: AMPRO (2020)

A pesquisa também constatou que apenas 8% dos clientes que adiaram suas ações realizaram algum tipo de pagamento à agência contratada. Já no caso dos cancelamentos, apenas 23% compensaram satisfatoriamente todas as despesas e honorários das agências até o momento do cancelamento, 51% realizaram um pagamento parcial, porém insatisfatório e 26% negaram-se totalmente a compensar as agências por seu tempo e despesas.

Esses números deixam claro o grande impacto sofrido por praticamente todos os *players* do mercado. Com a ausência de projetos e faturamento, agências foram obrigadas a demitir grande parte de seus times. Muitas não conseguiram sobreviver à crise e fecharam as portas

durante a pandemia. Infelizmente, não há números que demonstrem a magnitude desses movimentos, mas, segundo Bruna, diretora da Elemental, foi um choque que mudou drasticamente a indústria, principalmente no curto e médio prazo, e obrigou agências a repensarem suas estratégias, estruturas e modelos de negócio.

Entretanto, mesmo durante uma pandemia – como em tempos de crise – a necessidade de empresas de se comunicarem com seus *targets* continua existindo, e o *live marketing* continua sendo uma ferramenta de grande valia para isso. É claro que, em uma época em que medidas de distanciamento social são obrigatórias, a realização de grandes ações como antigamente não é possível. Por isso, agências precisaram se reinventar para oferecer às companhias que as contratam formas de manter contato com seus clientes sem um encontro físico.

Para entender como as tendências do mercado virarão mudanças de comportamento e quais as principais alterações esperadas nas ações de *live marketing* no futuro, a agência BeComunica realizou a pesquisa ‘Criando um novo amanhã’ em setembro de 2020. Nela, participaram os principais *stakeholders* da área: empresas, profissionais da área, fornecedores e agências, e dois terços dos respondentes ocupavam cargos de gerentes ou superiores, o que demonstra a relevância da pesquisa.

Dentre as seis tendências analisadas pelo estudo, as consideradas mais importantes pelos entrevistados foram segurança, *lives* e maior alcance com menos participantes. Aqui cabe uma explicação para cada uma delas:

- Segurança: se refere a pensar totalmente na saúde das pessoas, com a adoção de protocolos e medidas sanitárias que garantam a segurança de todos os envolvidos: agências, fornecedores e convidados;
- *Lives*: Formato de evento realizado ao vivo e transmitido via internet. Uma forma de manter uma empresa na vitrine durante a pandemia e tornar o relacionamento com clientes e colaboradores uma experiência o mais próximo do presencial possível; e
- Maior alcance com menos participantes: Abrir mão dos eventos presenciais, por causa do risco de aglomerações, e investir na potencialização do alcance do conteúdo ou mensagem que deseja apresentar.

Esse resultado mostra que há um grande interesse da indústria em consolidar as formas de comunicação digital com clientes, e, para isso, é fundamental tornar cada vez mais

sofisticados os meios de realizar esse contato. As *lives* são um ótimo exemplo de como se fazer presente, e o mercado está buscando maneiras inovadoras de tornar a experiência da transmissão cada vez mais real. A pesquisa indica que, mesmo após o final da pandemia, a tendência é que eventos com participação remota parcial ou total do público passem a ser uma ferramenta muito mais utilizada por marcas que no período pré pandêmico.

O momento vivido atualmente pela indústria ainda é repleto de incertezas e instabilidades. Previsões sobre como será desenhado o futuro do mercado de *live marketing* podem ser alteradas a qualquer momento dependendo do desenvolvimento da pandemia. Não há estudos públicos que quantifiquem uma previsão de retomada ou de crescimento para os próximos anos. Porém, a expectativa para diretores de agências associadas à AMPRO é que o mercado retome parcialmente em 2021 e volte aos níveis de 2019 apenas em 2022 ou 2023⁷.

Diante desta ausência de pesquisas feitas por terceiros que quantificassem as expectativas para a evolução do mercado de *live marketing*, o autor do presente TF decidiu por realizar um estudo ele mesmo com clientes da Elemental. Mais detalhes sobre ele são apresentados na próxima seção.

4.1.4 Pesquisa com clientes Elemental

A pesquisa realizada pelo aluno com clientes da Elemental teve o intuito de avaliar o impacto da pandemia nos investimentos (realizados e perspectivas futuras) das contratantes com ações de *live marketing*, como a pandemia pode mudar a forma que empresas se comunicam com seus clientes e avaliar a qualidade das entregas da Elemental durante a crise do Corona vírus. Essas informações serão úteis para estabelecer projeções de crescimento de vendas para os próximos anos, buscar entender quais são possíveis novas tendências do mercado e avaliar o nível de satisfação dos clientes com a Elemental. Todas essas são informações de grande valia para o desenvolvimento dos planos estratégico, de marketing e financeiro, bem como para um mais profundo entendimento do mercado em que a agência está inserida.

A pesquisa foi realizada seguindo o modelo quantitativo com respostas padronizadas que podem ser compiladas em um resultado numérico. Isso torna possível estudos estatísticos a análises de tendência com base nos dados obtidos.

⁷ Consenso de diretores de agências associadas à AMPRO transmitida em reunião da qual a diretora da Elemental foi participante.

O questionário, elaborado na ferramenta do Google dedicada a esse tipo de pesquisa, o Google Forms, foi enviado a representantes de todas as empresas com as quais, nos últimos dois anos, a Elemental teve algum tipo de interação: participou de concorrências ou para as quais efetivamente organizou alguma ação. Dessa forma, seguiu-se o modelo de amostragem por conveniência proposto por Weiss (1995). Esse grupo é composto por 64 empresas, incluindo algumas gigantes da economia mundial, como Nissan, Grupo Disney, Credit Suisse, Michellin e Raizen. Dessas, 23 responderam à pesquisa.

O Quadro 6 apresenta o questionário elaborado e enviado às empresas. Ele foi feito com o objetivo de ser o mais claro e direto possível, e evitou-se o uso de questões que demandassem muito tempo do entrevistado. Por exemplo, nas quatro primeiras perguntas, optou-se por criar intervalos de respostas ao invés de permitir que os participantes digitassem os valores de suas respostas. Isso porque as informações demandadas não são obtidas com precisão rapidamente, mas podem ser classificadas dentro de blocos pré-selecionados sem grandes dificuldades. No total, estima-se que as 10 perguntas do formulário possam ser respondidas em cerca de três minutos, característica fundamental para aumentar o número de participantes e a atenção dada por eles nas respostas. Vale destacar que a alta taxa de responsividade (36%) só foi possível pelo contato direto de membros da equipe da Elemental com clientes para incentivá-los a tomar alguns momentos para completar a pesquisa.

Quadro 6 - Questionário enviado aos clientes da Elemental

Pergunta	Tipo de resposta possível	Alternativas de resposta
1 - Qual foi o investimento em ações de <i>live marketing</i> que sua empresa realizou em 2019?	Múltipla escolha com resposta única	Menos de R\$ 2 mi; Entre R\$ 2 mi e R\$ 8 mi; Entre R\$ 8 mi e R\$ 15 mi; Mais de R\$ 15 mi.
2 - Qual foi o investimento em ações de <i>live marketing</i> que sua empresa realizou em 2020 (considerar investimentos em ações já programadas até o final do ano)?	Múltipla escolha com resposta única	Menos de R\$ 2 mi; Entre R\$ 2 mi e R\$ 8 mi; Entre R\$ 8 mi e R\$ 15 mi; Mais de R\$ 15 mi.

3 - Para 2021, a expectativa é que o investimento em ações de <i>live marketing</i> de sua empresa seja... (repare que a comparação é feita com o ano de 2019 e não 2020)	Múltipla escolha com resposta única	Consideravelmente menor que 2019 (redução maior que 20%); Levemente menor que 2019 (redução entre 20% e 5%); Semelhante a 2019 (o valor investido variou apenas 5% para mais ou para menos); Levemente maior que 2019 (aumento entre 5% a 20%); Consideravelmente maior que 2019 (aumento maior que 20%); Ainda não se tem uma expectativa de investimentos para 2021.
4 - Para 2022, a expectativa é que o investimento em ações de <i>live marketing</i> de sua empresa seja (repare que a comparação é feita com o ano de 2019 e não 2020)	Múltipla escolha com resposta única	Consideravelmente menor que 2019 (redução maior que 20%); Levemente menor que 2019 (redução entre 20% e 5%); Semelhante a 2019 (o valor investido variou apenas 5% para mais ou para menos); Levemente maior que 2019 (aumento entre 5% a 20%); Consideravelmente maior que 2019 (aumento maior que 20%); Ainda não se tem uma expectativa de investimentos para 2021.
5 - Quais tipos de ação de <i>live marketing</i> sua empresa já realizou desde o início da pandemia?	Múltipla escolha com possibilidade de assinalar diversas alternativas	Eventos digitais; Campanhas de endomarketing; Ações de relacionamento (por exemplo, envio de brindes, <i>happy hours</i> virtuais, etc.); Eventos presenciais.
6 - Você acredita que, após a pandemia, sua empresa passará a utilizar uma quantidade maior de vezes algum(ns) dos tipos de ação de <i>live marketing</i> quando comparado com a quantidade de vezes que essa ação era utilizada antes da pandemia (por exemplo, passará a realizar mais eventos digitais após a pandemia quando comparado com a quantidade de eventos digitais que eram realizadas antes do início da crise do Corona vírus)	Múltipla escolha com resposta única	Sim; Não.
7 - Se sim, qual(is)?	Múltipla escolha com possibilidade de assinalar diversas alternativas	Eventos digitais; Campanhas de endomarketing; Ações de relacionamento (por exemplo, envio de brindes, <i>happy hours</i> virtuais, etc); Eventos presenciais.
8 - Sua empresa realizou algum <i>job</i> com a Elemental durante a pandemia, até o momento?	Múltipla escolha com resposta única	Sim; Não.
9 - Quantos?	Múltipla escolha com resposta única	1; 2; 3; 4; 5.

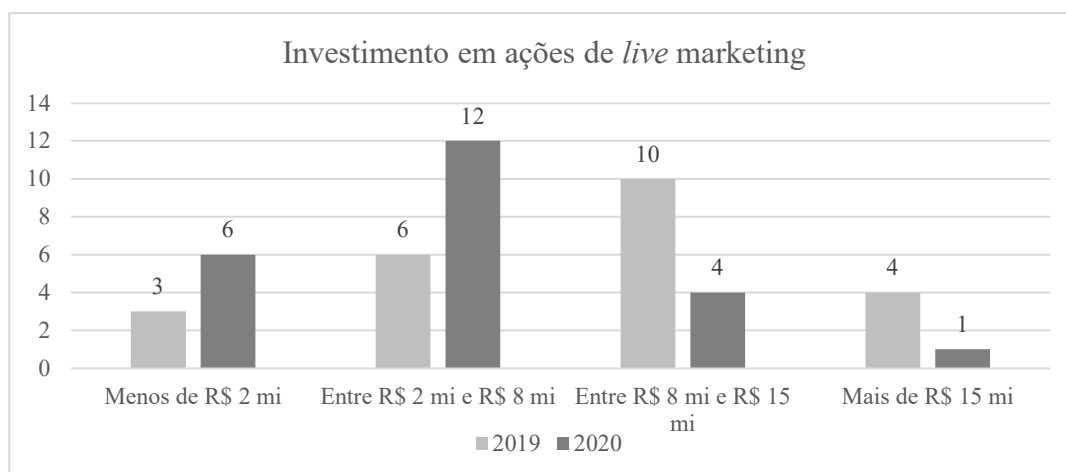
10 - Como você avalia o desempenho da Elemental em projetos durante a pandemia?	Múltipla escolha com resposta única	Excelente, superou completamente minhas expectativas; Muito bom, superou levemente minhas expectativas; Bom, atendeu às minhas expectativas; Ruim, não atendeu às minhas expectativas; Péssimo, fiquei decepcionado com o trabalho da empresa; Minha empresa não realizou nenhum projeto com a Elemental durante a pandemia
---	-------------------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4.1 Resultados da pesquisa

As duas primeiras perguntas do formulário buscam identificar qual o impacto do Corona vírus nos investimentos das empresas em ações de *live marketing*, comparando valores de 2019 e 2020. No Gráfico 4, é possível notar, como esperado, uma significativa movimentação das respostas para esquerda após o início da pandemia. Catorze das empresas entrevistadas declararam ter gasto mais de R\$ 8 milhões em 2019, enquanto apenas cinco mantiveram essa condição no ano seguinte.

Gráfico 4 - Investimento em ações de *live marketing*



Fonte: elaborado pelo autor

Infelizmente, como as alternativas de resposta apenas permitem a classificação do investimento dentro de blocos, não é possível avaliar qual foi a variação total dos gastos. Ainda pelo mesmo motivo, é provável que muitas empresas tenham reduzido seus investimentos em *live marketing*, mas tenham se mantido dentro do mesmo intervalo de resposta, de forma que a pesquisa não identifica qualquer mudança.

Entretanto, apesar dessa diminuição, ações de marketing promocional continuam sendo uma forma fundamental de comunicação entre marcas e seus clientes, e, mesmo em meio à pandemia, companhias continuam investindo milhões de reais nesse mercado.

Com relação à expectativa de retomada do mercado, as respostas da questão três, exibidas no Gráfico 5, deixam claro que, em 2021, a expectativa é que os gastos com *live marketing* continuem abaixo dos valores de 2019. Apesar disso, o mercado espera já apresentar sinais de melhora em relação a 2020, com quatro das respondentes avaliando que seus investimentos serão semelhantes aos de dois anos antes.

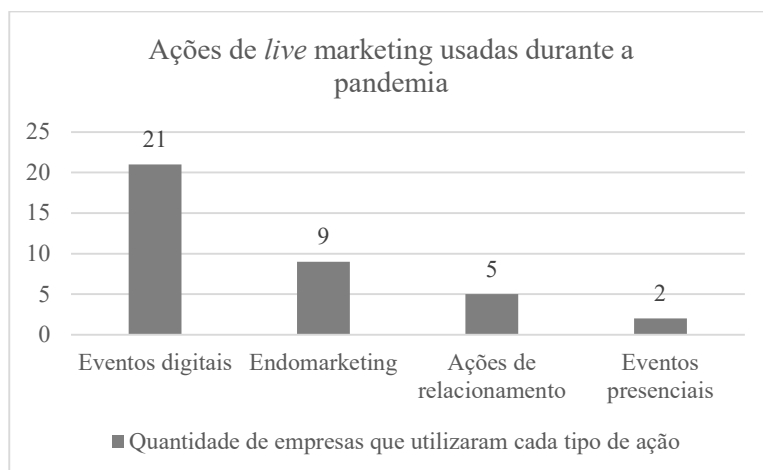
Para o ano de 2022 pouco se pode concluir, uma vez que somente cinco das respondentes afirmaram ter algum tipo previsão no momento. É interessante notar que apenas uma dessas espera que seus gastos com *live marketing* sejam menores em 2022 que em 2019. Por se tratarem de poucas respostas dentro da amostra da pesquisa, não é possível traçar conclusões com relação ao ano de 2022. Entretanto, há indícios de um certo otimismo do mercado para o médio prazo. Por fim, é interessante ressaltar que essa percepção está em linha com a expectativa de diretores de agências de *live marketing* de que o mercado somente retomaria os níveis de investimento de antes da pandemia em 2022 ou 2023, apresentada na seção anterior.

Gráfico 5 - Expectativa de investimento em ações de *live marketing*



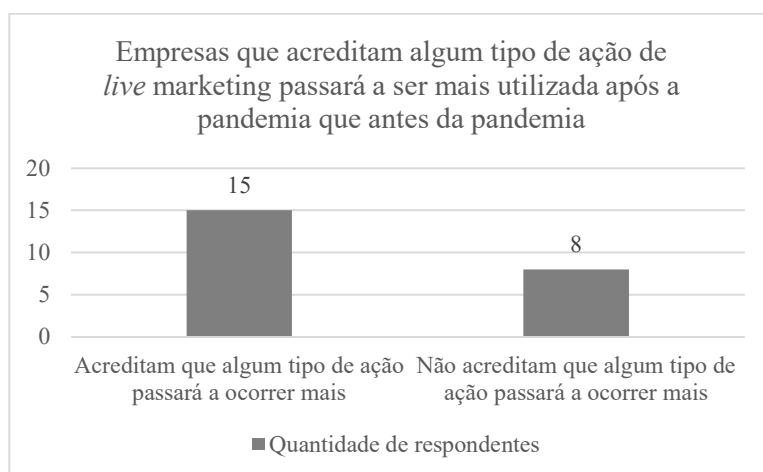
Fonte: elaborado pelo autor

Segundo a pesquisa, durante 2020, o tipo de ação de *live marketing* mais comum foi o evento digital, o qual 91% dos respondentes afirmaram ter utilizado. Esse era um resultado bastante previsível da pesquisa, uma vez que foi notável, àqueles que trabalham no mercado, que os eventos digitais foram o substituto favorito das empresas para as ações presenciais.

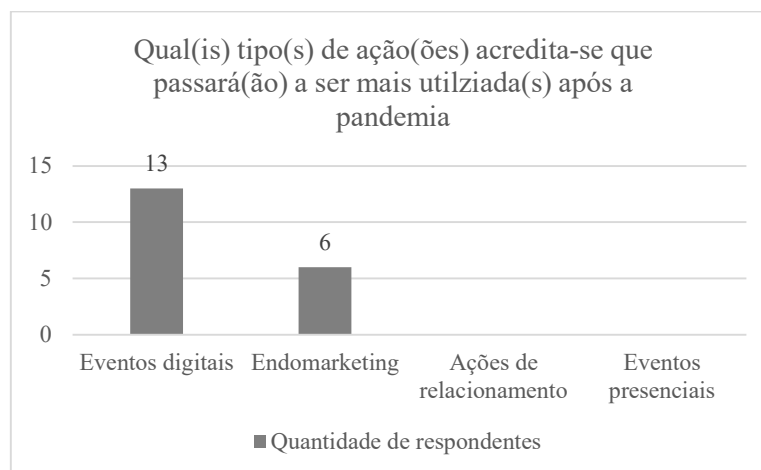
Gráfico 6 - Ações de *live marketing* usadas durante a pandemia

Fonte: elaborado pelo autor

Para analisar o impacto que a pandemia terá nas tendências do mercado de *live marketing*, foram elaboradas as perguntas seis e sete. A primeira delas revelou que 15 das respondentes (65%) acreditam que algum tipo de ação de *live marketing* passará a ser mais realizada após a pandemia. Já a segunda delas mostra que para 13 desses, a expectativa é que eventos digitais se mantenham como uma forma de comunicação utilizada pelas empresas mesmo após o final das medidas de distanciamento social.

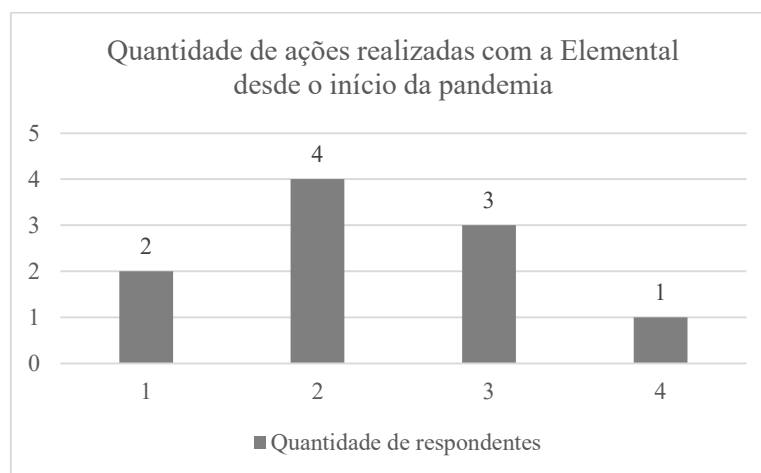
Gráfico 7 - Expectativa de aumento no uso de algum tipo de ação de *live marketing*

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Ações que se espera utilizar mais após a pandemia

Fonte: elaborado pelo autor

Esses resultados mostram que empresas perceberam valor em ações realizadas durante a crise do Corona vírus que podem ser aproveitadas no futuro. Dentre esses benefícios, é possível citar um maior alcance de participantes, menores custos e maior segurança aos envolvidos. Todos esses são pontos levantados como tendências futuras para o mercado na pesquisa realizada pela agência BeComunica.

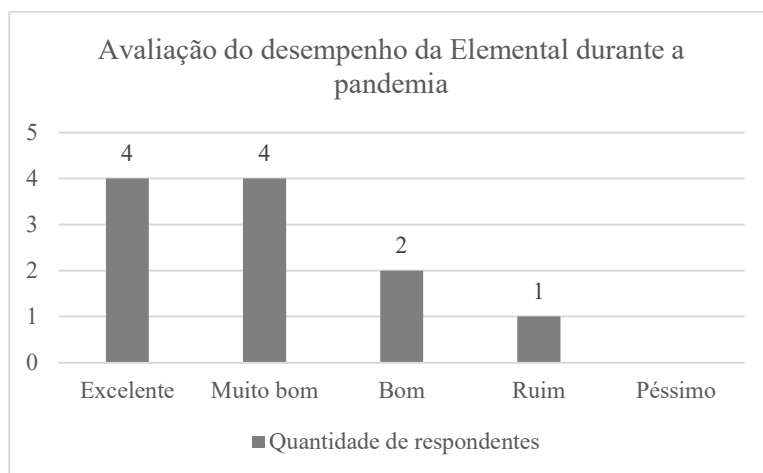
Gráfico 9 - Quantidade de *jobs* realizados com a Elemental por empresa

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, as três últimas questões avaliam o desempenho da Elemental durante a pandemia. Dez respondentes (43%) afirmaram terem realizado algum tipo de ação com a agência nesse período, e, para oito deles, os resultados apresentados pela empresa superaram levemente ou completamente às suas expectativas, e apenas um dos entrevistados se disse não satisfeito. Isso mostra que a agência conseguiu encantar seus clientes em um período

de muita incerteza, repleto de novidades para todos. Essa avaliação é reflexo da competência e profissionalismo da empresa, e mostra que a pandemia pode estar sendo uma oportunidade para transparecer essas características aos seus clientes.

Gráfico 10 - Avaliação do desempenho da Elemental na pandemia



Fonte: elaborado pelo autor

4.1.5 Comparação com concorrentes

A última parte da análise de mercado é uma avaliação de como a Elemental se posiciona em alguns critérios selecionados em relação a seus competidores. Existem agências de diversos níveis no mercado de *live marketing*, e, para essa comparação, optou-se por selecionar aquelas que possuem altos padrões de entrega, consideradas pela diretora da Elemental como suas competidoras mais diretas. Foram elas: F/Malta, TM1 e Guia Mkt.

A análise comparativa foi feita com base em seis critérios: criatividade, qualidade da execução, preço, divulgação, porte dos clientes e relacionamento no mercado. Para a avaliação de cada agência, foram utilizados como fontes os sites das empresas, suas páginas em mídias sociais, pesquisas em plataformas dedicadas de *live marketing*, o conhecimento de Bruna como concorrente e a experiência de João Paulo Haddad Marques⁸, que já trabalhou ou teve como participante em concorrências todas as agências analisadas, e pôde transmitir a visão de cliente.

⁸ João Marques hoje é gerente de marketing para projetos inovadores na Claro, e é apresentado pela plataforma dedicada de *live marketing* Meio e Mensagem da seguinte maneira: “Com mais de 15 anos de experiência na área de marketing e atuação em projetos de ativação, relacionamento, *live marketing* e gestão de negócios em agências de comunicação, atuou em grandes empresas como Sky Brasil, Fiat e Aktuellmix” (MEIO E MENSAGEM, 2019).

Quadro 7 - Comparação da Elemental com principais concorrentes

Critério	Elemental	F/Malta	TM1	Guia Mkt
Criatividade	Bom	Excelente	Excelente	Bom
Qualidade da execução	Excelente	Bom	Bom	Excelente
Preço	Bom	Regular	Ruim	Bom
Porte dos clientes	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Divulgação	Regular	Excelente	Excelente	Bom
Relacionamento no mercado (<i>networking</i>)	Regular	Bom	Excelente	Bom

Fonte: elaborada pelo autor

Em primeiro lugar fica claro o *trade-off* entre criatividade e qualidade na execução de todas as agências. Em geral, no mercado, empresas tendem a ter um lado mais forte em sua atuação. No caso da F/Malta e TM1, esse lado é o criativo. Elas costumam criar experiências totalmente inovadoras, com conceitos bastante ‘fora da caixa’. Porém, em geral, a execução das ideias propostas não segue o mesmo padrão de excelência. É importante que fique claro que de maneira alguma essa parte do trabalho é mal feita, apenas menos marcante. Por outro lado, Elemental e Guia Mkt costumam, em seus projetos, executar de maneira impecável o que é planejado, mas ter um planejamento mais ‘pé no chão’. Também vale ressaltar que nenhuma das duas é fraca em criatividade, apenas menos forte.

O preço de cada uma é de difícil padronização. Não é possível conferir uma tabela de preços para agências concorrentes ou saber qual o histórico cobrado por elas em *jobs*. Entretanto, tanto Bruna, como competidora, quanto João, como ex-cliente, foram categóricos ao afirmar que todas são agências caras, mas Guia Mkt e Elemental são as mais baratas do grupo. Por sua vez, a TM1 é a que tende a ter preços mais elevados, muito em função do nome mais forte de sua marca e forte parte criativa.

As quatro empresas possuem clientes de grandíssimo porte, os quais figuram entre algumas das mais importantes marcas da economia brasileira. Isso apenas corrobora o fato de todas serem agências de ponta.

Os últimos dois pontos do Quadro 7 são as maiores fraquezas da Elemental em relação às outras três. No quesito divulgação, F/Malta e TM1 se destacam. A primeira principalmente por conta da publicidade feita em plataformas dedicadas e de sua participação em premiações. Já a segunda possui uma conta na rede social Instagram encantadora e que demonstra a qualidade dos trabalhos realizados como nenhuma outra. Já a Elemental, pouco faz em relação a divulgação com publicidade, e apesar de possuir uma conta de Instagram que vem sendo profissionalizada nos últimos meses, ainda fica atrás das outras três concorrentes nesse quesito.

Um maior investimento em divulgar o portfólio da empresa em mídias sociais e plataformas dedicadas é uma alternativa interessante para aumentar a busca de novos clientes pela agência.

Finalmente, a Elemental também fica atrás das outras no quesito relacionamento no mercado. Isso acontece muito em função do menor tempo de participação no mercado da agência e, principalmente, de sua equipe. As outras agências, em especial a TM1, possuem sócios e diretores que trabalham com marketing há décadas, o que possibilita a elas melhores contatos e portas de entrada em grandes empresas. No caso da Elemental, os membros mais sêniores da atuam com esse segmento há apenas 12 anos, o que, infelizmente, cria essa desvantagem para a empresa. Mais uma vez, é importante ressaltar que o *networking* da Elemental quando comparado ao mercado como um todo é ótimo, mas quando analisado tendo como referência TM1, Guia Mkt e F/Malta, deixa a desejar.

4.2 Descrição da empresa

4.2.1 Apresentação da empresa

A Elemental é uma agência de *live marketing* sediada em São Paulo. Ela é constituída como uma sociedade de responsabilidade limitada e atua no segmento B2B desenvolvendo e executando ações para outras empresas. Nessas ações, clientes e/ou colaboradores da empresa contratante podem interagir com a marca sendo divulgada. Isso pode acontecer de diversas maneiras, sendo algumas das principais: convenções, eventos, *lives*, ativações e ações em feiras ou exposições. Dentro de um projeto, a Elemental é responsável pela criação de um conceito, uma identidade visual, por elaborar qual ação será realizada e todos os outros detalhes que se relacionam com a ação. Ela também contrata e coordena todos os fornecedores necessários e é responsável pela execução da atividade.

Criada em 2013, a agência realiza principalmente grandes eventos, convenções e ativações, mas, desde o início da pandemia, vem se especializando na organização de eventos digitais e tem se tornado uma agência referência nesse tipo de ação, mostrando-se competente, confiável e inovadora.

Figura 9 - Logotipo da Elemental



Fonte: site da Elemental

A Elemental é a mais nova integrante do Grupo ABC+. O grupo é uma *holding* familiar da qual fazem parte outras duas agências, ambas de viagens, a Mtravel, sediada em São Paulo, e a ABC, sediada no Rio de Janeiro. Elas têm três principais atividades como foco: planejamento de viagens a lazer, venda de passagens aéreas e hospedagens para funcionários de grandes empresas e a organização logística de eventos corporativos. Este último ponto é onde há uma sinergia entre Elemental e os outros dois membros da *holding*.

Enquanto as agências de viagem focam na operação logística (voos, transporte terrestre, estadia em hotéis, garantir que todos os requisitos da empresa contratante estejam conforme esperado, entre outros), a Elemental planeja e executa a parte criativa desses eventos (imagem, programação, convidados, *layout* do palco, *layout* dos assentos, entre outros). Essa centralização de operação logística e parte criativa em um mesmo grupo é, segundo clientes, uma grande diferencial na operação por diminuir consideravelmente retrabalhos e assimetria de informação entre as agências organizadoras. É importante ressaltar que essa sinergia existe principalmente em atividades que requerem o deslocamento de pessoas e que nem todos os eventos organizados pela Elemental tem como operador logístico alguma das agências do Grupo ABC+.

Figura 10 - Logotipos das agências do Grupo ABC+



Fonte: site da Elemental

Outro importante diferencial oferecido pela Elemental a seus clientes é o envolvimento direto dos sócios na operação. Em especial, Bruna, diretora da empresa e sócia do Grupo ABC+ é quem mais participa do dia-a-dia e da execução dos projetos. Essa é uma característica bastante rara no mercado de *live marketing* e traz muita segurança para os clientes que o trabalho será executado de maneira competente e conforme planejado. A presença da sócia ajuda a assegurar que a qualidade entregue esteja de acordo os padrões de trabalho da agência. Além disso, como atividades de *live marketing* são necessariamente realizadas ao vivo, a participação de Bruna na execução garante que sempre haverá uma pessoa capaz de tomar decisões difíceis e assumir riscos em nome da agência a qualquer momento.

O terceiro, e último, diferencial da Elemental é o equilíbrio entre criatividade e produção. Isso quer dizer que a agência propõe em seus projetos apenas aquilo que acredita que possa ser executado conforme planejado. A equipe evita oferecer soluções mirabolantes que ou aumentam consideravelmente o custo da ação ou não podem ser produzidas como apresentado no *PowerPoint*. Muitas das agências concorrentes da Elemental não têm essa mesma característica e acabam se beneficiando disso em concorrências por *jobs*. Entretanto, a satisfação do cliente com os resultados de projetos que seguem essa linha é, naturalmente, mais baixa, e corre-se o risco de não criar um relacionamento de longo prazo entre agência e empresa.

4.2.2 Estrutura organizacional e crescimento

A estrutura organizacional da Elemental conta com quatro áreas, cada qual com suas responsabilidades, e que, juntas, garantem entregas de qualidade aos clientes. No Quadro 8 são apresentadas, de maneira resumida, suas responsabilidades e exemplos de atividades desempenhadas por cada uma.

Quadro 8 - Descrição das áreas da Elemental

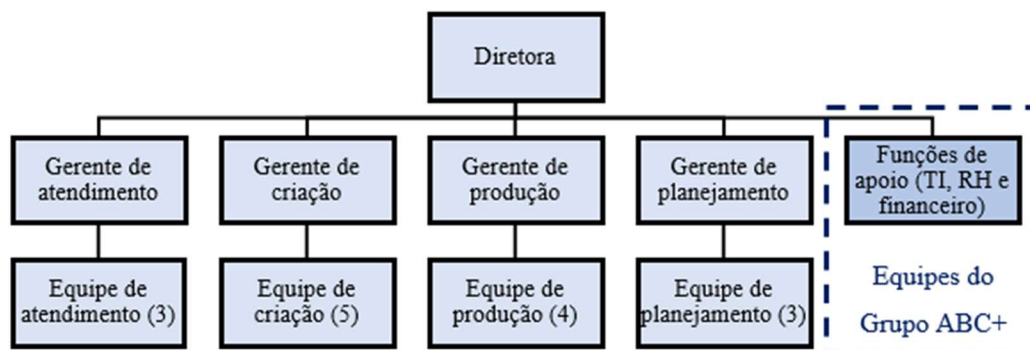
Área	Responsabilidades	Exemplos de atividades
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do projeto como um todo; e Administração da interface entre cliente e agência. 	<ul style="list-style-type: none"> Receber briefing e levar à equipe para preparação do evento; Garantir que áreas da Elemental estejam alinhadas entre si; Acompanhamento das atividades executadas pela Elemental; e Garantir que o projeto está de acordo com as expectativas do cliente.

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da ação pensando em cada ponto de contato com o convidado, de modo a gerar uma experiência marcante e em sinergia com o conceito proposto. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisas sobre a empresa e seu retrospecto que ajudem a equipe a direcionar qual o conceito que deve ser criado; Decisões relacionadas a todo tipo de material do evento, desde o formato do convite até o estilo de cenografia; e Realização de <i>brainstorm</i> em conjunto com criação para desenvolvimento de conceito e estudo de como esse conceito pode se desdobrar no evento.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> Viabilizar as ideias criadas pelas outras áreas da agência; e Organização da pré-produção (desenvolvimento de orçamento do projeto) e da produção (execução do que foi orçado). 	<p>Exemplos de atividades de pré-produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> Busca pelos fornecedores mais adequados; Pesquisa por soluções que viabilizem as ideias propostas; Negociação de custos; e Desenvolvimento de planilha de custos. <p>Exemplos de atividades de produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratação dos fornecedores; Alinhamento do projeto entre os diversos terceiros envolvidos; Garantir que está sendo executado o que foi acordado; e Acompanhar a montagem, execução e desmontagem dos eventos.
Criação	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um conceito e identidade visual para o evento; Realizar o desdobramento dessa identidade em todos os <i>layouts</i>; e Criação de peças de comunicação que permearão o evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de <i>layouts</i> para e-mails, peças gráficas, cenografia e <i>templates</i> para <i>PowerPoint</i>, por exemplo; Finalização de artes; e Realização de <i>brainstorm</i> em conjunto com planejamento para criação de conceito e estudo de como esse conceito pode se concretizar em ações no evento.

Fonte: elaborada pelo autor

No início de 2020, antes da pandemia, a Elemental possuía uma equipe fixa dedicada de 20 pessoas, divididas conforme a Figura 11, na qual o número de pessoas em cada área pode ser visto entre parênteses. O time ainda contava com o apoio das áreas de RH, TI e financeiro do Grupo ABC+. A operação era feita do escritório da Elemental, localizado em São Paulo, no mesmo prédio que se localizava outra agência do grupo, a Mtravel.

Figura 11 - Estrutura organizacional da Elemental antes da pandemia



Fonte: elaborada pelo autor

Entretanto, devido ao choque causado pelo Corona vírus, a agência se viu obrigada a reduzir ao máximo sua equipe. Atualmente, trabalham na Elemental apenas a diretora e cinco funcionários: dois na área de criação e um em cada uma das outras três áreas, todos trabalhando no modelo de *home-office*. Eles ainda contam com o apoio dos times de RH, TI e financeiro do Grupo ABC+, assessorias jurídicas e contábeis terceirizadas.

A seguir são apresentados brevemente os membros do time da Elemental e é explicado o porquê de esses terem sido os escolhidos para continuarem na empresa durante a pandemia:

- Bruna Adayme: diretora e sócia da agência há 6 anos, formada em propaganda e marketing pela ESPM. É uma líder que atua com um estilo bastante ‘mão na massa’ e gosta de se envolver em todas as áreas dos projetos;
- Patrícia Carvalho: responsável pelo atendimento da Elemental desde o início do ano. Antes, fez parte da equipe da Mtravel por 10 anos como gerente de logística de eventos e foi mudada de agência para buscar fortalecer a sinergia entre as duas empresas. É uma pessoa de extrema confiança dos sócios do grupo;
- Matheus Santino: responsável pela criação. Está na empresa há 7 anos e é outro integrante da equipe de grande confiança da diretora por ser uma pessoa extremamente inovadora, talentosa e fácil de se trabalhar junto. Além disso, Matheus aceita bem críticas a seu trabalho (característica rara para a área de criação, segundo Bruna) e está sempre buscando se desenvolver mais. Seu foco, dentro da criação, é o desenvolvimento da parte visual dos eventos;

- Carolina Deodoro: também faz parte do time de criação e está na empresa há quatro anos. Ela conhece muito bem as características de todos os clientes e é bastante rápida em gerar seus materiais. Dentro da criação, é responsável por todos os textos que envolvem todos os eventos e concorrências das quais a agência participa;
- Nina Albuquerque: está apenas há um ano na agência e é a responsável pela área de planejamento. Segundo Bruna, apesar de ser uma pessoa bastante nova na equipe, a qualidade técnica de seu trabalho e a sua velocidade para gerar seu trabalho são impressionantes e foram determinantes para que ela fosse mantida como a única representante da área de planejamento; e
- Ana Carolina Ramos: responsável pela produção. Está na Elemental desde sua fundação e é o braço direito de Bruna. Ajudou estruturar todos os processos e toda a equipe da empresa no passado e novamente durante a pandemia. Além disso, segundo a diretora, a qualidade técnica de seu trabalho é impecável, seu relacionamento com fornecedores e clientes é excelente e é capaz de realizar uma série de tarefas ao mesmo tempo sem abaixar o nível de seu trabalho.

Para o futuro, o crescimento da empresa depende do aumento de contingente tanto para que se possa ter mais pessoas trabalhando em concorrências, e, consequentemente, aumentando o número de *jobs* ganhos, quanto para conseguir operacionalizar um maior número de *jobs* ao mesmo tempo.

Esse aumento do número de pessoas na estrutura da Elemental pode ser feito de duas maneiras: pela contratação de funcionários, aumentando a estrutura fixa da empresa e torando-a mais parecida com a que existia antes da pandemia, ou com o uso de *freelancers*, terceiros contratados especificamente para atuar um *job*, concorrência ou por um período de tempo determinado, mas que não se tornam funcionários da Elemental.

Para chegar a uma conclusão sobre qual forma de contratação faz mais sentido para a Elemental no contexto atual de instabilidade do mercado de *live marketing*, foi-se elaborada uma matriz de decisão. Nela, são levados em consideração cinco critérios: custo, sinergia com o time, flexibilidade, qualidade da entrega e risco trabalhista. Apesar de estar realizando um TF sobre o mercado de *live marketing*, o autor deste trabalho está longe de ser um especialista no tema, por isso, contou com a ajuda de Bruna Adayme e Ana Carolina Ramos para atribuição de notas às alternativas e, principalmente, no processo de atribuição de pesos aos critérios. O desenvolvimento dessa matriz, bem como comentários sobre ela podem ser vistos no Apêndice A.

A partir desse estudo, conclui-se que a melhor alternativa para crescimento da Elemental no médio prazo é com o uso de *freelancers*, mantendo a estrutura fixa menos inchada e variando a quantidade de funcionários conforme a demanda de projetos variar. Dentre os principais pontos positivos, é possível destacar:

- Menores custos fixos;
- Menores riscos trabalhistas; e
- Facilidade de variar o tamanho da equipe conforme a demanda de projetos e em caso de um novo grande choque de demanda (como foi o caso do início da pandemia).

É importante ressaltar que, no futuro, quando houver maior estabilidade e previsibilidade no mercado de *live marketing*, a priorização pelo modelo de contratação fixa pode passar a fazer mais sentido.

Outro ponto interessante a ser analisado é a volta do trabalho ao escritório. Como já mencionado, até o momento da elaboração do presente TF, a Elemental segue com cada um de seus integrantes trabalhando de suas casas no dia-a-dia, apenas se locomovendo quando há ensaios ou execuções de eventos, momentos nos quais a presença física torna-se indispensável. Nesse período, segundo a diretora da empresa, a qualidade do trabalho continuou estável, os funcionários estão mais felizes com seus estilos de vida e houve uma redução de custos por não haver mais o uso do escritório. Entretanto, em algumas ocasiões as equipes sentem falta de uma sala de reuniões presencial em que seria mais eficiente o processo de *brainstorming* e discussões em grupo.

Como alternativa de solução, o autor deste TF propôs aos sócios a alternativa de manter as atividades em *home-office* e, para suprir a necessidade do uso de salas de reuniões ocasionalmente, recorrer a escritórios de uso compartilhados, conhecidos no mercado como *coworking* (termo em inglês que pode ser traduzido como trabalho em conjunto). A alternativa foi bem aceita pelos sócios, mas ainda era necessário avaliar qual seria o benefício financeiro dessa opção em comparação com voltar a operação ao escritório. Esse estudo pode ser visto no Apêndice B, e mostra que utilizar um *coworking* pode economizar à Elemental R\$ 208 mil por ano, mesmo mantendo a possibilidade de utilizar uma sala de reuniões para até quatro pessoas durante cinco dias por mês.

4.2.3 Parceiros

Como já mencionado algumas vezes, a todos os projetos em *live marketing* são executados com o auxílio de fornecedores. Contratar empresas competentes e confiáveis é crucial para que o resultado do trabalho da Elemental também possa ser qualificado por esses mesmos adjetivos. Dentre essas prestadoras de serviços, duas empresas merecem destaque como verdadeiros parceiros da Elemental, principalmente durante a pandemia: a Live Notre e a Ágile Cenografia.

A Live Notre faz a parte técnica de eventos digitais. Isso inclui, dentre outras tarefas, a realização do *streaming* (transmissão ao vivo via internet), criação de conteúdos para serem exibidos durante a transmissão e fornecimento dos materiais para a geração dos cenários virtuais que aparecem ao longo do evento. Segundo a diretora, a empresa se destaca de seus concorrentes por uma série de motivos: alto conhecimento técnico da equipe, equipamentos de ponta, competência inquestionável, altos padrões de qualidade, parceria com a Elemental há muitos anos e, desde o início da pandemia, vem priorizando *jobs* da Elemental e oferecendo preços diferenciados à empresa.

Já a Ágile Cenografia é uma empresa que em tempos normais projeta e transforma em realidade tudo o que se vê em um evento: palco, estruturas de suporte para telões e quaisquer decorações que apareçam no evento são exemplos de seus produtos. Entretanto, durante a pandemia, seu trabalho passou a se resumir a elaboração de modelos de cenários 3D – os quais antigamente tornavam-se realidade – para serem utilizados virtualmente em eventos digitais. A Ágile é uma empresa da confiança e parceira da Elemental por ter um altíssimo padrão de qualidade em suas entregas, conhecer a forma de trabalho da Elemental, o que gera uma grande sinergia operacional no trabalho das equipes e, principalmente, por aceitar entrar em concorrências ‘no risco’, ou seja, apenas sendo paga caso o projeto vença a disputa.

É claro que para os dois casos, a Elemental também oferece às empresas benefícios na parceria, sendo o principal o fato de priorizá-los na escolha de fornecedores para algum evento.

Por fim, é importante destacar outra parceira de muita valia para a operação da agência: Leda Almeida. Ela é uma *freelancer* que cuida da direção artística de eventos. Seu trabalho em muito se assemelha ao de um diretor de televisão, coordenando cada ‘cena’ do evento, como deve ser sua iluminação, onde devem estar os participantes, qual música deve tocar e assim por diante. Leda é uma profissional de grande confiança e com muita experiência na direção de eventos e que vem fazendo um excelente trabalho durante a pandemia. Por isso, tem sido uma

importante arma para Bruna e sua equipe. Assim como a Ágile, Leda dá preferência à Elemental em caso de conflito de datas de eventos.

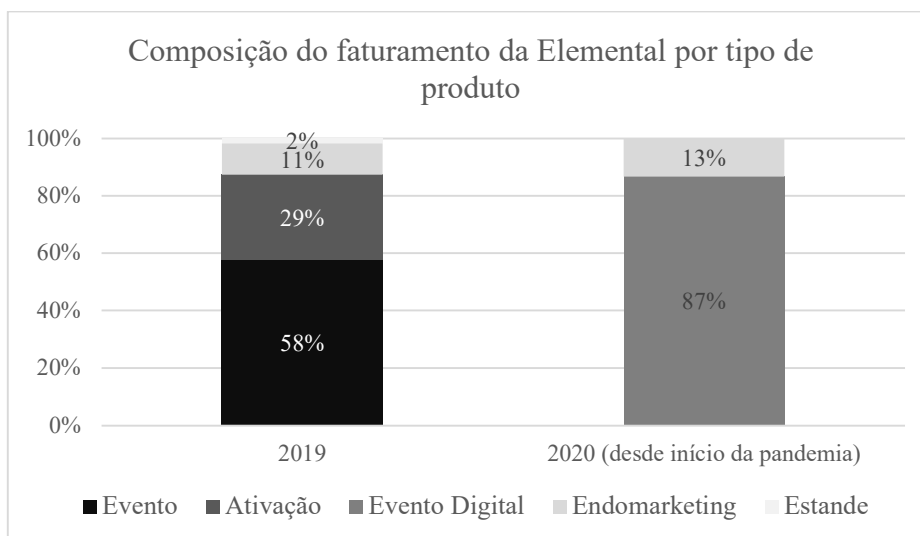
4.3 Serviços

Nessa seção, tipicamente intitulada ‘bens e serviços’, serão apresentados os produtos ofertados pela Elemental a seus clientes. Como a agência não vende nenhum bem, o título da seção foi alterado para apenas ‘serviços’.

A Elemental, como já mencionado algumas vezes ao longo deste TF, elabora ações de comunicação para que as empresas que a contratam possam interagir com seus *targets* – sejam eles internos ou externos – de alguma maneira. As soluções oferecidas pela agência podem ser agrupadas em cinco diferentes tipos de atividades, cada qual com diferentes características, benefícios e formas de interação com o público.

4.3.1 Eventos

A Elemental tem como principal produto em seu portfólio a organização de eventos corporativos. Eles podem tomar diversas formas, sendo os mais comuns lançamentos de produtos, convenções, eventos de relacionamento com fornecedores ou clientes especiais, congressos e festas corporativas. Esse tipo de ação representava cerca de 60% do faturamento da empresa até 2019, como mostra o Gráfico 11. Não é possível caracterizar um tamanho médio para eventos como um todo, podendo o número de participantes variar entre dezenas ou dezenas de milhares, dependendo do escopo da empresa organizadora. O mesmo pode ser dito sobre o valor investido nesse tipo de ação.

Gráfico 11 - Composição do faturamento da Elemental por tipo de produto

Fonte: Relatórios financeiros da Elemental

As motivações para a organização de eventos são diversas. Dentre elas, destacam-se: transmitir uma informação aos participantes, divulgar à imprensa alguma novidade sobre a empresa, estreitar o relacionamento com *stakeholders* importantes, promover a marca com o público e premiar a equipe ou um grupo de clientes selecionados.

Convenções são um tipo de evento que merece destaque em relação aos demais. Nesses encontros, geralmente organizados anualmente pelas empresas, são comunicados às áreas participantes objetivos, metas, resultados do ano vigente e outras informações relevantes por meio de plenárias em que o palestrante costuma ser um executivo importante da companhia. O público é majoritariamente interno, podendo haver convidados de fornecedores ou parceiros chave. Além disso, convenções costumam ser organizadas fora da cidade sede da empresa e durar mais de um dia. Todas essas características tornam esse tipo de evento tipicamente mais complexo que os demais, e, como consequência, apenas agências experientes e com bom *know-how* – como é o caso da Elemental – oferecem esse produto a seus clientes.

A Figura 12 mostra o espaço em que eram realizadas as plenárias na Convenção Nacional da Sky. O evento, realizado no Costão do Santinho Resort, durou três dias, contou com a participação de mais de mil convidados e teve como palestrantes especiais Fabio Porchat e Thiago Abravanel. Esse exemplo é dado com o intuito de ilustrar que convenções possuem um grau de complexidade altíssimo, e de ressaltar que a Elemental é uma empresa extremamente capaz de organizar eventos de grande porte e dificuldade operacional

Figura 12 - Convenção Nacional da Sky 2019

Fonte: site da Elemental

Devido à pandemia, tornou-se impossível a organização de eventos até o mês de setembro. A partir de outubro essa restrição deixou de existir, desde que sejam seguidos rígidos protocolos de segurança. A saída encontrada pela maioria das empresas foi a organização de eventos digitais (apresentados a seguir). Apesar da crise vivida no mundo em 2020, eventos seguem sendo uma forma de interação com *targets* extremamente importante para grandes companhias, a qual espera-se que volte a ser usada com maior frequência com o relaxamento das medidas de restrição e o abrandamento da situação do Corona vírus no Brasil.

4.3.2 Eventos digitais

Esse tipo de ação começou a ser organizada e vendida pela Elemental depois do início da pandemia. Não foi em 2020 que a tecnologia para a realização de eventos digitais foi criada, mas, antes disso, raríssimos eram as ocasiões em que empresas optavam pela atividade remota ao invés da presencial.

As motivações para a organização de um evento digital são as mesmas que se têm em um evento presencial. Em geral, o conteúdo é transmitido de um estúdio que possua equipamentos adequados para filmagem, criação de cenografia virtual, transmissão de dados e edição de vídeo, muito semelhante a um estúdio de televisão. Os participantes, por sua vez, costumam acessar o conteúdo de suas casas ou escritórios.

Para a execução desse tipo de ação, a Elemental conta com o apoio de dois parceiros chave, os quais são especialistas na parte técnica do conteúdo: a Ágil Cenografia e a Live Notre, ambos apresentados com mais detalhes na seção 4.2.3 deste TF.

Após a realização de alguns eventos virtuais, as empresas passaram a enxergar uma série de vantagens desse serviço em comparação à alternativa presencial. Além, é claro, de poderem ser realizados sem comprometer a saúde dos participantes em tempos pandêmicos, os custos para a organização de eventos digitais são consideravelmente menores (não há necessidade de deslocar participantes, alugar grandes espaços e decorá-los ou fornecer comida e hospedagem para todos). Ademais, alcance tende a ser maior por dois motivos: é possível convidar mais pessoas com a mesma estrutura e com custos marginais praticamente nulos, e é mais prático para um convidado participar de um evento sem a necessidade de sequer sair de sua cama.

Esses benefícios podem facilmente ser identificados ao se analisar os números da convenção de médicos da Galderma, organizada pela Elemental nos últimos dois anos. Em 2019, participaram do evento cerca de 120 médicos durante dois dias em um hotel na Bahia com todas as contas pagas pela empresa. Em 2020, 1.300 dispositivos se conectaram à transmissão, muitos dos quais foram acessos feitos por médicos com suas equipes nos consultórios, de modo que o número total de participantes foi ainda maior. Além do maior alcance, a empresa economizou cerca de quatrocentos e cinquenta mil reais com a mudança de modelo de evento. As Figuras 13 e 14 mostram cenas do evento em questão.

Figura 13 - Cenário utilizado durante congresso digital da Galderma



Fonte: site da Elemental

Figura 14 - Participação de convidados em congresso digital da Galderma



Fonte: site da Elemental

É claro que o momento atual muito favorece a organização de eventos digitais, e que, com a volta da normalidade, tornar-se-ão mais raras essas ações. Entretanto, devido aos benefícios aqui citados, é esperado que o volume de ações digitais demandados siga alto mesmo com a volta de eventos presenciais. Essa hipótese está de acordo com a pesquisa de mercado realizada pelo aluno e apresentada na seção 4.1.4, e a pesquisa elaborada pela agência BeComunica, apresentada na seção 4.1.3. Outra tendência esperada para o futuro é que se tornem mais comuns eventos híbridos, tendo parte dos convidados participando ao vivo e parte assistindo via *streams*.

Desde o início da pandemia a Elemental identificou que eventos digitais seriam uma nova tendência, e foi uma das pioneiras nesse tipo de ação. Com isso, a agência conquistou um importante espaço no segmento, em que tem conseguido se mostrar extremamente competente e capaz. Essas ações representam, hoje, cerca de 90% do faturamento da empresa.

4.3.3 Ativações

O termo ativação, no mercado de *live marketing*, refere-se a uma ação que ‘ativa’ uma marca dentro de um evento maior da qual ela é um patrocinador. Um exemplo disso pode ser a promoção da Sky durante a Festa do Peão de Barretos. O contexto no qual o público se insere é a festa, e, para a marca conseguir se divulgar não basta apenas montar um estande com sofás e televisões. É preciso criar uma experiência, relacionada ao tema do evento, a ser vivida pelo público de forma a atraí-lo e fazê-lo interagir com a marca. No caso da Sky, a Elemental propôs

um circuito de ‘desafios de peão’ a serem cumpridos pelo público, e ofereceram brindes àqueles que terminassem a brincadeira.

Figura 15 - Ativação da Sky na Festa do peão



Fonte: site da Elemental

A Elemental possui bastante experiência na organização desse tipo de ação, e o nível de satisfação dos clientes com a agência costuma ser bastante alto. Até a pandemia, cerca de 30% do faturamento da empresa era oriundo de ativações, principalmente contratadas por Sky, Renault, Bradesco e HBO. É importante notar que, como ativações são organizadas em eventos nos quais a marca é um dos patrocinadores, em geral os contratantes são empresas de grande porte.

A pandemia fez essas ações praticamente deixarem de existir, uma vez que os eventos nos quais elas se inseriam foram impossibilitados de ocorrer. Com o relaxamento das medidas de distanciamento social e o retorno gradual dos eventos, é esperado que as ativações voltem a acontecer com maior frequência.

4.3.4 Ações de endomarketing

Endomarketing são ações de comunicação voltadas ao público interno da empresa. Alguns exemplos são divulgações de: campanhas de medidas de segurança do trabalho, treinamentos, protocolos de retomada ao trabalho em meio à pandemia e protocolos de *compliance*. Para essa comunicação ser mais eficiente, a Elemental organiza ações relacionadas aos temas divulgados, podendo elas variarem desde um espaço decorado de forma a incentivar o público a tirar fotos e postá-las em redes sociais, até a instalação de um simulador de capotagem de carros para alertar sobre o perigo de dirigir alcoolizado.

A Elemental realiza muitas dessas ações, principalmente com foco em segurança de trabalho e *compliance*. Em outubro de 2020, por exemplo, a agência realizou a campanha do ‘*Ethics day*’ para o grupo Nissan mundial, organizando ações em mais de 30 países e 12 línguas diferentes. A campanha é um bom exemplo de como funciona o endomarketing e qual o papel da Elemental. Para divulgar o dia de ética da montadora e criar uma experiência aos funcionários, a agência organizou atividades que transmitem os conceitos desejados pela contratante, brindes relacionados ao tema e espalhou decorações com mensagens de ética por todos os escritórios do mundo.

Figura 16 - Campanha de endomarketing para Nissan global



Fonte: site da Elemental

Esse tipo de atividade tem um *ticket* médio menor que eventos ou ativações, antes da pandemia, cerca de 10% do faturamento da Elemental era proveniente de endomarketing. Em compensação, é uma ótima forma de conquistar espaço e confiança com um novo cliente, uma vez que, por se tratar de uma comunicação interna, companhias têm menos medo de testar novas agências de *live marketing* nessas ações.

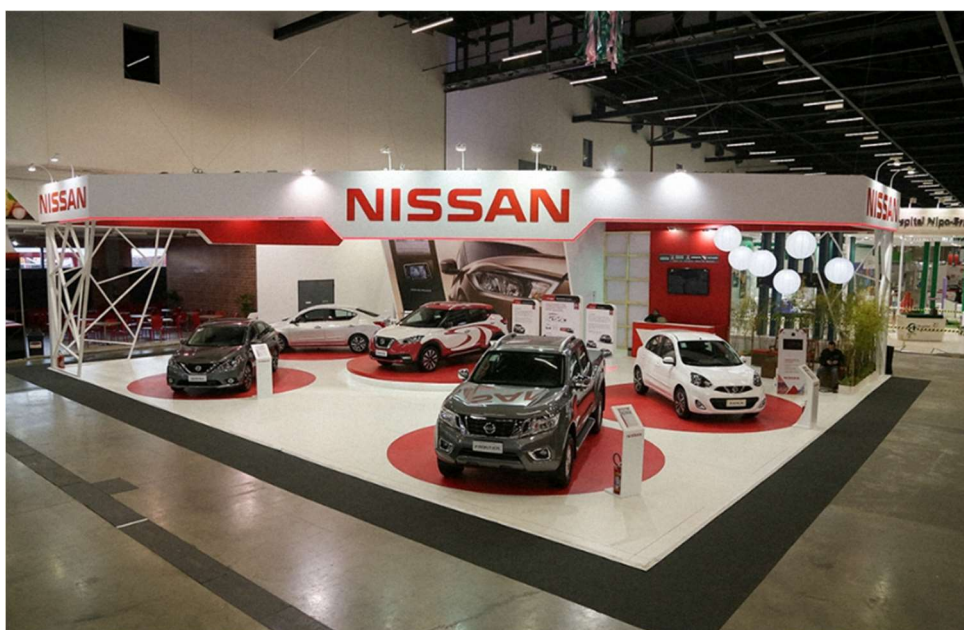
Com a pandemia, investimentos em endomarketing foram reduzidos por dois motivos: muitos das razões para realizar campanhas de endomarketing deixaram de existir sem a presença de funcionários nos escritórios, e foram adotadas medidas de contenção de gastos na maioria das empresas. Por outro lado, nasceu a necessidade de realizar outros tipos de ações de comunicação, principalmente relacionadas a medidas de segurança durante a pandemia. Com isso, em 2020, esse tipo de atividades continuou representando em torno de 10% do faturamento total da Elemental.

4.3.5 Estandes

Os estandes são espaços de divulgação de uma marca dentro de uma feira ou exposição. Esse é um serviço pouco prestado pela Elemental, representando apenas cerca de 2% do faturamento anual da empresa antes da pandemia. A complexidade da organização de estandes costuma ser baixa. É possível, caso o cliente queira, aumentar o nível de sofisticação incluindo uma ativação que crie uma experiência ao convidado, mas essa é uma opção raramente escolhida pelos contratantes.

No Festival do Japão, de 2019, a Elemental organizou o estande da Nissan, apresentando diversos veículos ao público, num formato parecido com o que montadoras utilizam no Salão do Automóvel. A Figura 17 mostra o que foi resultado do trabalho.

Figura 17 - Estande da Nissan no Festival do Japão



Fonte: site da Elemental

4.4 Análise estratégica

Nessa seção é apresentada a análise estratégica para a Elemental. Ela é feita em três etapas. Em primeiro lugar, são analisadas as Cinco Forças de Porter, a fim de se obter um maior entendimento sobre como funciona o mercado de *live marketing* em que a agência está inserida. Em seguida, é feita uma análise SWOT com o intuito de ter-se a perspectiva da empresa e

avaliar como ela se posiciona nesse meio, quais suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças que o meio oferece, bem como uma avaliação de quais dessas devem receber uma maior atenção da equipe. Finalmente, a estratégia da empresa é avaliada com o uso do modelo de estratégia genérica, também proposto por Porter.

4.4.1 Análise das Forças Competitivas de Porter

Como mencionado, a primeira análise a ser feita é a das Forças Competitivas de Porter, que visam avaliar a intensidade das forças do mercado de *live marketing*. Para a elaboração desse estudo foram utilizadas as pesquisas de mercado debatidas na seção 4.1, bem como entrevistas feitas com Bruna, diretora da Elemental, e João Paulo Marques, atualmente gerente de marketing para projetos inovadores na Claro (área chamada pelo termo em inglês *growth*).

4.4.1.1 Ameaça de novos entrantes

Em 2016, havia cerca de três mil agências de *live marketing* no Brasil, de acordo com dados da AMPRO. Infelizmente, o número não foi contabilizado em outros anos. Sem acesso a essa informação, uma forma buscada para estimar a evolução do número de agências no Brasil foi solicitar à associação a variação do seu número de filiados ao longo dos anos. Com esse dado em mãos e o número de agências no mercado em 2016 seria possível estimar a variação líquida no número de agências ano a ano. Infelizmente, a associação informou que não poderia divulgar esse dado, e que poderia apenas dizer que no momento (outubro de 2020) possuía 216 filiados, informação que, sozinha, é pouco útil para a análise de potenciais entrantes.

Sem a possibilidade de analisar a evolução do número de agências, direcionou-se o foco para a análise de barreiras de entrada para novas empresas nesse mercado. Para isso, são levantados os seguintes pontos:

- A necessidade de capital para a criação de uma agência é baixa. Os investimentos iniciais são pouco expressivos, como compra de computadores para uso pessoal, licenças de *software* de edição de imagens e vídeos, e capital de giro para financiamento da operação, sendo este último o mais relevante de todos. Considerando a abertura de uma agência de que execute apenas *jobs* de pequeno porte (custos de cerca de R\$ 50 mil), e levando em consideração que o prazo médio de recebimento de clientes é de 60 dias e de pagamento de fornecedores é de 30

dias, caso a agência que realize dois *jobs* de desse tipo por mês, ela pode iniciar suas operações com cerca de R\$ 100 mil de capital de giro. Adicionando os valores dos outros investimentos iniciais citados e alguma reserva para pagamento de salários, é possível abrir uma agência com cerca de R\$ 200 mil. É claro que não se trata de um valor desprezível, porém é um montante que pode facilmente ser adquirido para a abertura de um empreendimento e está longe de caracterizar uma barreira de entrada;

- Empresas contratantes tem baixíssimos custos de mudança. Para elas, a dificuldade se resume à necessidade de trabalhar com novas pessoas as quais não estão acostumadas com o perfil e as preferências da empresa. Porém, como a maioria dos *jobs* são disputados pelo processo de concorrência, descrito na seção 4.1, a contratante já sabe o que esperar da agência em um projeto antes mesmo tê-la escolhido. Para as empresas, na verdade, acaba sendo benéfico trabalhar com novas agências, uma vez que elas buscarão ao máximo deixar uma boa impressão e cobrar preços mais baixos para ganhar espaço em *jobs* futuros;
- Uma dificuldade para a criação de uma nova agência é a necessidade de alguém na gerência com *know-how* do mercado. Essa é uma característica fundamental para que a entrante seja uma empresa que organize projetos de qualidade e conquiste um espaço relevante no mercado. Entretanto, segundo Bruna Adayme e João Marques, uma série de agências são criadas sem essa expertise e são capazes de incomodar mesmo concorrentes de maior porte, uma vez que oferecerem preços abaixo do mercado, o que as faz vencer algumas concorrências;
- Outra fonte de barreira de entrada que poderia ser imaginada no mercado de *live marketing* é uma economia de escala pela organização de muitos eventos ou campanhas, de forma a conseguir diluir custos fixos e adquirir melhores negociações com fornecedores. O que parece possível em teoria, acaba quase inexistindo no mercado por falta de tamanho das agências. São raras as que conseguem atingir um tamanho grande suficiente para gozar dessas vantagens, e as que conseguem, atendem uma parcela pequena da demanda, não configurando essa uma barreira de entrada a novas empresas; e
- Finalmente, como o modelo de contratação em 64% dos projetos é o de concorrências e não há qualquer tipo de regulamentação sobre como devem ser feitos esses processos (que limitem, por exemplo, a quantidade de participantes), é

bastante fácil para uma nova agência conseguir ser chamada para esses processos. É claro que apenas a participação não garante conseguir ser a escolhida, mas, oferecendo preços baixos e uma proposta convincente, é fácil conseguir oportunidades, principalmente para projetos de menor relevância.

Todos esses fatores em conjunto permitem concluir que o mercado de *live marketing* oferece baixas barreiras de entrada a novas empreitadas que desejem buscar um espaço junto às agências já existentes. Como consequência, é possível afirmar que a intensidade da ameaça de novos entrantes é alta.

4.4.1.2 Rivalidade entre concorrentes

Em seguida, é analisada a intensidade da rivalidade entre concorrentes. Uma série de fatores, em especial o fato de o modelo predominante de contratações ser a base de concorrências, torna essa a força mais intensa desse mercado dentre as propostas por Porter:

- Como já mencionado na seção anterior, 64% dos *jobs* têm seus prestadores contratados a partir de concorrências. Ou seja, é uma prática do mercado fornecer às agências um breve conjunto de instruções sobre o que se deseja em uma ação, deixá-las produzir uma ideia e desenvolver, durante alguns dias, um conceito do que pretende fazer no *job* e escolher entre as participantes a que mais lhe agrada, sem compensar às outras de maneira algum. Isso coloca constantemente agências frente a frente e as obrigadas a competir por projetos, sempre abrindo espaço a novos concorrentes e criando um ambiente hostil de disputa por trabalhos;
- Ainda sobre o processo de concorrências, não há qualquer tipo de regulamentação que determine como esse processo deve ser feito. Como consequência, não há um limite para o número de participantes, agências são obrigadas a preparar projetos sem a certeza de um faturamento e não há prazos para a duração do período de concorrência. Todos esses fatores tornam a competição por *jobs* ainda mais intensa, e aumentam a rivalidade entre as agências do setor;
- Como mencionado na seção de ameaça a novos entrantes, empresas contratantes têm incentivos para realizar campanhas com novas agências. Dessa forma, apesar de existir certa fidelização de clientes uma vez que uma agência se prova como

competente e inovadora, essa lealdade muitas vezes é deixada de lado para serem experimentadas novas agências;

- As propostas elaboradas por agências são sempre diferentes entre si. Todas partem de um *briefing* fornecido pela contratante e são produto do processo criativo interno. Entretanto, apesar de diferentes, raras são as agências que conseguem oferecer sistematicamente algum tipo de diferencial criativo em suas propostas quando comparadas às demais; e
- Por fim, existem casos de concorrências vencidas com base em subornos pagos aos tomadores de decisão dentro das empresas contratantes. Como o custo de campanhas de *live marketing* tem componentes extremamente subjetivos, é fácil para agências manipularem os resultados e oferecerem benefícios ao comitê de avaliação das propostas. Segundo a diretora da Elemental, essa é uma prática que vem ocorrendo menos nos últimos anos devido ao aumento de medidas de *compliance* dentro das empresas, mas ainda há casos em que novos clientes em potencial deixam implícito em suas falas que uma vitória da Elemental depende de algum tipo de benefício a eles, tomadores de decisão.

4.4.1.3 Ameaça de produtos substitutos

Essa é uma força competitiva bastante fraca para o setor. Dificilmente empresas realizam suas ações sem contar com o apoio de agências. Além disso, segundo Bruna, quando o fazem, experienciam uma série de problemas de planejamento, criativos e de execução que as fazem perceber o valor do intermediário e não se aventurarem mais nesse meio sem o amparo de um deles.

Um tipo de substituto que existe no mercado, mas é pouco relevante é o caso de empresas que contatam diretamente os fornecedores das agências para realizar campanhas menos elaboradas. Isso acontece majoritariamente com ações que necessitam apenas de um fornecedor e pouco processo de desenvolvimento criativo, como criação de um brinde, por exemplo.

Um substituto em potencial para campanhas de *live marketing* – e não para as agências – é o uso de publicidade. Entretanto, apesar de ambas serem formas de comunicação com *targets*, o *live marketing* busca criar experiências e proporcionar um outro tipo de relação que a publicidade, por isso, apesar de ser uma substituta em potencial, não toma muito o espaço de ações de marketing promocional.

4.4.1.4 Poder de barganha de consumidores

A quarta força a ser analisada é referente ao poder de negociação das empresas que contratam os serviços. Trata-se de uma força de média intensidade, criada pelos seguintes pontos:

- Em geral, durante um processo de concorrência participam 3 ou 4 agências, e é comum, segundo Bruna, que mais de uma proposta agrade à contratante. Com mais de uma alternativa em mãos, é possível pressionar as agências e buscar uma redução das taxas de execução cobradas. Essa é uma tática de média eficácia, uma vez que agências costumam afirmar, em contrapartida, que não podem abaixar seus preços e que confiam que serão escolhidas independentemente de uma redução no preço;
- Outro recurso utilizado por contratantes para reduzir os preços cobrados é fechar pacotes de ações ao invés de contratá-las individualmente. Isso constitui um grande benefício à agência, uma vez que terá *jobs* garantidos no futuro sem a necessidade de participar de novas concorrências, e garante uma boa margem para seus clientes negociarem preços; e
- Finalmente, para a maioria das agências poucos clientes constituem grande parte de seus faturamentos. Isso cria uma maior dependência aos *jobs* trazidos por eles, e, conseqüentemente, os dá uma maior força em negociar preços cobrados. No caso da Elemental, por exemplo, até 2017, mais de 80% do faturamento era relacionado a apenas três clientes. Nos anos seguintes a gestão buscou diversificar sua carteira de clientes e diluir seu faturamento em mais empresas diferentes. Hoje, esse mesmo percentual de faturamento é dividido em sete clientes.

4.4.1.5 Poder de barganha dos fornecedores

A última força analisada é também de baixa intensidade. Na realidade, são as agências que têm um alto poder de barganha com seus fornecedores. Isso porque, para a maioria dos materiais e equipamentos utilizados em campanhas de marketing promocional, existe uma série de fornecedores competentes que podem oferecer produtos de qualidade. Diante desse cenário, empresas de *live marketing* costumam se comprometer a recorrer aos bens e/ou serviços de um

mesmo fornecedor para uma série de ações em troca de preços reduzidos. Há casos específicos, porém, como a operação da parte técnica da transmissão de *streams*, para os quais a pluralidade de fornecedores de qualidade não é verdade, e não é possível explorar tanto essas vantagens no processo de negociação.

Quadro 9 - Resumo da intensidade das forças competitivas de Porter

Força Competitiva	Intensidade
Ameaça de novos entrantes	Alta
Rivalidade entre concorrentes	Alta
Ameaça de produtos substitutos	Baixa
Poder de barganha de consumidores	Média
Poder de barganha de fornecedores	Baixa

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.2 Análise SWOT

Uma vez analisadas as forças competitivas no setor, o foco é voltado ao âmbito interno da Elemental, e, com o uso da análise SWOT, são especificadas as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças identificadas no meio. Mais uma vez, a análise tem como base pesquisas de mercado, entrevistas feitas com Bruna Adayme e João Marques e informações da Elemental.

4.4.2.1 Forças

A Elemental tem como uma de suas principais forças a participação no Grupo ABC+. Essa característica fornece às agências uma grande sinergia na organização de eventos que demandam transporte de grandes grupos. As agências de viagem ficam encarregadas da operação logística, enquanto a Elemental cuida da parte criativa e de conteúdo do que acontece durante os eventos. Isso diminui consideravelmente a necessidade por retrabalhos e a assimetria de informações entre as agências, permitindo ao grupo uma melhor execução, além de abrir as portas de clientes das agências de viagens para a Elemental.

Ela também tem como característica um bom equilíbrio entre criatividade e execução, buscando sempre levar a seus clientes o que foi proposto no projeto. Essa é uma qualidade que poucas agências no mercado possuem, sendo comum agências proporem em concorrências

soluções extremamente inovadoras, mas que são ineficazes, muito caras ou não executadas como esperado, o que pode comprometer a qualidade da ação como um todo.

Outra de suas forças reside em ter uma de suas sócias como diretora da empresa e atuando no dia a dia da operação de todos os *jobs*. Essa não é uma característica comum no setor. Ela é benéfica por dois principais motivos: garante maior segurança aos clientes que tudo seja executado conforme os padrões de qualidade da agência e sempre há a presença com capacidade de tomar decisões difíceis e assumir riscos em nome da Elemental, o que é fundamental em um mercado em que tudo é feito ao vivo e velocidade na tomada de decisão pode ser crucial.

Sua carteira de clientes compete à agência outras três forças. Em primeiro lugar, a agência atende uma série de empresas de grande porte, realizando para elas *jobs* expressivos, os quais passam a constituir o portfólio da empresa (documento que contém as principais ações já feitas pela agência e que serve como cartão de visitas, mostrando a experiência e competência do grupo). Isso facilita sua entrada em novos clientes e transmite uma maior confiança na qualidade do seu trabalho. Em segundo lugar, tem um perfil de faturamento mais pulverizado que o restante do mercado. Prova disso é que, em 2019 e nos três primeiros trimestres de 2020, 80% do faturamento foi conseguido com sete empresas diferentes. Essa característica deixa a agência em uma posição mais forte de negociação com seus clientes e também diminui o impacto de uma eventual perda de algum de seus clientes. Em terceiro lugar, a Elemental tem um robusto histórico com *jobs* para montadoras e empresas de mídia televisiva. Isso acaba lhe conferindo vantagem em concorrências para projetos desses dois setores uma vez que as contratantes costumam sentir-se mais confortáveis trabalhando com uma agência que tenha uma vasta experiência organizando ações para empresas semelhantes à sua e já conhecendo algumas particularidades do mercado em questão.

Por fim, em meio a pandemia, a agência passou a oferecer um novo produto: os eventos digitais. Eles praticamente não eram demandados antes das medidas de distanciamento social, mas, como explicado com mais detalhes na seção 4.3.2, passaram a ser o tipo de ação mais usado durante a pandemia. A velocidade com a qual a Elemental começou a produzir ações desse tipo, aliada a competência da equipe nas execuções, posicionou a agência como referência na organização de eventos digitais. Essa tornou-se uma importante força da empresa durante a crise do Corona vírus e que poderá ser aproveitada também após a contenção da pandemia, uma vez que é esperado – conforme dados apresentados nas seções 4.1.3 e 4.1.4 – que eventos digitais se tornem mais recorrentes no mercado de *live marketing*.

4.4.2.2 Fraquezas

A primeira fraqueza a ser citada da Elemental é sua área comercial pouco desenvolvida. Esse papel acaba sendo desempenhado em grande parte por Bruna, diretora da empresa, e Patrícia, responsável pelo atendimento. Em comparação com seus competidores de maior expressão no mercado, falta à Elemental uma pessoa ou equipe dedicada a busca por novos clientes ou retenção dos atuais. Esse fator é agravado pelo fato de a equipe possuir um *networking* baixo com outros *stakeholders* relevantes do mercado de marketing brasileiro quando comparado a seus principais concorrentes. Um mecanismo utilizado pela empresa para incentivar a ação comercial da equipe é oferecer àqueles que tragam novos clientes 5% dos lucros de *jobs* realizados junto a esses clientes, mas não é suficiente para acabar com a lacuna em relação a seus principais competidores.

Além disso, há uma falta de clareza no papel dos sócios do Grupo ABC+ com relação à Elemental. Bruna é a diretora e responsável pelo dia-a-dia da agência, e não há uma definição sobre o papel dos outros três sócios: se são apenas investidores, se são responsáveis pelo relacionamento comercial da empresa, e assim por diante. Na prática, os três ajudam como podem nas partes comercial, financeira e em alguns momentos até mesmo operacional da Elemental. Porém, sem a atribuição de responsabilidades claras, há um certo abandono dessas áreas e não as é dada a devida atenção. Além disso, todos participam das decisões estratégicas da agência. Isso gera outro problema, uma vez que os outros três sócios, cujas carreiras foram construídas em agências de viagens, têm pouco *know-how* sobre a mercado de *live marketing* e visões mais conservadoras que Bruna. Essa divergência de visões acaba por criar impasses na tomada de decisões estratégicas, o que diminui a velocidade de resposta da agência aos movimentos do mercado, e por consumir mais tempo e energia dos sócios que necessário.

Outra fraqueza da agência é a não existência de um sistema de remuneração variável baseada em desempenho para a equipe. Esse mecanismo poderia servir como forma de motivação extra aos funcionários e elevar o nível de entrega da agência como um todo. Apesar de representar maiores custos à empresa, os melhores resultados tenderiam a aumentar a quantidade e tamanho de ações organizadas.

Por fim, há apenas uma área financeira para todas as agências do Grupo ABC+ e seu responsável, Jeferson, está mais acostumado com a dinâmica financeira de agências de viagens. Duas importantes diferenças existem no contexto financeiro entre agências de viagens e de *live marketing*. Em primeiro lugar, no mercado da Elemental é comum a agência ser responsável pela antecipação de pagamentos. Em média, seu prazo para pagamento de fornecedores é de 30

dias, enquanto o prazo de recebimento é de 60 dias. Em segundo lugar, há uma grande diferença quanto a previsibilidade de receita nos dois mercados. Agências de viagens costumam ter contratos mais bem definidos com seus clientes, que estabelecem que a agência será responsável, por exemplo, por toda a operação logística da empresa, ou por todas as viagens de executivos. Apesar de não ser possível estabelecer exatamente o valor desses contratos, estimá-los é uma tarefa não muito complexa. Para o caso de *live marketing*, como trabalha-se predominantemente por meio de concorrências, Jeferson tem dificuldade em controlar o caixa da agência e lidar com o fato de a Elemental ter uma estrutura de custos predominantemente fixos e receita predominantemente variável.

4.4.2.3 Oportunidades

Em 2020, diversas agências foram à falência devido à crise do setor. Com isso, empresas que estavam acostumadas a trabalhar com essas agências perderam seus operadores de preferência. Com isso, tornou-se maior o número de empresas dispostas a trabalhar com novas agências e criou-se uma oportunidade à Elemental de conquistar espaço junto a elas.

Outra oportunidade identificada é a reabertura do mercado de eventos, sem restrições de saúde, após desenvolvimento de vacina para COVID-19 e aplicação na população. Eventos presenciais são as ações de marketing promocional que, em média, possuem o maior *ticket médio*, e representavam à Elemental cerca de 60% do faturamento da empresa antes da pandemia.

Além disso, a retração do mercado teve grande impacto para trabalhadores autônomos (*freelancers*). Tornou-se difícil encontrar agências que necessitassem de ajuda extra para a organização de projetos e os autônomos viram-se sem oportunidades para trabalhar. Como consequência, foram obrigados a abaixar consideravelmente os valores cobrados para participarem de projetos. Essa mudança de custo de *freelancers* em comparação com trabalhadores fixos é discutida no Apêndice A, o qual, por sua vez, foi introduzido ao leitor na seção 4.2.2. Essa condição cria a oportunidade de crescer a operação da agência sem aumentar sua estrutura de custos fixos, sem criar vínculos de longo prazo e com gastos menores que se teria com a contratação de funcionários fixos.

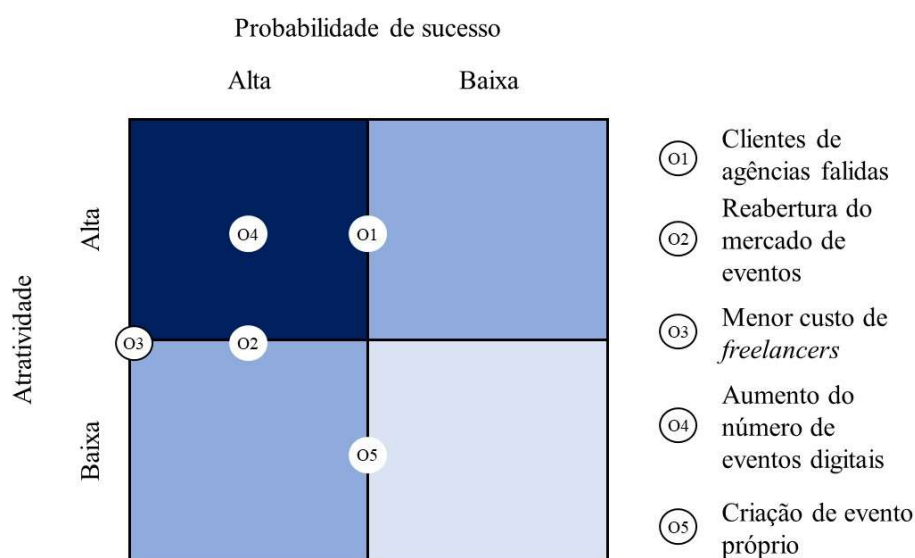
O nascimento do mercado de eventos digitais e híbridos (eventos presenciais com transmissão *online* ao vivo) e a expectativa de sua continuidade mesmo após a pandemia é outra oportunidade identificada. Poucas agências conseguiram se mostrar capazes da execução desse tipo de evento e o contexto atual é ideal para se estabelecer como uma das referências nesse

novo ramo do mercado. Agências que conseguirem fazer isso gozarão de benefícios dessa posição por muitos anos.

Finalmente, uma oportunidade não relacionada à COVID-19 é a criação de eventos proprietários para a Elemental. Atualmente, a agência apenas serve de intermediária para a organização de ações de *live marketing* de outras empresas. No futuro, uma oportunidade é a internalização desse processo, criando algum tipo de evento próprio e realizando a ativação de marcas interessadas nesse contexto.

Cada uma das oportunidades mapeadas é plotada na matriz de atratividade e oportunidade, como indica a Figura 18.

Figura 18 - Matriz de probabilidade de sucesso e atratividade para Elemental



Fonte: elaborada pelo autor

As oportunidades localizadas no quadrante superior esquerdo, com maior probabilidade e atratividade, são aquelas que devem ser acompanhadas mais de perto pela empresa. Para elas, é descrito um breve plano de ação no Quadro 10.

Quadro 10 - Planos de ação para oportunidades mais importantes

Oportunidade	Plano de ação
O1	Intensificação da ação comercial da Elemental, identificando e aliciando empresas cujas agências de preferência foram à falência na pandemia

O2	Estar preparada para a volta de eventos presenciais: elaborar plano para aumento do tamanho da equipe, garantir que fornecedores antigos ainda estão em operação, monitorar interesse de clientes em voltar a organizar eventos presenciais, revisar de protocolos e procedimentos para eventos presenciais com toda a equipe
O3	Monitorar <i>freelancers</i> disponíveis no mercado (em especial os de confiança da equipe), orçar periodicamente o valor cobrado por eles pelo serviço a fim de reavaliar se estes continuam sendo uma opção mais barata
O4	Desenvolver plano para criação de área dedicada a eventos digitais, tornar a marca da Elemental mais associada a eventos digitais, estreitar relações com fornecedores-chave para esse tipo de ação, redobrar atenção e cuidados na execução desses eventos

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.2.4 Ameaças

A primeira ameaça que pode ser identificada é uma nova redução do volume de ações demandadas pelas empresas e um aumento da instabilidade do mercado impulsionadas por uma segunda onda de contágio de COVID-19. É bem verdade que, caso venha a acontecer, esse choque seria consideravelmente menor que o sofrido pelo mercado no início de 2020 por dois principais motivos. Em primeiro lugar, todos os *stakeholders* já estão acostumados a realizar ações de *live marketing* à distância, e, em segundo lugar, ainda existem diversas medidas de segurança que restringem o tamanho das ações organizadas, de forma que, no momento, uma fração menor do faturamento das agências está ligado a ações que seriam impedidas por maiores medidas de segurança, quando comparado com a fração comprometida no início do ano.

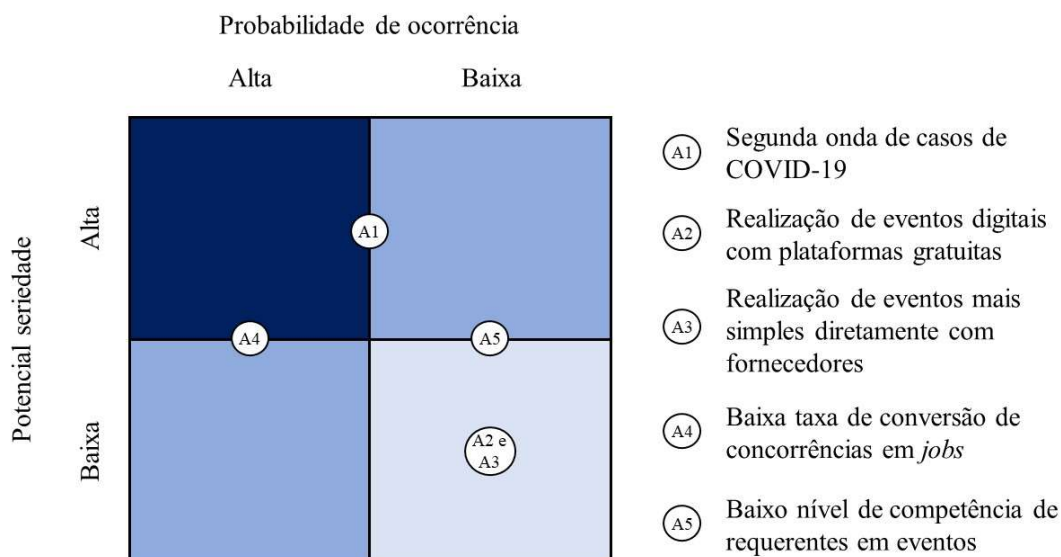
Outra ameaça ligada ao Corona vírus é a possibilidade de empresas optarem por realizar seus eventos digitais mais simples utilizando plataformas quase gratuitas, como Zoom ou Teams, e deixarem de sentir a necessidade de agências de *live marketing* como intermediadoras na comunicação à distância. Entretanto, essa é uma ameaça que foi mais presente no início da pandemia, quando todas as opções ainda eram muito novas. Com o passar dos meses, agências competentes conseguiram mostrar seu valor mesmo na organização de eventos a distância e tornaram-se quase imprescindíveis para seus clientes.

De maneira semelhante, outra ameaça é o contato direto entre empresas e fornecedores para a organização de ações sem intermédio de agências. Essa ameaça é provável apenas para ações que dependem de pouco trabalho criativo e apenas um fornecedor é envolvido, ou seja, aqueles que são menos relevantes para as receitas das agências.

Além dessas, outra ameaça relevante é ter uma baixa conversão de concorrências em *jobs*. Como o processo de seleção de agências é feito, em muitos casos, por meio de concorrências, existe o risco de participar de muitos desses processos e não os converter em faturamento. Uma taxa vitória em concorrências menor que o esperado pode comprometer a saúde financeira da agência, impossibilitando-a de pagar suas contas e, potencialmente, forçando-a a encerrar suas atividades. Esse é um problema vivido por muitos *players*, em especial aqueles que não sabem selecionar em quais processos seletivos devem participar e acabam por dividir sua atenção entre muitos ou gastar demasiados esforços em processos que têm pouquíssima chance de vitória. Como consequência, nenhuma das propostas elaboradas tem qualidade suficiente para ser a vencedora e o trabalho realizado no período não é produz receita.

Por fim, uma ameaça relacionada especificamente a eventos, é ter seu trabalho prejudicado pela baixa competência da pessoa responsável pela organização dessas ações dentro das empresas contratantes. Existe uma crença que qualquer um pode coordenar a organização de eventos, e essa função acaba, em muitas situações, nas mãos de pessoas sem experiência, que não sabem preparar *briefings* para as agências e não sabem nem mesmo o que querem que seja feito no evento. Isso dificulta consideravelmente o trabalho das agências, criando a necessidade de muitas iterações junto ao cliente e retrabalhos até chegar a uma proposta que lhe agrade. E quando, finalmente, agência e requerente estão de comum acordo com o projeto proposto para o evento e essa proposta é apresentada aos superiores do requerente, frequentemente esse projeto não está em linha com o esperado pelos diretores, criando a necessidade de ainda mais iterações e retrabalhos para fazer as alterações necessárias, e passa-se a imagem de uma agência incompetente.

Como feito para as oportunidades, cada uma das ameaças é plotada na matriz de probabilidade de ocorrência e seriedade da ameaça, mostrada na Figura 19.

Figura 19 - Matriz de probabilidade de ocorrência e seriedade para Elemental

Fonte: elaborada pelo autor

Também de maneira análoga às oportunidades, as ameaças localizadas no quadrante superior esquerdo, com maior probabilidade e seriedade, devem ser monitoradas com mais atenção pela empresa. Para elas, é descrito um rápido plano de contingência no Quadro 11.

Quadro 11 - Planos de contingência para ameaças mais importantes

Ameaça	Plano de contingência
A1	Explorar condição de ser uma agência competente em eventos digitais, encerrar contratos de <i>freelancers</i> caso exista algum trabalhando na agência no momento da nova onda
A4	Selecionar com cuidado concorrências em que Elemental participa, levando em consideração a probabilidade esperada de vitória, número de projetos e concorrências em execução no momento e relacionamento com cliente

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nas oportunidades e ameaças da Elemental, é possível afirmar que se trata de um negócio especulativo, segundo a classificação de Kotler (2016) apresentada na seção 2.3 deste TF, tendo tanto ameaças quanto oportunidades relevantes. O Quadro 12 resume os principais aspectos levantados em cada uma das lentes da análise SWOT.

Quadro 12 - Matriz SWOT para Elemental

	Positivo	Negativo
Interno	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Parte do Grupo ABC+; • Propostas balanceadas entre execução e criatividade; • Participação de sócia no dia-a-dia da operação; • Clientes de grande porte no portfólio; • Faturamento pulverizado em diversos clientes; • Histórico robusto na organização de ações para montadoras e empresas de mídia televisiva; e • Experiência e competência na organização de eventos digitais. 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Área comercial pouco desenvolvida; • Networking abaixo dos principais concorrentes; • Falta de clareza no papel dos sócios na gestão da Elemental; • Não há sistema de remuneração variável por desempenho; e • Área financeira do Grupo ABC+ tem baixo know-how em live marketing.
Externo	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Capturar como clientes empresas cujas agências de preferência que faliram; • Reabertura do mercado de eventos sem restrições de saúde após desenvolvimento de vacina e aplicação na população; • Menor custo para contratação de freelancers; • Aumento do número esperado de eventos digitais a serem organizados; e • Criação de eventos proprietários. 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Segunda onda de contaminação de COVID-19 aumentar restrições de distanciamento; • Empresas utilizarem ferramentas gratuitas (ou quase gratuitas), como Zoom e Teams, para organização de eventos simples; • Fornecedores passarem a trabalhar diretamente com clientes em jobs mais simples; • Baixa taxa de conversão de concorrências em vitórias comprometer saúde financeira da agência; e • Baixo nível de preparação de pessoas responsáveis por ações de live marketing nas empresas prejudicar qualidade do trabalho da Elemental.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3 Análise da Estratégia Competitiva Genérica

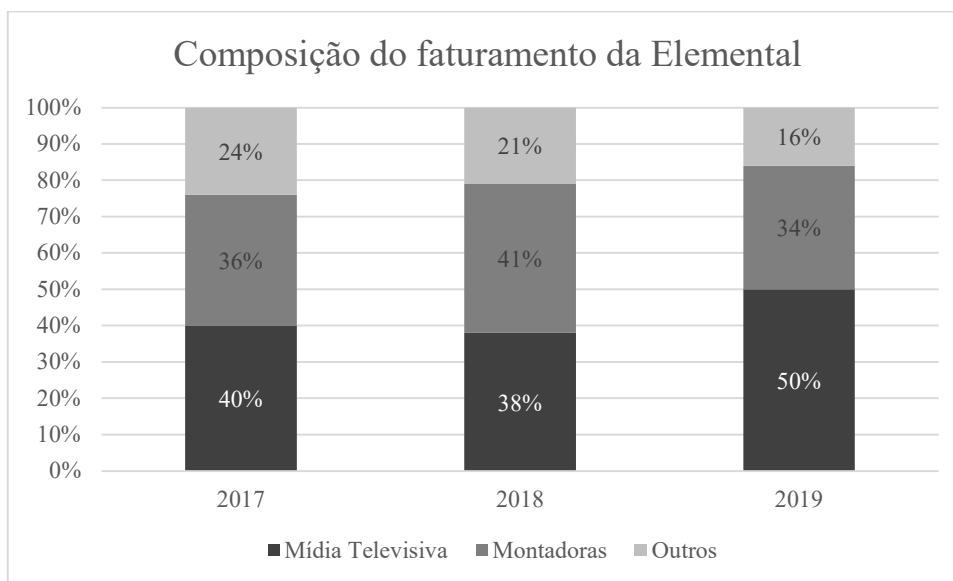
A Elemental, atualmente, busca uma vantagem competitiva com base na diferenciação em relação a seus concorrentes. Dentre seus diferenciais, explicados em mais detalhes na seção

4.4.2, destacam-se: fazer parte do Grupo ABC+, propor ações que tenham um equilíbrio entre criatividade e execução, e ter a participação de uma das sócias no dia-a-dia da operação.

Para ampliar a diferenciação da agência em relação às demais, recomenda-se que a agência explore uma de suas novas forças, fruto da pandemia: a expertise na organização de eventos digitais. Com a expectativa da manutenção do alto número de ações desse tipo nos próximos anos e aumento do número de eventos híbridos (eventos presenciais com transmissão *online* ao vivo), a agência deve buscar aproveitar sua experiência em eventos digitais e estabelecer-se como referência nesse tipo de ação. Para tanto, o desenvolvimento de uma área dedicada a esse tipo de evento, o estreitamento de relações com fornecedores-chave e a constante busca por tecnologias mais inovadoras são fundamentais. Isso possibilitará a Elemental a acrescentar, de maneira definitiva, mais um item à sua lista de diferenciais, o que dará à Elemental uma nova vantagem em relação a seus competidores, principalmente em processos de contratação por concorrência, e facilitará sua entrada em novos clientes.

4.5 Plano de marketing

Para elaboração do plano de marketing da Elemental é utilizado o *mix* de marketing expandido para serviço, composto pelos 7 Ps propostos por McCarthy e Perreault (2011) e Lovelock, Patterson e Wirtz (2015), e apresentado na seção 2.2 deste TF. Antes de entrar no plano, é importante ressaltar que os principais clientes da Elemental são empresas de dois ramos, os quais, juntos, compõem mais de grande parte do faturamento da empresa desde 2017, como mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Composição do faturamento da Elemental

Fonte: relatórios financeiros da Elemental, elaborado pelo autor

Os principais clientes desses grupos para a Elemental são:

- Montadoras: Nissan, Renault e Honda;
- Empresas de mídia televisiva: Sky, HBO, Warner Media, Grupo Turner e Disney.

Como muitas empresas se sentem mais confortáveis em contratar agências que tenham em seu portfólio *jobs* feitos a outras empresas do mesmo setor, a Elemental tem certa vantagem em concorrências envolvendo estes dois setores. Como consequência, estes são os dois principais públicos-alvo da empresa.

4.5.1 Produto

Os produtos (mais especificamente, serviços) oferecidos pela Elemental já foram apresentados na seção 4.3. Suas principais características, a capacidade da agência de prestar cada um dos serviços e como atendem às necessidades da concorrência foram alguns dos temas discutidos. Para evitar uma repetição de assuntos ao longo deste TF, é apenas apresentado o Quadro 13, que resume cada um dos serviços prestados pela Elemental.

Quadro 13 - Resumo dos serviços prestados pela Elemental

Ação	Principais objetivos	Público-alvo	Impacto da pandemia	Expectativa para futuro
Eventos	Criar uma experiência, transmitir informação, estreitar relacionamento com <i>stakeholders</i> importantes, promoção da marca com o público, premiar equipe, entre outros	Clientes, funcionários, imprensa, fornecedores	Medidas de distanciamento social interromperam totalmente	Retomada desde outubro/2020, esperado voltar a níveis pré-pandêmicos em 2022 ou 2023
Eventos Digitais	Os mesmos de eventos presenciais. Além disso, manter segurança dos participantes, possibilitar maior alcance de público, incorrer em menores custo de organização, aumentar praticidade da participação do público	Clientes, funcionários, imprensa, fornecedores	Esse tipo de ação praticamente nasceu com a pandemia	Diminuição do volume em comparação com 2020, mas continuará sendo demandado mesmo após o fim da pandemia, uma vez que empresas enxergam valor nesse tipo de ação
Ativações	Ativar a marca dentro de um evento maior do qual a empresa é patrocinadora	Participantes do evento em que se insere a ativação: clientes e clientes em potencial	Medidas de distanciamento social interromperam totalmente	Retomada conforme mercado de eventos
Ações de endomarketing	Comunicação com funcionários da companhia com diversos possíveis objetivos. Por exemplo, divulgação de: campanhas do escritório, protocolos de segurança em meio à pandemia e protocolos de <i>compliance</i>	Funcionários	Redução do volume, mas continuidade fora dos escritórios (<i>online</i> e por meio de entregas à funcionários), e em escritórios cujas atividades não foram suspensas	Retomada conforme atividades presenciais voltem a ser mais frequentes em escritórios
Estandes	Divulgação de marca dentro de feira ou exposição	Participantes da feira ou exposição	Medidas de distanciamento social interromperam totalmente	Retomada esperada conforme mercado de eventos

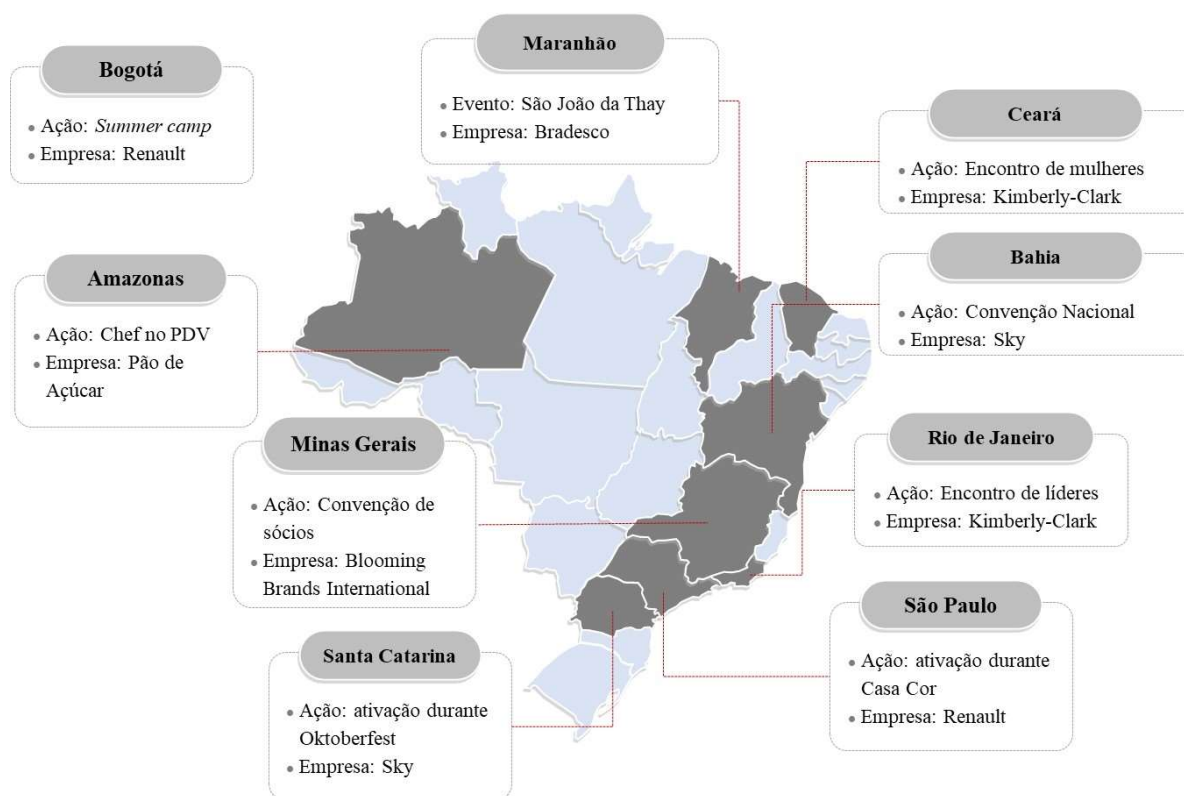
Fonte: elaborado pelo autor

4.5.2 Praça

A Elemental tem sede na cidade de São Paulo, local onde também estão localizados a maioria de seus clientes. Entretanto, a agência realiza ações no Brasil inteiro, e até mesmo fora do país em alguns casos, deslocando sua equipe no período de preparação e novamente no

momento da execução. A Figura 20 mostra algumas das campanhas organizadas pela agência nos últimos anos, e tem o intuito de demonstrar sua capacidade de atuar no Brasil inteiro e até no exterior.

Figura 20 - Local onde algumas ações organizadas pela Elemental ocorreram



Fonte: site da Elemental, elaborada pelo autor

Eventos realizados fora da cidade sede da contratante, apesar de serem comumente mais complexos, dão à Elemental uma vantagem em relação a seus concorrentes, uma vez que a empresa é parte do Grupo ABC+ juntamente com outras duas agências de viagens. Por conta disso, há uma maior sinergia na organização logística e criativa do evento, facilitando o trabalho de todos, diminuindo o índice de erros e melhorando a qualidade do resultado.

Por fim, é importante citar que a Elemental, desde o início da pandemia, passou a organizar eventos virtuais, os quais são gravados preferencialmente em São Paulo por facilidades operacionais, mas podem ser acessados por qualquer pessoa em posse de um computador e Internet no mundo.

4.5.3 Promoção

As formas de promoção da Elemental podem ser divididas em dois principais blocos. Um é referente às promoções de venda pessoal, que envolvem comunicação direta entre algum membro da equipe com clientes ou clientes em potencial. Já o outro é referente à promoção de venda em massa, em que se busca a comunicação com grandes grupos simultaneamente.

Dentre as formas de promoção de venda pessoal, três abordagens são usadas pela Elemental:

- A responsável pelo atendimento, Patrícia, que realiza a interlocução com clientes, é encarregada de entrar em contato com todos os clientes da Elemental em busca de novas oportunidades de *jobs* ou concorrências para participar. A equipe possui um cronograma que mapeia as ações recorrentes de cada um de seus clientes e mostra-se interessada em participar algumas semanas antes do lançamento do *briefing*;
- Funcionários buscam novas oportunidades por conta própria. Aqueles que trazem novos clientes recebem um comissionamento de 5% sobre os lucros de quaisquer ações realizadas por esse cliente; e
- Sócios do Grupo ABC+ buscam oportunidades para a Elemental atuar com clientes das outras duas agências do grupo (Mtravel e ABC), em especial, na organização de eventos nos quais as agências de viagens são as operadoras logísticas.

Com relação às formas de promoção de venda em massa, a empresa utiliza:

- Divulgação de ações realizadas em sua conta de Instagram, da qual são seguidores alguns responsáveis pela contratação de agências de *live marketing* de empresas clientes; e
- Divulgação do portfólio da empresa em seu próprio site.

Com base nas pesquisas de mercado realizadas, na comparação da Elemental com seus concorrentes, em entrevistas com a diretora e João Paulo Marques, atualmente gerente de marketing para projetos inovadores na Claro, foram elaboradas quatro sugestões de como a Elemental pode aprimorar a promoção de seus serviços junto a seus clientes:

- Aumento do investimento de tempo em gerar conteúdos para sua conta de Instagram. A agência deve realizar postagens mais elaboradas que valorizem os projetos nelas expostos e que transmitam ao cliente a sensação de que todas as ações organizadas pela Elemental são únicas e especiais. A equipe pode utilizar como referência o Instagram da agência TM1, concorrente da Elemental que consegue como poucas no mercado divulgar suas campanhas em redes sociais de maneira empolgante e profissional;
- Passar a realizar postagens de suas campanhas também no LinkedIn. Por se tratar de uma rede social corporativa, a agência pode ganhar a atenção não apenas de seus pontos de contato dentro das empresas, mas também de clientes de mais alto escalão. Ademais, é possível que executivos compartilhem postagens da agência referentes a convenções ou eventos realizados para suas empresas, divulgando o trabalho da Elemental. Por fim, o investimento de tempo da equipe para realizar essas postagens seria praticamente nulo, dado que elas já são feitas em outras redes sociais;
- Patrocinar a divulgação de algumas de suas postagens no Instagram, em especial de eventos mais robustos que chamem a atenção dos clientes e exaltem a Elemental. O impulsionamento de postagens (nome dado para a divulgação paga de publicações) é bastante simples e pode ser direcionado a usuários da rede social com interesses relacionados a live marketing. E o investimento necessário é baixo, a plataforma Rockcontent avaliou que investimentos de R\$ 600 mensais atraem entre 16 e 99 cliques na postagem por dia; e
- Finalmente, uma estratégia interessante para a promoção da Elemental junto a novos clientes é a redução do preço cobrado para a organização de ações de endomarketing. Isso pode ser eficiente por três motivos. Em primeiro lugar, empresas são mais propensas a testar novas agências de live marketing na organização de ações de endomarketing, uma vez que essas são, por definição, voltadas aos funcionários, e, consequentemente, menos arriscadas. Em segundo lugar, o valor lucrado nesse tipo de campanha normalmente não é muito alto, já que essas são ações com tickets médios mais baixos. E em terceiro lugar, são ações que, em geral, demandam menos tempo e esforço da equipe. Com isso, é possível conquistar uma oportunidade de mostrar-se competente a um novo cliente

deixando de ganhar quantias não muito relevantes à operação da agência e, como consequência, aumentar as chances de sair vencedora em concorrências de maior porte.

4.5.4 Preço

O preço cobrado pela Elemental na organização e execução de ações é composto majoritariamente pelo custo de contratação de fornecedores que deem vida às ideias propostas pela equipe. A Elemental também cobra por serviços criativos executados no projeto, ou seja, aqueles executados pelas áreas de criação e planejamento, envolvendo desde o desenvolvimento de textos e imagens até a criação de brindes e cenários. Além disso, é cobrado um percentual sobre o valor total orçado para a ação, chamado de taxa de gerenciamento de terceiros. Este valor costuma variar entre 8% e 12%, dependendo do cliente.

O lucro da agência com as campanhas organizadas é composto por três componentes, dois dos quais já foram mencionados:

- Taxa de prestação de serviços criativos;
- Taxa de gerenciamento de terceiros; e
- Comissionamento de fornecedores: alguns fornecedores da Elemental oferecem um comissionamento à agência pela compra de materiais.

A rentabilidade média de uma ação da Elemental é de 23%. Eventos são os serviços que, em 2019, tiveram menor rentabilidade: 21% em média. A razão para isso é que o valor médio dessas ações é consideravelmente mais elevado que os demais. Em 2019, esse valor foi de R\$ 816 mil. Por outro lado, ações de endomarketing e estandes, produtos cujos *tickets* médios foram de cerca de R\$ 80 mil, têm as maiores rentabilidades médias: 31% e 29%, respectivamente. Vale ressaltar que a métrica ‘rentabilidade’ usada pela Elemental refere-se ao lucro bruto de cada um dos *jobs*. Esse valor não considera, por exemplo, despesas com folha salarial da empresa.

Tabela 1 - Rentabilidade e faturamento de serviços da Elemental em 2019 (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	Qtd realizada em 2019	Faturamento	Lucro Bruto	Margem de lucro bruto média	Faturamento médio	Rentabilidade média	% do faturamento total
Evento	10	R\$ 8.163	R\$ 1.721	21%	R\$ 816	R\$ 172	58%
Ativação	23	R\$ 4.127	R\$ 1.003	24%	R\$ 179	R\$ 44	29%
Endomarketing	19	R\$ 1.541	R\$ 479	31%	R\$ 81	R\$ 25	11%
Estande	3	R\$ 249	R\$ 72	29%	R\$ 83	R\$ 24	2%
Total	55	R\$ 14.080	R\$ 3.274	23%			

Fonte: relatórios da Elemental, elaborada pelo autor

Tabela 2 - Rentabilidade e faturamento de serviços da Elemental em 2020 desde o início da pandemia (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	Qtd realizada em 2019	Faturamento	Lucro Bruto	Margem de lucro bruto média	Faturamento médio	Rentabilidade média	% do faturamento total
Evento	14	R\$ 2.138	R\$ 664	31%	R\$ 153	R\$ 47	87%
Endomarketing	13	R\$ 328	R\$ 71	22%	R\$ 25	R\$ 5	13%
Total	27	R\$ 2.466	R\$ 735				

Fonte: relatórios da Elemental, elaborada pelo autor

Além do valor total da ação, fatores que costumam derrubar a rentabilidade são: atendimento de novos clientes, *jobs* executados sem processo de concorrência e *jobs* fechados em batelada. Estes dois últimos são bastante raros no contexto da Elemental.

Como mencionado na parte do plano de marketing referente a promoção, é proposto à gestão da empresa diminuir consideravelmente a rentabilidade para a execução de ações de endomarketing para novos clientes, tendo como objetivo a expansão da carteira atual da empresa.

4.5.5 Pessoas

As pessoas envolvidas nos serviços prestados pela Elemental podem ser divididas em três grupos: aquelas que fazem parte da empresa, terceiros contratados para a organização e execução de *jobs* específicos e terceiros contratados para executar funções específicas no momento de alguma campanha.

Os funcionários fixos da Elemental já foram apresentados na seção 4.2.2. Vale mencionar que todos realizam treinamentos anuais da equipe de como devem se portar em

diversas situações frequentes no dia-a-dia de uma agência de *live marketing* e no dia da execução das campanhas. Por se tratarem de ações ao vivo em que nada pode dar errado, situações estressantes são comuns nos dias de eventos. Os sócios do Grupo ABC+ não toleram que seus funcionários se exaltem em momentos de calor e tratem mal qualquer integrante da equipe, seja ele da Elemental, do cliente, de algum fornecedor ou um terceiro contratado. Eles acreditam que o bom comportamento é uma forma de manter a calma de todos, de transparecer confiança ao cliente e de tornar a Elemental uma agência com a qual é agradável trabalhar.

Os terceiros contratados para a organização de *jobs* são aqueles que passam a integrar a equipe da Elemental por períodos determinados e auxiliam também no dia da execução desses *jobs*. A agência busca sempre contratar *freelancers* que já conhece e confia, mas nem sempre isso é possível. Nesses casos, são procuradas referências sobre o candidato e são analisados seus projetos passados. Sempre quando contratados, autônomos recebem uma guia com orientações de como a Elemental espera que ele se porte enquanto dentro do time. Para o caso de grandes eventos, é realizado um treinamento especial com os *freelancers* a fim de ensinar-lhes as boas práticas e o padrão de trabalho da Elemental na execução de eventos. Nesse momento é ressaltado o padrão de comportamento esperado, uma vez que eles representarão a agência durante o evento.

Finalmente, há aqueles terceiros que são contratados apenas para auxiliar no dia em que o evento é realizado. Alguns exemplos de funções ocupadas por essas pessoas são recepcionistas, seguranças, garçons e equipes de apoio à execução. Apesar de não fazerem parte da organização do evento, são aqueles que interagem mais diretamente com o público. Um mal comportamento de qualquer um deles terá um impacto negativo na qualidade percebida do evento, e, conseqüentemente, no trabalho da Elemental. Uma pessoa da equipe da agência é sempre responsável pela administração desses terceiros. Horas antes do início da ação ela se reúne com todos e passa as principais orientações da Elemental quanto aos procedimentos ideais. Ao longo do evento, essa pessoa também é responsável por monitorar como está sendo feito o trabalho desses funcionários e orientá-los caso necessário.

4.5.6 Evidências Físicas

Para o caso de uma agência de *live marketing*, as evidências físicas de seu trabalho acabam se misturando com o próprio produto. Entretanto, é possível identificar alguns materiais tangíveis referentes à Elemental.

Em primeiro lugar, no dia de execução de eventos, o time da Elemental utiliza uniformes próprios, que varia dependendo da ação, mas a ideia é que seja sempre fácil identificar um membro do *staff*, mas que, ao mesmo tempo, o uniforme não destoe do restante do evento. Brindes dados a clientes em nome da Elemental são outra forma de evidências físicas. Enviados em ocasiões especiais, como fim de ano ou Carnaval, são maneiras não apenas de agradar seus pontos de contato nas empresas, mas também de mostrar criatividade e qualidade por meio de simples presentes.

Figura 21 - Brinde de final de ano para clientes



Fonte: Elemental

Por fim, outra importante forma de evidência física do trabalho da Elemental é o portfólio da empresa, um documento que mostra as principais ações já feitas pela agência. É por meio dele que empresas conhecem o trabalho realizado pela Elemental, avaliam sua competência e decidem se devem ou não dar uma oportunidade para ela. Trata-se de um material bastante extenso elaborado pelo time com extremo cuidado e atualizado periodicamente. Com certeza essa é a forma de evidência física mais relevante da Elemental e é deve receber sempre muita atenção de Bruna e seu time.

4.5.7 Processos

Por fim, para garantir que o serviço prestado pela Elemental tenha o maior nível de qualidade possível, é preciso deixar claro quais etapas devem ser realizadas pela empresa desde o momento em que ela recebe um *briefing* até receber um *feedback* do cliente sobre a execução

do *job*. A empresa segue uma série de etapas para a organização de um projeto, porém, não havia um fluxo efetivamente desenhado. Com base em entrevistas com Bruna e Ana Carolina, o autor deste TF formalizou o fluxo de processos da agência, que pode ser visto no Apêndice C, e incluiu nele algumas etapas, as quais já foram validadas com as duas integrantes de maior senioridade da agência, que podem ajudar a garantir um alto nível de qualidade nos serviços da Elemental.

É importante frisar que o processo descrito a seguir é o mais comumente realizado na preparação e execução de uma ação, mas que podem haver variações dependendo do cliente ou tipo de *job*. Além disso, o leitor notará que a diretora, Bruna, não aparece como responsável por nenhuma das ações. Isso acontece porque ela tem uma forma de trabalho bastante ‘mão na massa’, e costuma participar de todas as partes relacionadas a um *job*. Por fim, o processo descrito envolve a rotina de uma ação apenas, mas é importante que fique claro que diversas são organizadas e executadas ao mesmo tempo dentro da agência.

O processo tipicamente inicia-se com o recebimento de um *briefing* pelo atendimento. Ele é repassado para as outras áreas para que todas avaliem se a Elemental deve aceitar ou não ser uma participante da concorrência. Essa decisão depende do número de projetos em pauta na agência, da possibilidade de negociar prazos e da atratividade da nova proposta. Se necessário, a empresa pode decidir por contratar *freelancers* para auxiliá-la na preparação para essa nova concorrência. Em paralelo, são tiradas dúvidas iniciais sobre os *briefings*, os quais frequentemente são entregues sem informações cruciais como data ou orçamento previstos.

Caso a agência decida participar da concorrência, ela é incluída no sistema Publi, um *software* de gestão de projetos utilizado pela Elemental para organização interna. Ao mesmo tempo, a responsável pelo atendimento reformula o *briefing* feito pelo cliente e o coloca no padrão Elemental, incluindo ali algumas ideias a mais que tenha captado em conversas com o cliente, mas que não faziam parte do *briefing* inicial.

É realizada uma reunião com membros de todas as áreas para repassar o conjunto de instruções recebidas e garantir que todos estão na mesma página. Durante essa reunião são formuladas mais perguntas de esclarecimentos que são enviadas ao cliente.

Após essa reunião, o planejamento é responsável por criar um cronograma de atividades para todas as áreas, detalhando quais tarefas devem ser feitas e quais os prazos. Esse é um documento fundamental para garantir que todas os times da Elemental estão na mesma página e que saibam suas responsabilidades relacionadas ao novo *job*.

Em seguida, equipes de planejamento e criação se reúnem para realizar pesquisas, *brainstorms* e iniciar o processo de criação de um conceito para a ação. Após essa reunião,

equipe do planejamento é responsável por relatar, no formato de texto, um descritivo de todas as ideias que se deseja aplicar na ação, criando um documento conhecido como '*paper*'. Nele, é fundamental que sejam listados todos os itens que serão utilizados na campanha. A equipe de planejamento é responsável por avaliar se as ideias propostas no *paper* estão condizentes com o *briefing*, com o perfil do cliente, se já foram realizadas em anos anteriores e se fazem sentido na proposta como um todo.

Concomitantemente à criação do *paper*, a equipe de criação desenvolve o 'documento de peças', que detalha as especificações de todas as peças que são necessárias para a ação. Por exemplo, não basta determinar que se deseja um crachá para o evento. É preciso especificar seu tamanho, material, quantidade de cores que serão impressas, tipo de fita na qual será presa e assim por diante. Esse documento pode incluir desenhos e referências para deixar claro como se espera que as peças sejam produzidas.

Uma vez validado o *paper* pelo atendimento, ambos os documentos são enviados à produção, que os utiliza para iniciar o processo de orçamento com fornecedores. Em paralelo, a criação passa a se dedicar ao desenvolvimento de uma identidade visual e *layouts* para a ação, e a equipe de planejamento começa a produzir o *PowerPoint* que será apresentado para o cliente com todas as ideias para o projeto. A equipe de atendimento fica responsável por garantir que todas essas etapas estão sendo realizadas conforme esperado e mantendo contato com o cliente para tentar testar algumas das ideias antes da apresentação e avaliar a resposta dada a elas.

Todos esses trabalhos geram dois documentos finais que são apresentados ao cliente: uma planilha contendo todos os gastos previstos para a ação, incluindo fornecedores e taxas de serviço da Elemental, e uma apresentação em *PowerPoint* explicando tudo que se deseja realizar na ação, desde seu conceito até imagens 3D do que pretende criar durante a ação, como pode ser visto na Figura 22.

O atendimento revisa os dois arquivos e avalia se um está condizente com o outro. Ou seja, se tudo que está na apresentação aparece na planilha da mesma forma. Por exemplo, é possível que tenham sido orçadas dez televisões de LED para o evento, mas na apresentação apareçam doze. Esse é um detalhe que não pode passar despercebido, ou cairá sobre a Elemental o custo da diferença dos dois equipamentos extras. Nesse momento, também é função do atendimento avaliar se o custo total da proposta está dentro do orçamento da empresa. Frequentemente as propostas desenvolvidas não cabem na verba disponibilizada pelo cliente principalmente porque não é possível saber o valor dos itens desejados até que a produção realize o orçamento deles, o que costuma acontecer pouco tempo antes da apresentação final.

A saída é classificar alguns itens da proposta como opcionais e transferir para o cliente a decisão sobre incluí-los ou não no projeto final, sabendo que sua inclusão ultrapassará o *budget*.

Até o momento da execução deste TF, a Elemental apenas informava ao financeiro do Grupo ABC+ sobre a existência de um *job* quando já havia vencido a concorrência e feito o processo de negociação de gastos com o cliente (explicado mais a frente). Isso diminui o tempo que a equipe financeira tem para avaliar se o caixa da agência comporta a execução do *job* e realizar movimentações necessárias para ajustes (vale lembrar que os prazos de recebimento são, em média, 30 dias mais longos que os de pagamento da Elemental). O autor deste TF propôs à diretora que a comunicação com o financeiro passe a ser realizada no momento em que a planilha é aprovada internamente, e que seja indicada uma probabilidade de vitória estimada para essa concorrência. Com isso, o financeiro ganhará alguns dias para planejar quais movimentações financeiras são necessárias para comportar possíveis gastos caso a Elemental vença a concorrência. É claro que é impossível afirmar categoricamente qual será o valor total da ação ou até mesmo se ela será realizada pela Elemental, mas envolver antecipadamente a equipe financeira no processo irá ajudá-la a melhorar seu planejamento. Bruna gostou da proposta e realizará testes para decidir se implementará essa ideia em definitivo.

Finalmente, a proposta é entregue e o cliente decide se opta por realizar a ação com a Elemental ou não. Caso a proposta saia como perdedora, todo o processo listado acima não rende à Elemental qualquer receita e o projeto é simplesmente arquivado.

Para o caso de propostas vencidas, o cliente revisa a apresentação e a devolve com comentários indicando ajustes que deseja que sejam feitos. A equipe da Elemental incorpora as mudanças desejadas e reenvia a proposta ao cliente. Esse ciclo continua até que tudo esteja conforme desejado pelo cliente. Em paralelo, a equipe financeira é avisada que o *job* foi vencido, e é realizado um processo de negociação em cima da planilha de custos da agência.

Atualmente, é apenas no momento da aprovação da planilha por parte do cliente que o financeiro do Grupo ABC+ é informado sobre a existência do *job* e da receita e custos esperados. Como explicado anteriormente, é proposta uma antecipação desta etapa. No novo fluxo, no momento em que o cliente aprova a planilha de gastos, deve-se informar ao financeiro o valor final esperado para o *job*.

Uma vez aprovados projeto e planilha, são enviadas todas as peças para que o cliente as aprove. O foco do cliente deixa de ser o projeto como um todo e passa a ser mais detalhista. Nas palavras do prof. Dr. Álvaro Hernandez, “quem vê a árvore em detalhes não vê a floresta como um todo. Quem vê a floresta como um todo, não vê a árvore em detalhes”. São validados todos os textos e materiais a serem produzidos. Evidentemente, há um novo ciclo de ajustes.

Ao mesmo tempo, é enviado um cronograma para ciência do cliente quanto aos prazos planejados pela Elemental.

Conforme são aprovadas as peças, a criação é encarregada de realizar um processo de finalização de arte, que consiste em melhorar a qualidade do que foi produzido e revisar detalhes. O atendimento é responsável por revisar e aprovar todas as artes finalizadas, as quais são enviadas para a produção para que sejam repassadas aos fornecedores. Para algumas das peças, é solicitado que o fornecedor envie amostras antes da produção em massa, conhecidas como ‘provas’. Essas provas são inspecionadas pela equipe de criação e, uma vez aprovadas, produzidas em grande escala.

Às vésperas do *job*, a equipe de planejamento elabora um documento de tempos e movimentos, detalhando todas as ações que são planejadas ao longo de todo o evento. Também é estruturado um *checklist* com todos os detalhes do evento para conferir se efetivamente tudo foi executado conforme planejado. Esse documento é distribuído para terceiros que são contratados para trabalhar como suporte à organização apenas no dia do evento, que não participaram de sua organização e que, conseqüentemente, não conhecem a fundo os detalhes do planejamento.

Dias antes da ação, são recebidas todas as peças, as quais são armazenadas em depósitos até o dia da montagem, quando é necessário levá-las até o local em que será montada a estrutura da ação.

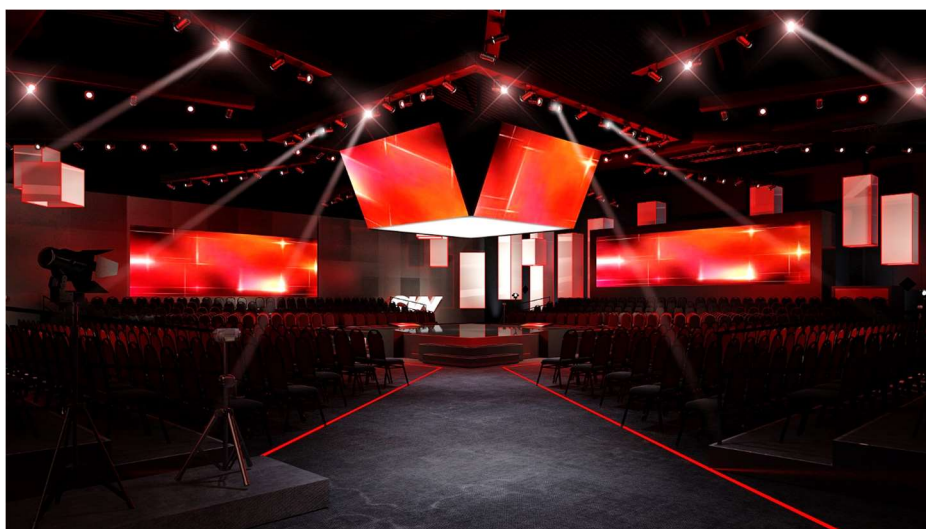
No dia da ação ou em sua véspera, é realizada a montagem de toda a estrutura e é conferido se os equipamentos funcionam como esperado. Uma vez que tudo passa a operar devidamente, é realizado um ensaio com todos os participantes, exceto membros do cliente, em que são programados todos os momentos da ação, por exemplo, é programada a iluminação que será utilizada em cada momento, quando deve ser iniciado um vídeo e o que deve aparecer na tela no momento em que o palestrante subir ao palco.

Finalmente, após toda a preparação descrita acima, a ação efetivamente acontece. Durante sua execução, a equipe da Elemental é responsável não só por operar toda a ação, como também por resolver quaisquer problemas que venham a acontecer. Dado que tudo é realizado ao vivo, é fundamental que a equipe esteja pronta para agir e tomar rápidas decisões frente a imprevistos. Esse é um dos momentos em que ter uma sócia no dia-a-dia da operação é um grande diferencial.

Uma vez finalizada a ação, é realizada a desmontagem de toda a estrutura utilizada. Além disso, é enviado ao cliente um documento chamado ‘*report*’ que detalha tudo que foi feito durante o evento e compara, por meio de fotos, o que foi proposto nas imagens 3D com o que

foi efetivamente executado pela Elemental. O alto grau de semelhança entre as proposta e realidade comprovado pelo *report* é outro diferencial da agência, como pode ser visto na comparação das Figura 22 e 23. Também são incluídos números da ação que ajudam a dimensionar seu tamanho, como número de participantes, total de comida consumida e funcionários que participaram da execução.

Figura 22 - 3D de palco da convenção da Sky



Fonte: Elemental

Figura 23 - Palco da convenção da Sky



Fonte: Elemental

A Elemental recebe um *feedback* do cliente sobre a ação como um todo, realiza postagem em sua conta do Instagram e, caso o *job* seja de grande porte, é incluído no *site* e portfólio da empresa.

4.6 Plano financeiro

Nesta seção são calculadas projeções financeiras para a Elemental a fim de auxiliar os sócios a avaliarem se faz sentido continuar com a operação e, caso faça, qual o retorno que podem esperar da empreitada. Para auxiliá-los no processo de decisão, além das projeções de receitas e gastos, e do fluxo de caixa esperado para a agência, também são calculados indicadores financeiros relevantes, como a TIR e o VPL. Devido ao cenário de incertezas que vive o mercado de *live marketing*, são estabelecidos três cenários para as projeções, além de um quarto cenário que estuda o fluxo de caixa esperado caso os sócios decidam encerrar as operações da empresa imediatamente.

4.6.1 Projeção de receitas

Como já deixado claro ao longo deste TF, o mercado de *live marketing* sofreu grandes mudanças devido à pandemia. Tornou-se inviável juntar grandes grupos de pessoas e, consequentemente, agências ficaram impossibilitadas de realizar a maioria dos serviços que ofereciam. Os eventos digitais surgiram para suprir a necessidade de se estar junto mesmo a distância. A nova solução foi um grande sucesso em meio a pandemia e empresas enxergaram tamanho valor nela que se espera que continuem a utilizando mesmo após o fim das medidas de segurança contra o Corona vírus, conforme pesquisas discutidas na seção 4.1. No segundo semestre de 2020, com o relaxamento de algumas medidas de restrição, aumentou-se a estabilidade do mercado, mas ainda é extremamente difícil projetar qual será o seu futuro.

Diante desse contexto, optou-se por realizar a projeção das receitas da empresa em três diferentes cenários: otimista, moderado e pessimista. Além disso, como a pandemia teve diferentes impactos em cada um dos produtos oferecidos pela Elemental, optou-se por projetar o crescimento do faturamento separado por tipo de produto, e não para a empresa como um todo. Os cinco serviços prestados pela Elemental foram divididos em dois grupos, conforme mostra o Quadro 14.

Quadro 14 - Divisão de produtos da Elemental

Grupo	Características	Produtos que fazem parte do grupo	Ano-base para projeções
Grupo 1	Produtos fortemente impactados pela pandemia	Eventos, ativações, campanhas de endomarketing e estandes	2019
Grupo 2	Produtos impulsionados pela pandemia	Eventos digitais	2020 ajustado

Fonte: elaborado pelo autor

Para as ações do Grupo 1, utilizou-se como ano-base 2019. Isso porque, 2020 foi um ano extremamente atípico para esses serviços. A Elemental não executou qualquer evento presencial, ativação ou estande desde o mês de março, e o volume de ações de endomarketing realizadas foi bastante reduzido. Como consequência, conclui-se que o uso de 2019 como ano-base para as projeções deste grupo é mais adequado. Já para o Grupo 2 (composto apenas por eventos digitais), utilizou-se o ano de 2020 ajustado como base para as projeções, uma vez que em 2019 não era realizado esse tipo de ação. O ajuste nos valores deste ano foi necessário dado que apenas tinha-se disponíveis dados de abril (mês em que eventos digitais começaram a ser realizados) a setembro, no momento em que este estudo foi realizado. A adequação consiste em expandir proporcionalmente os valores desses seis meses para um período de um ano, criando, com isso, os valores de 2020 ajustado. A Tabela 3 mostra o ajuste realizado no faturamento e lucro bruto de eventos digitais.

Tabela 3 - Ajuste de faturamento e rentabilidade para eventos digitais (valores em R\$ mil)

Eventos Digitais	Qtd. realizada	Faturamento	Lucro Bruto	Margem de lucro bruto média	Faturamento médio	Rentabilidade média
Abril a setembro	14	R\$ 2.138	R\$ 664	31%	R\$ 153	R\$ 47
2020 ajustado	28	R\$ 4.275	R\$ 1.329	31%	R\$ 153	R\$ 47

Fonte: relatórios da Elemental, elaborada pelo autor

As projeções baseiam-se em quanto espera-se que a Elemental gere de receita tendo como parâmetro o ano-base de cada grupo corrigido pela inflação. Por exemplo, para o Grupo 1, no cenário otimista, espera-se que a empresa consiga, em 2021, 60% do faturamento de 2019

corrigido pela inflação, 80%, em 2022, e assim sucessivamente. Os valores projetados para os dois grupos em cada um dos cenários são exibidos na Tabela 4.

Tabela 4 - Projeção de receita em relação ao ano base por grupo de produtos

	Grupo 1 (% de 2019)			Grupo 2 (% de 2020 ajustado)		
	Pessimista	Moderado	Otimista	Pessimista	Moderado	Otimista
2021	40%	50%	60%	50%	60%	70%
2022	55%	70%	80%	55%	68%	80%
2023	70%	85%	100%	60%	75%	90%
2024	85%	100%	106%	65%	83%	100%
2025	100%	106%	113%	70%	90%	110%

Fonte: elaborada pelo autor

Como discutido na seção 4.1 de análise de mercado deste TF, é extremamente difícil realizar projeções para o mercado de *live marketing* no momento. Tem-se duas principais informações sobre expectativas para o segmento. Em primeiro lugar, o consenso de diretores de diversas agências de que ter-se-á desempenho semelhante a 2019 apenas em 2022 ou 2023. Em segundo lugar, a pesquisa com clientes da Elemental que indicou que para seis das respondentes a expectativa é que os investimentos em 2021 sofram uma redução de mais de 20% quando comparados a 2019, e que dez das entrevistadas esperam reduzir entre 5% e 20% em relação a 2019. É importante lembrar que os investimentos indicados pelos respondentes consideram não apenas as ações do Grupo 1, mas também as que compõem o Grupo 2. A Tabela 10, apresentada ao final desta seção, compara as receitas projetadas para cada um dos cenários com os valores de receita da Elemental em 2019, corrigidos pela inflação.

Com essas informações em mãos, buscou-se elaborar três cenários de projeções de faturamento para as ações do Grupo 1:

- Cenário moderado: considera que em 2021, a receita dos produtos do Grupo 1 seja 50% do valor no ano-base, uma projeção conservadora tendo levando em consideração a pesquisa realizada com clientes da empresa. Também projeta que esse valor suba para 70% em 2022, 85% em 2023 e, apenas em 2024, retomem-se valores de 2019. A partir da retomada, o crescimento esperado é o mesmo que a empresa tinha antes da pandemia, de 6,4% ao ano;
- Cenário otimista: considera que a Elemental reproduza em 2023, o faturamento que a empresa teve no ano anterior à pandemia sem considerar eventos digitais, Também estima apenas uma redução de 40% no faturamento de 2021 para esses

produtos em relação a 2019, o que pode ser considerado otimista tendo em vista os resultados da pesquisa realizada com clientes da empresa. Após a retomada, também é projetado um crescimento de receita semelhante ao que a empresa tinha antes da pandemia; e

- Cenário pessimista: considera que a Elemental consiga apenas em 2025 reproduzir valores semelhantes a 2019 para produtos do Grupo 1, mais uma vez, sem considerar produtos do Grupo 2. Considera-se que a empresa consiga 40% do faturamento de 2019 em 2021, e que este valor cresça 15 pontos percentuais a cada ano, chegando, em 2025 a valores de antes da pandemia.

A Tabela 5 traz o faturamento da empresa de 2014 a 2019, e duas importantes informações podem ser tiradas desses números. Primeiramente, a Elemental teve, entre 2014 e 2017 crescimentos de receita de cerca de 23% ao ano, o que mostra que as projeções dos cenários estudados não são agressivas demais para a empresa. Segundamente, entre 2017 e 2019 a empresa teve crescimento médio de faturamento de 6,4% ao ano. Esse mesmo valor foi reproduzido como expectativa de aumento de receita após igualarem-se valores de 2019 para o Grupo 1.

Tabela 5 - Faturamento histórico Elemental

Ano	Faturamento (R\$ mil)	Crescimento %
2014	6.684	-
2015	8.396	26%
2016	10.110	20%
2017	12.445	23%
2018	13.275	7%
2019	14.080	6%

Fonte: relatórios da Elemental, elaborada pelo autor

Algumas considerações são importantes sobre a elaboração das projeções para os três cenários do Grupo 2. Os eventos digitais (Grupo 2) nasceram na pandemia e muito foram utilizados como forma de substituir as ações presenciais impedidas pelo Corona vírus. Como já mencionado, por conta dos benefícios de eventos remotos em relação aos presenciais – como menores custos, maior segurança e maior alcance – discutidos na seção 4.3 – empresas esperam continuar realizando esse tipo de ação mesmo depois da pandemia, informação esta que é corroborada pela pesquisa com clientes da Elemental, em que 13 dos 23 respondentes

afirmaram que esperam realizar mais eventos digitais no futuro. Essa ideia também está em linha com a pesquisa realizada pela agência BeComunica, que indica que duas das três principais tendências futuras para o mercado de *live marketing* são maior alcance com menos participantes e *lives* (outro nome para eventos digitais). Entretanto, mesmo com esse otimismo, a quantidade de eventos digitais organizados deve diminuir, uma vez que muitos voltarão ao formato presencial. Por fim, é importante ressaltar a Elemental é uma agência que se destacou na organização desse tipo de ação, e que se recomenda a ela que continue especializando-se em eventos digitais a fim de tornar este um dos diferenciais da empresa. Com isso em mente, foram elaboradas as projeções para cada um dos cenários para o Grupo 2:

- Cenário moderado: neste cenário é considerado que a Elemental conseguirá, em 2021, 60% da receita de 2020 com eventos digitais, apesar da diminuição da realização deste tipo de ação no mercado como um todo. A partir de então, a competência da agência na organização de eventos digitais permitirá um aumento de 7,5 pontos percentuais anuais ao ano em relação ao faturamento de 2020, atingindo 90% em 2025;
- Cenário otimista: neste cenário, assume-se que, devido à expertise adquirida pela empresa na organização de eventos digitais em 2020, no ano seguinte ela faturará 70% do valor de 2020. Com o tempo, a maior especialização da empresa neste tipo de ação resultará maiores receitas, sendo capturados 10 pontos percentuais a mais da receita de 2020 a cada ano que se passa; e
- Cenário pessimista: assume que a empresa não terá tanto sucesso em manter-se como uma das líderes na elaboração de eventos digitais. Em 2021, as receitas serão de apenas 50% do valor de 2020 com essas ações, e a empresa só será capaz de aumentar este valor 5 pontos percentuais a cada ano.

A Tabela 6 traz o faturamento da Elemental com cada um de seus cinco produtos nos anos-base. Ela também corrige esses valores até 2025 utilizando as projeções do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) de acordo com o Sistema de Expectativas de Mercado do Banco Central em 13/10/2020. Os valores corrigidos de cada produto em cada ano são utilizados como referência nas projeções de receita. Vale ressaltar novamente que no ano de 2020 a empresa realizou ações de endomarketing, porém, como o valor delas foi consideravelmente menor (60% de redução) que no ano anterior, optou-se por usar 2019 como ano-base para este tipo de ação.

Tabela 6 - Faturamento dos anos-base corrigidos até 2025 por IPCA (valores em R\$ mil)

Grupo	Tipo de serviço	2019 (ano-base Grupo 1)	2020 (ano-base Grupo 2)	2021	2022	2023	2024	2025
1	Evento	8.163	8.515	8.743	9.013	9.322	9.625	9.914
	Ativação	4.127	4.305	4.420	4.557	4.713	4.866	5.012
	Endomarketing	1.541	1.608	1.651	1.702	1.760	1.817	1.872
	Estande	249	260	267	275	285	294	303
2	Eventos digitais	-	4.275	4.390	4.525	4.681	4.833	4.978
-	<i>Índice IPCA</i>	<i>4,31%</i>	<i>2,68%</i>	<i>3,09%</i>	<i>3,43%</i>	<i>3,25%</i>	<i>3,00%</i>	-
Total	-	14.080	18.963	19.471	20.072	20.761	21.435	22.079

Fonte: elaborada pelo autor

Aplicando-se os percentuais de receita dos Grupos 1 e 2 para os valores de faturamento corrigidos pela inflação de 2021 a 2025, é possível determinar a receita projetada para cada produto em cada um dos cenários, e, com esses valores em mãos, determinar o faturamento esperado para a Elemental nos três cenários.

Tabela 7 - Projeção de faturamento cenário otimista (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	5.246	7.210	9.322	10.238	11.177
Ativação	2.652	3.646	4.713	5.176	5.651
Endomarketing	990	1.361	1.760	1.933	2.110
Estande	160	220	285	313	341
Eventos digitais	3.073	3.620	4.213	4.833	5.476
Total	12.121	16.058	20.293	22.493	24.755

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 8 - Projeção de faturamento cenário moderado (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	4.371	6.309	7.924	9.625	10.545
Ativação	2.210	3.190	4.006	4.866	5.332
Endomarketing	825	1.191	1.496	1.817	1.991
Estande	133	193	242	294	322
Eventos digitais	2.634	3.055	3.510	3.987	4.480
Total	10.174	13.937	17.179	20.590	22.670

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 9 - Projeção de faturamento cenário pessimista (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	3.497	4.957	6.525	8.181	9.914
Ativação	1.768	2.506	3.299	4.136	5.012
Endomarketing	660	936	1.232	1.545	1.872
Estande	107	151	199	250	303
Eventos digitais	2.195	2.489	2.808	3.141	3.484
Total	8.227	11.040	14.064	17.254	20.585

Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, é feita uma comparação da receita esperada em cada um dos cenários com a receita da Elemental em 2019, corrigida por inflação, como mostra a Tabela 10. É possível perceber que o cenário otimista assume que a empresa terá faturamento semelhante a 2019 já em 2022, em linha com as projeções mais otimistas de diretores de agências de *live marketing* na reunião da AMPRO. Ademais, ele também estima uma redução de 20% em receita em 2021, em linha com a pesquisa realizada pelo aluno. Para o cenário moderado, a projeção é que as receitas repitam valores de antes da pandemia em 2023, em linha com as expectativas mais conservadoras apresentadas na reunião da AMPRO. Por fim, o cenário pessimista avalia que apenas em 2024 chegar-se-á a receitas semelhantes a 2019, e, até lá, a Elemental terá faturamento menor que o previsto na pesquisa realizada pelo aluno.

Tabela 10 - Comparação dos faturamentos projetados com faturamento 2019 corrigido por IPCA

	2021	2022	2023	2024	2025
Razão entre faturamento otimista e 2019 corrigido	80%	103%	126%	135%	145%
Razão entre faturamento moderado e 2019 corrigido	67%	90%	107%	124%	133%
Razão entre faturamento pessimista e 2019 corrigido	55%	71%	87%	104%	120%

Fonte: elaborada pelo autor

4.6.2 Projeção de gastos

Uma vez projetada a receita esperada para a Elemental nos três cenários estudados, é preciso projetar também os gastos da empresa em cada um dos cenários. Eles incluem custos da empresa com a execução das ações e também despesas que a agência tem para se manter em operação.

Em primeiro lugar, são projetados os custos relacionados aos produtos. Para isso, foi utilizada a margem de lucro bruto média dos anos base para os diferentes produtos. A Tabela 11 mostra os resultados obtidos. Naturalmente, quanto mais otimista a projeção de faturamento, maior o custo esperado para prestar os serviços.

Tabela 11 - Projeção de custos para cenário otimista (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	Margem de lucro bruto no ano-base	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	21%	4.140	5.690	7.356	8.079	8.820
Ativação	24%	2.008	2.760	3.568	3.919	4.278
Endomarketing	31%	683	939	1.214	1.333	1.455
Estande	29%	114	156	202	222	242
Eventos digitais	31%	2.118	2.495	2.904	3.331	3.774
Total		9.063	12.040	15.244	16.884	18.569

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 12 - Projeção de custos para cenário moderado (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	Margem de lucro bruto no ano-base	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	21%	3.450	4.979	6.253	7.596	8.322
Ativação	24%	1.673	2.415	3.033	3.684	4.037
Endomarketing	31%	569	821	1.032	1.253	1.373
Estande	29%	95	137	172	209	229
Eventos digitais	31%	1.815	2.105	2.420	2.748	3.088
Total		7.602	10.457	12.910	15.490	17.049

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 13 - Projeção de custos para cenário pessimista (valores em R\$ mil)

Tipo de serviço	Margem de lucro bruto no ano-base	2021	2022	2023	2024	2025
Evento	21%	2.760	3.912	5.150	6.456	7.823
Ativação	24%	1.339	1.898	2.498	3.132	3.795
Endomarketing	31%	455	645	849	1.065	1.291
Estande	29%	76	107	141	177	215
Eventos digitais	31%	1.513	1.716	1.936	2.165	2.402
Total		6.143	8.278	10.574	12.995	15.526

Fonte: elaborada pelo autor

Em seguida, são projetados os custos com folha salarial da Elemental. Para isso, foram apresentados à diretora da empresa as projeções de faturamento (corrigidos para valor presente com as projeções de IPCA) para cada um dos cinco produtos da Elemental nos três cenários em análise, e foi pedida a ela uma estimativa de quantos funcionários seriam necessários para atingir as projeções de receita em cada ano nos três cenários. Esses valores foram multiplicados pelo custo médio de um funcionário da Elemental em 2019, corrigido pela estimativa do índice IPCA do Sistema de Expectativas do Mercado do Banco Central. Além disso, é considerado o pró-labore da sócia gestora, Bruna.

Tabela 14 - Projeção da necessidade de funcionários para a Elemental

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	15	19	22	24	26
Moderado	13	17	19	22	24
Pessimista	11	13	17	19	22

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 15 - Custo médio mensal por funcionário e sócia corrigidos por IPCA (valores em R\$)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Custo de funcionário médio	9.000	9.241	9.527	9.854	10.174	10.479
Pró-labore da sócia gestora	25.000	25.670	26.463	27.371	28.260	29.108
<i>IPCA</i>	2,68%	3,09%	3,43%	3,25%	3,00%	-

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 16 - Gasto estimado com folha salarial para Elemental (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	1.971	2.490	2.930	3.269	3.619
Moderado	1.750	2.261	2.575	3.025	3.367
Pessimista	1.528	1.804	2.339	2.659	3.116

Fonte: elaborada pelo autor

Pode parecer estranho ao leitor uma projeção pessimista avalie que o número de funcionários da Elemental praticamente dobre em um ano, porém, é preciso lembrar que 2021 será um ano de retomada para o *live marketing* e que a Elemental é uma empresa com bastante experiência nesse mercado. Em outubro de 2020 a diretora já pensava na contratação de dois novos funcionários mesmo com uma série de medidas de segurança ainda existentes, um sinal de que um crescimento considerável no time da agência é esperado.

Outro gasto relevante para a agência é a locação do *coworking* da empresa Regus, cujas principais informações foram detalhadas no Apêndice B. Desse apêndice, concluiu-se que seria contratado o plano que permite uso de uma sala para quatro pessoas no escritório do Itaim Bibi por cinco dias em um dado mês, custando mensalmente R\$ 632. Com a equipe atual, o aluguel da sala por todo o mês por R\$ 4.359 é desnecessário. Entretanto, com o aumento esperado do time, as necessidades por espaços físicos também crescem. Por isso, Patrícia, responsável pela área de atendimento da Elemental, e o autor deste TF estimaram essa necessidade dependendo da quantidade de funcionários na Elemental, conforme mostra o Quadro 15.

Quadro 15 - Variação da necessidade de espaço com aumento do time

Tamanho do time	Necessidade de espaço	Valor anual em 2020
Até 13 pessoas	Uma sala para 4 pessoas por 5 dias no mês	R\$ 7.584

Entre 14 e 19 pessoas	Uma sala para 4 pessoas durante todo o mês	R\$ 52.308
20 pessoas ou mais	Uma sala para 4 pessoas durante todo o mês + Uma sala para 4 pessoas por 5 dias no mês	R\$ 59.892

Fonte: elaborado pelo autor

O custo de cada um dos pacotes de aluguel foi corrigido pelo IPCA até 2025, conforme mostra a Tabela 17.

Tabela 17 – Projeção de gasto mensal com locação de espaço por cenário (valores em R\$)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Até 13 pessoas	7.584	7.787	8.028	8.303	8.573	8.830
Entre 14 e 19 pessoas	52.308	53.710	55.369	57.269	59.130	60.904
20 pessoas ou mais	59.892	61.497	63.397	65.572	67.703	69.734
<i>IPCA</i>	2,68%	3,09%	3,43%	3,25%	3,00%	

Fonte: elaborada pelo autor

Cruzando as informações da Tabela 14 com a Tabela 17 é possível projetar qual será o gasto da Elemental com o aluguel de espaço no *coworking* em cada um dos cenários.

Tabela 18 - Projeção de gasto anual com locação de espaço por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	54	55	66	68	70
Moderado	8	55	57	68	70
Pessimista	8	8	57	59	70

Fonte: elaborada pelo autor

Uma vez projetados os custos, gastos com folha salarial e escritório esperados, passa-se o foco para os serviços de suporte a operação:

- Serviços prestados pela equipe do Grupo ABC+ e cujos custos são divididos entre as três empresas da *holding*: RH, Financeiro e TI. Os valores apresentados são referentes a 20% do total do grupo, o montante pago pela Elemental; e
- Serviços prestados por terceiros: assessorias jurídica e contábil. Os valores apresentados são referentes a um terço do total pago pelo grupo, quantia referente à Elemental.

Para a projeção dessas despesas, em cada um dos cenários foi avaliada a razão entre a receita projetada para o ano em questão e a receita de 2019 (corrigida por IPCA) da Elemental como um todo. Multiplicou-se essa razão pela despesa de cada um dos serviços de suporte em 2019, também corrigidos por IPCA, para chegar a uma projeção de gastos até 2025. Por exemplo, em 2021 no cenário moderado, é esperado um faturamento equivalente a 67% do faturamento de 2019 corrigido por IPCA. Portanto, projeta-se que as despesas com RH, financeiro, TI e jurídico nesse ano sejam 67% do valor de 2019 corrigidos também por IPCA. A exceção é o gasto com assessoria contábil, cujo valor é estabelecido por contrato com o escritório e tem validade até 2024. Para o ano de 2025, assumiu-se que o contrato seria renovado com condições semelhantes.

Por conta do grande espaço que as tabelas referentes a esses cálculos ocupam, optou-se por apresentar nesta seção apenas o resultado das projeções de despesas com serviços auxiliares. O detalhamento dos cálculos pode ser visto no Apêndice D. A Tabela 19 traz a projeção das despesas com serviços auxiliares para cada um dos cenários.

Tabela 19 - Projeção de despesas com serviços auxiliares por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	208	267	330	363	397
Moderado	180	236	285	335	367
Pessimista	151	194	239	287	336

Fonte: elaborada pelo autor

Além disso, outro gasto relevante para a Elemental é referente à tecnologia, incluindo *softwares*, equipamentos de TI, licenças e linha telefônica. Para a projeção desses gastos foi utilizado o mesmo racional que para os serviços auxiliares, também mostrado no Apêndice D. A Tabela 20 é o resultado do Apêndice D e projeta as despesas de tecnologia para os três cenários.

Tabela 20 - Projeção de gastos com tecnologia por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	157	208	263	291	321
Moderado	132	181	222	267	294
Pessimista	107	143	182	223	267

Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, o último gasto relevante da Elemental é relacionado ao marketing da empresa. Ele é composto principalmente por despesas com clientes, como jantares e brindes, mas também inclui gastos internos de confraternização da equipe. Este dispêndio foi projetado para os três cenários seguindo o mesmo racional que os gastos com tecnologia e serviços auxiliares. Nesse caso, porém, além das despesas já existentes em 2019, foi incluída uma quantia de R\$ 12 mil ao ano referente ao impulsionamento de postagens em redes sociais, conforme sugerido no plano de marketing. A descrição desses cálculos também se encontra no Apêndice D, e seus resultados são resumidos na Tabela 21.

Tabela 21 - Projeção de despesas com marketing por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	49	66	83	92	101
Moderado	42	57	70	84	92
Pessimista	34	45	57	70	84

Fonte: elaborada pelo autor

Com isso, o valor total dos gastos da Elemental pode ser resumido pela Tabela 22.

Tabela 22 - Projeção dos gastos totais da Elemental por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	11.503	15.126	18.915	20.967	23.076
Moderado	9.712	13.247	16.119	19.269	21.239
Pessimista	7.970	10.472	13.449	16.294	19.398

Fonte: elaborada pelo autor

Entretanto, este não é o valor que deve ser subtraído das projeções de receitas para que se encontre o lucro antes de impostos da empresa. É necessário descontar dos valores da Tabela 22 o gasto esperado com equipamentos, dentro dos gastos com tecnologia, uma vez que esta não é uma despesa, mas sim uma compra de ativos para a empresa. Ademais, é preciso calcular a depreciação dos ativos da Elemental e incluí-la como outra despesa da empresa.

A Elemental possui hoje em seu ativo fixo dois principais itens: equipamentos (basicamente referente a computadores) e móveis de escritório. Como o escritório não será mais utilizado e os móveis serão vendidos, o valor referente a depreciação deles não é contabilizado nas projeções. Além disso, vale ressaltar que o valor da venda dessas mobílias não faz parte desta análise pois será ela realizada pelos sócios do Grupo ABC+ em qualquer um dos cenários

analisados, seja a descontinuidade da empresa ou a manutenção das operações. Como a análise sendo feita leva em consideração os fluxos de caixa diferenciais, não há a necessidade de avaliar o valor desses móveis.

Dessa forma, basta calcular a depreciação dos equipamentos da empresa para obter-se o lucro antes de impostos. A Elemental possuía, em setembro de 2020, R\$ 150 mil reais em equipamentos, os quais são depreciados linearmente em cinco anos. Por simplicidade, é considerado que este será o valor dos ativos em equipamentos da empresa ao final de 2020. As Tabelas 23 a 25 mostram respectivamente os gastos projetados com equipamentos em cada um dos cenários, valor esperado de depreciação (equivalente a 20% do valor do ativo da empresa do período) e o novo valor do ativo em equipamento para aquele ano (equivalente ao valor do ativo no período anterior, acrescido do montante adquirido em equipamentos e decrescido do valor depreciado).

Tabela 23 - Projeção de gastos com equipamentos por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	36	47	60	66	73
Moderado	30	41	51	61	67
Pessimista	24	32	41	51	61

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 24 - Projeção de despesas com depreciação por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	30	31	34	39	45
Moderado	30	30	32	36	41
Pessimista	30	29	30	32	36

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 25 - Projeção do valor dos ativos 'equipamentos' por cenário (valores em R\$ mil)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	150	156	172	197	224	252
Moderado	150	150	161	179	204	230
Pessimista	150	144	148	160	179	203

Fonte: elaborada pelo autor

Munido destes números, é possível encontrar o valor do lucro antes dos impostos. Como explicado anteriormente, agora é feita subtraído da receita projetada o valor total dos gastos e o valor da depreciação esperada, porém, é somado o valor dos gastos com equipamentos, uma

vez que este montante não entra na composição do resultado. Assim, o lucro antes de impostos da Elemental pode ser visto na Tabela 26.

Tabela 26 - Projeção do lucro antes de impostos por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	624	948	1.404	1.553	1.707
Moderado	461	701	1.078	1.346	1.457
Pessimista	251	572	627	979	1.212

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 27 - Impostos pagos pela Elemental

Imposto	Alíquota
ISS	2%
IRPJ + IRPJ ADICIONAL	3,63%
PIS	0,65%
CSLL	2,72%
Cofins	3%
Total	12%

Fonte: Relatórios financeiros Elemental

Finalmente, o lucro líquido projetado para a Elemental até 2025 nos três cenários é dado pela Tabela 28.

Tabela 28 - Projeção do lucro líquido por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	549	835	1.235	1.367	1.502
Moderado	406	617	949	1.185	1.282
Pessimista	221	503	552	862	1.066

Fonte: elaborada pelo autor

As Tabelas 29 a 31 resumem as DRE esperadas para cada um dos três cenários estudados.

Tabela 29 - DRE projetada para cenário otimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Receita Líquida	12.121	16.058	20.293	22.493	24.755
(-) Custo	(9.063)	(12.040)	(15.244)	(16.884)	(18.569)
Lucro Bruto	3.058	4.018	5.049	5.609	6.186
Despesas de folha salarial	(1.971)	(2.490)	(2.930)	(3.269)	(3.619)
Despesas com serviços auxiliares	(208)	(267)	(330)	(363)	(397)
Despesas com tecnologia	(121)	(161)	(203)	(225)	(248)
Despesas de marketing	(49)	(66)	(83)	(92)	(101)
Despesa de aluguel	(54)	(55)	(66)	(68)	(70)
Lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização	654	980	1.438	1.592	1.752
Depreciação	(30)	(31)	(34)	(39)	(45)
Lucro antes de impostos	624	948	1.404	1.553	1.707
Impostos	(75)	(114)	(168)	(186)	(205)
Lucro líquido	549	835	1.235	1.367	1.502

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 30 - DRE projetada para cenário moderado (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Receita Líquida	10.174	13.937	17.179	20.590	22.670
(-) Custo	(7.602)	(10.457)	(12.910)	(15.490)	(17.049)
Lucro Bruto	2.572	3.480	4.269	5.100	5.621
Despesas de folha salarial	(1.750)	(2.261)	(2.575)	(3.025)	(3.367)
Despesas com serviços auxiliares	(180)	(236)	(285)	(335)	(367)
Despesas com tecnologia	(102)	(139)	(172)	(206)	(227)
Despesas de marketing	(42)	(57)	(70)	(84)	(92)
Despesa de aluguel	(8)	(55)	(57)	(68)	(70)
Lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização	491	731	1.110	1.382	1.498
Depreciação	(30)	(30)	(32)	(36)	(41)
Lucro antes de impostos	461	701	1.078	1.346	1.457
Impostos	(55)	(84)	(129)	(162)	(175)
Lucro líquido	406	617	949	1.185	1.282

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 31 - DRE projetada para cenário pessimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Receita Líquida	8.227	11.040	14.064	17.254	20.585
(-) Custo	(6.143)	(8.278)	(10.574)	(12.995)	(15.526)
Lucro Bruto	2.084	2.762	3.490	4.259	5.059
Despesas de folha salarial	(1.528)	(1.804)	(2.339)	(2.659)	(3.116)
Despesas com serviços auxiliares	(151)	(194)	(239)	(287)	(336)
Despesas com tecnologia	(82)	(110)	(141)	(173)	(206)
Despesas de marketing	(34)	(45)	(57)	(70)	(84)
Despesa de aluguel	(8)	(8)	(57)	(59)	(70)
Lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização	281	600	657	1.011	1.247
Depreciação	(30)	(29)	(30)	(32)	(36)
Lucro antes de impostos	251	572	627	979	1.212
Impostos	(30)	(69)	(75)	(118)	(145)
Lucro líquido	221	503	552	862	1.066

Fonte: elaborada pelo autor

A partir do lucro líquido esperado para a Elemental, é possível calcular o fluxo de caixa esperado para cada um dos cenários em análise. Para tanto, basta acrescentar ao valor do lucro líquido a depreciação esperada em cada cenário (visto que essa é uma despesa que não incorre em saída de caixa), e subtrair o valor dos gastos com equipamentos. Vale notar que a empresa não possui dívidas em aberto ou investimentos que paguem dividendos. Com isso, os fluxos de caixa projetados para cada um dos cenários podem ser vistos na Tabela 32.

Tabela 32 - Projeção de fluxos de caixa por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	544	819	1.210	1.340	1.474
Moderado	406	606	930	1.160	1.257
Pessimista	227	499	540	843	1.041

Fonte: elaborada pelo autor

4.6.3 Análise do fechamento da empresa e liquidação dos ativos

Uma vez projetados os fluxos de caixa para os três cenários estudados, passa-se o foco para o estudo da alternativa de descontinuar o empreendimento. Isso implicaria na liquidação de todos os ativos da empresa e na devolução do capital de giro para os sócios da empresa. Para esse cenário é possível criar um novo fluxo de caixa esperado.

Ele serve como base de comparação aos demais. Para isso, é subtraído de cada um dos três fluxos projetados na seção anterior este novo fluxo de caixa, obtendo-se três fluxos de caixa

diferenciais, sobre os quais é possível analisar indicadores financeiros relevantes sobre os cenários projetados.

Os ativos da empresa que podem ter algum valor de mercado são listados a seguir. Todos os ativos listados têm valores referentes a setembro de 2020, mas como hipótese simplificadora, assume-se que esses valores serão mantidos inalterados até o final do ano:

- Caixa: R\$ 223 mil;
- Contas a receber: R\$ 858 mil, majoritariamente referentes a um *job* realizado pela empresa para um de seus principais clientes, entretanto, a área de compras da empresa iniciou um processo de *due diligence* sobre os gastos incorridos no evento e a empresa se recusa a pagar até o final da apuração. Essa é uma situação absolutamente sem precedentes na agência e razão para o alto valor de contas a receber. Segundo a devedora, o processo será concluído em dezembro e o valor devido será pago até fevereiro de 2021;
- Equipamentos: avaliados em R\$ 150 mil no balanço da empresa. Entretanto, pode ser esperado um deságio na venda deste ativo, de forma que seu valor, uma vez liquidado, será considerado 80% do valor dos livros, ou seja, R\$ 120 mil;
- Móveis de escritório: como mencionado anteriormente, o valor deste ativo não será considerado nessa análise uma vez que os móveis serão vendidos pelos sócios independentemente da continuidade no negócio, de forma que seu valor entraria em todos os fluxos analisados;
- Marca: a diretora da Elemental e João Marques afirmaram que em raríssimas ocasiões são vendidas marcas de agências de *live marketing*. O autor deste TF também não encontrou qualquer transação de venda de marca de agências no setor. Com isso, não é considerado nenhum valor residual para este ativo;
- Outros ativos intangíveis (relacionamento no mercado, carteira de clientes e *know-how*): todos estes são ativos imprescindíveis para o funcionamento da Elemental e absolutamente cruciais para que as projeções realizadas anteriormente sejam tornadas realidade. Uma empresa recém criada não poderia ter expectativas semelhantes à Elemental a menos que tivesse como replicar esses três ativos intangíveis. Entretanto, tratam-se de ativos que não podem ser vendidos e cujos valores não são avaliados aqui, de forma que não

representariam uma entrada para os sócios em uma eventual liquidação da empresa.

De maneira análoga, são listados a seguir os passivos da empresa, com a mesma hipótese simplificadora:

- Contas a pagar: R\$ 153 mil;
- Empréstimos: não há empréstimos em aberto.

Uma vez que todos os ativos e passivos da empresa são bastante líquidos (exceto o valor de contas a receber que se espera ser quitado até fevereiro), é válido assumir que todos poderiam ser liquidados, caso desejado dissolver a empresa, em curtíssimo prazo. Dessa forma, o fluxo de caixa esperado pelo encerramento de atividades se resume em uma entrada de R\$ 1.048 mil ao final de 2020.

Com isso, o fluxo de caixa diferencial entre o cenário do encerramento das atividades e cada um dos três cenários projetados de continuidade pode ser visto na Tabela 33:

Tabela 33 - Projeção de fluxos de caixa diferenciais por cenário (valores em R\$ mil)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	-1.048	544	819	1.210	1.340	1.474
Moderado	-1.048	406	606	930	1.160	1.257
Pessimista	-1.048	227	499	540	843	1.041

Fonte: elaborada pelo autor

Com estes fluxos em mãos, é possível serem calculados os indicadores de viabilidade para cada uma das alternativas. Para o cálculo do VPL, entretanto, é preciso determinar a TMA para o investimento. Apesar da taxa básica de juros (Selic) do país ser de apenas 2% (valor em outubro de 2020), os sócios do Grupo ABC+ afirmam que para eles, a TMA gira em torno de 10% devido ao tempo que precisam investir na empreitada e a grande insegurança que a envolve. Com isso, o Quadro 16 apresenta os indicadores de rentabilidade para cada uma das alternativas.

Quadro 16 - Indicadores de rentabilidade projetados

	TIR	VPL	Payback
Otimista	74%	2.862	Segundo ano
Moderado	58%	2.093	Terceiro ano
Pessimista	39%	1.199	Quarto ano

Fonte: elaborado pelo autor

É importante lembrar que não foi possível atribuir valor aos ativos intangíveis da Elemental e não seria possível vendê-los em uma eventual dissolução da empresa. Dessa forma, os fluxos de caixa diferenciais analisados não incluem o valor desses ativos como uma saída e, conseqüentemente, os indicadores apresentados no Quadro 16 são mais animadores que seriam caso a análise considerasse financeiramente o valor da marca, relacionamento no mercado, carteira de clientes e *know-how* da Elemental.

Por fim, como o valor da TIR é bastante superior a TMA para qualquer um dos cenários analisados, é recomendado aos sócios que continuem com a operação da Elemental, podendo esperar resultados bastante positivos para a empresa.

4.7 Resumo executivo

A Elemental é uma agência sediada em São Paulo que organiza e executa ações de *live marketing*, atuando no segmento B2B e, portanto, tendo como clientes outras empresas. O tipo de ação organizada pela Elemental permite que os *targets* da contratante interajam com a marca sendo divulgada, criando-se uma experiência ao participante e influenciando sua percepção sobre a empresa. Os principais tipos de ações organizados pela Elemental são eventos, ativações, campanhas de endomarketing, stands e eventos digitais. A agência é responsável por todos os aspectos da organização da ação, desde a criação de um conceito até a disposição que as mesas terão durante o evento, e também contrata e coordena todos os fornecedores envolvidos. A agência, criada em 2013, atua no Brasil inteiro e realiza ocasionalmente *jobs* no exterior.

Com o forte impacto da pandemia no mercado, a Elemental se viu impossibilitada de realizar qualquer tipo de ação que envolvesse o encontro de pessoas. A agência rapidamente se reinventou e passou a oferecer a seus clientes a possibilidade de organizar eventos digitais para manterem-se em contato com o público que lhes interessasse. Essa velocidade foi fundamental para posicionar bem a empresa para sobreviver à pandemia. É esperado que o mercado volte a

operar como antes da pandemia apenas em 2022 ou 2023, com algumas novas tendências, como o aumento de eventos digitais e ações que tenham maior alcance com menor público.

Diante desse cenário de retomada, a Elemental precisa conseguir explorar ao máximo suas fortalezas para prevalecer em um mercado marcado pela alta concorrência entre as agências e pelo constante risco de aparição de novos competidores. Dentre elas, destacam-se a presença de uma sócia no dia-a-dia da agência, o balanceamento entre criatividade e execução nas propostas elaboradas, o fato de a empresa fazer parte do Grupo ABC+, juntamente com duas agências de viagens, o perfil diversificado dos clientes da empresa, sem haver algum que detenha grande poder de barganha sobre a Elemental, a experiência na organização de ações para montadoras e empresas de mídia televisiva e a expertise adquirida pela empresa durante a pandemia na organização de eventos digitais. Com relação às fraquezas da empresa, é importante atentar-se ao baixo nível de desenvolvimento da área comercial, o *networking* inferior ao das principais agências do mercado e à falta de um sistema de remuneração variada baseado no desempenho.

O grande choque da pandemia no mercado de *live marketing* criou uma série de oportunidades para a Elemental. A falência de competidores deixou muitas empresas sem uma agência preferida, cenário que pode ser aproveitado pela Elemental na busca por novos clientes. Além disso, a diminuição na quantidade de oportunidades de trabalho diminuiu o custo de contratação de *freelancers*, tornando-os uma alternativa mais atrativa para a contratação no curto e médio prazo que funcionários fixos. E como já citado, é esperado que eventos digitais continuem sendo constantemente organizados mesmo após a pandemia, por oferecerem uma série de vantagens em relação aos presenciais. A Elemental tem total capacidade de aproveitar esse aumento e tornar-se ainda mais uma referência nesse segmento do mercado. Quanto às ameaças, é importante que a empresa se atente principalmente a uma possível nova onda de casos de COVID que volte a impossibilitar as ações presenciais e tenha cuidado na seleção de quais concorrências quer participar, de forma a manter saudável a taxa de conversão de concorrências em *jobs*.

Com relação ao plano de marketing, cabe aqui destaque a três aspectos. Em primeiro lugar, a Elemental deve investir suas redes sociais tanto financeiramente, por meio de patrocínios que aumentem a visibilidade de seus trabalhos com pessoas interessadas em *live marketing*, quanto qualitativamente, buscando aumentar a qualidade de suas publicações, de forma a passar maior profissionalismo e impressionar mais a quem as vê. Em segundo lugar, a empresa deve reduzir sua margem de lucro em campanhas de endomarketing para empresa com as quais nunca trabalhou, de forma a conquistar oportunidades com esses novos clientes.

Atualmente, essas ações trazem poucos lucros para a empresa devido a seu baixo *ticket* médio e podem servir como porta de entrada para a Elemental mostrar competência e criatividade, aumentando as chances da empresa de ganhar concorrências mais relevante. E em terceiro lugar, a empresa deve buscar ao máximo seguir o fluxo de processos desenhado na seção 4.5.7, atentando-se, principalmente, a mudança da cadência de reportes ao time financeiro, facilitando a preparação da empresa para grandes mudanças de caixa que possam vir a acontecer.

Finalmente, são projetados três cenários financeiros para a agência levando em consideração pesquisas e expectativas de mercado, os quais são todos comparados à alternativa de fechamento da empresa e liquidação de seus ativos. Com base nessas análises, tem-se a expectativa de um negócio bastante rentável, com VPL projetado entre R\$ 1.199 mil e R\$ 2.862 mil, e TIR entre 39% e 74%, superiores a TMA de 10%. É importante ressaltar ao leitor que os indicadores aqui apresentados seriam menores caso fosse considerado algum valor para os ativos intangíveis da empresa, como sua marca, *know-how*, carteira de clientes ou relacionamento de mercado. Mesmo com essa ressalva, a continuidade das atividades é a alternativa mais atrativa aos sócios, especialmente se utilizado este plano de negócios para guiar a empresa nos próximos anos.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou o desenvolvimento de um plano de negócios para a agência de *live marketing* Elemental diante do grande impacto da pandemia em sua operação, com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão dos sócios no futuro, trazer um maior conhecimento sobre o negócio e os aspectos que o definem e avaliar o que pode ser esperado do mercado de *live marketing* diante de sua nova realidade.

A análise do mercado mostrou que se espera que o *live marketing* apenas se recupere do choque causado pelo Corona vírus em 2022 ou 2023, e que, mesmo então, o mercado não volte a ser o mesmo que existia antes da pandemia. A expectativa é que novas tendências criadas em 2020, como eventos digitais, passem a integrar o mercado em definitivo, possibilitando um maior alcance ao público com menos recursos gastos. Outra mudança, dessa vez específica à Elemental foi a alteração do modelo de trabalho presencial para *home office* temporariamente durante a pandemia. A satisfação dos funcionários com a nova forma de trabalho motivou o autor deste TF a estudar o benefício financeiro de torná-lo o modelo padrão de trabalho da empresa, o qual foi estimado em cerca de R\$ 200 mil e será implementado pela gestão a partir de dezembro.

As mudanças no mercado, fruto da pandemia, criaram algumas oportunidades para a Elemental. A velocidade e o desempenho da empresa durante o *lockdown* a tornaram um dos modelos na organização de eventos digitais. Como é esperada uma manutenção do alto número dessas ações, cria-se uma oportunidade de conquistar um espaço privilegiado nesse novo segmento do *live marketing*. Para tanto, é fundamental que a gestão da Elemental saiba explorar sua condição atual de referência em eventos digitais. Além disso, é crucial que seja melhor desenvolvida sua área comercial – uma de suas principais fraquezas – para que se consiga capturar como clientes aquelas empresas cujas agências de preferência foram à falência durante a crise. Ademais, é possível que a Elemental realize sua expansão no futuro com uma maior flexibilidade, por meio da contratação de *freelancers*, cujos custos tornaram-se semelhantes aos de funcionários fixos devido à crise do setor. Olhando para o lado negativo, a empresa deve atentar-se especialmente a uma possível nova onda de casos de COVID-19, que possa causar um novo fechamento do *live marketing*. Para lidar com essa primeira ameaça, é fundamental que a estrutura da agência conte majoritariamente com autônomos, cujos desligamentos possam ser feitos de maneira rápida e barata. Além disso, a Elemental deve constantemente avaliar cuidadosamente as concorrências que aceita participar, de forma a não sobrecarregar-se e diminuir sua possibilidade de vitória nos processos.

O plano de marketing traçou recomendações de como a empresa pode melhor atingir seu público e executar seu trabalho. Com relação à sua promoção, concluiu-se que um maior investimento de tempo e de recursos financeiros nas redes sociais da agência melhorará sua imagem perante a competidores, fornecedores e, principalmente, clientes, podendo aumentar suas chances em concorrências e elevar o *status* da Elemental. Também foi proposto que a empresa utilize ações de endomarketing como forma de conquistar oportunidades com novos clientes. Para tanto, deve reduzir ao máximo o valor cobrado nessas situações, de forma a aumentar suas chances de vitória e buscar tanto impressionar o cliente com um bom trabalho, quanto criar um relacionamento de longo prazo. Além disso, foi desenhado o fluxo de processos da empresa, formalizando um processo que já acontecia naturalmente com o intuito de garantir que toda a equipe conheça e siga o fluxo, aumentando a padronização dos processos e sua qualidade. Nele, foi identificada uma possível melhoria na comunicação com a área financeira da empresa, que deve aumentar sua capacidade de planejamento.

Por fim, o plano financeiro buscou colocar em números os aspectos analisados ao longo do TF e projetar a situação que os sócios podem esperar para a empresa no futuro. Para tanto, foram levantados três cenários possíveis para as projeções, os quais refletem diferentes níveis de otimismo com o mercado de *live marketing*. Todos foram comparados à alternativa de encerrar as operações da Elemental e liquidar seus ativos. Essas análises indicaram que existem condições bastante favoráveis financeiramente para a continuidade do negócio e que, caso sejam seguidas as recomendações deste TF, espera-se que a agência seja bastante lucrativa no futuro.

Com isso, conclui-se que os objetivos traçados pelo autor deste TF foram alcançados em sua elaboração, uma vez que o estudo realizado permitiu um profundo conhecimento sobre a Elemental e o mercado de *live marketing*, tendências esperadas para ambos, o posicionamento estratégico da empresa, as forças competitivas do meio e sobre sua estratégia de marketing, além de terem sido traçadas projeções financeiras para a empresa para os próximos cinco anos. Todas essas informações serão de grande valia para o direcionamento estratégico dos sócios e para servir como amparo em seu processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, R. **The successful business plan: secrets and strategies**. 4th ed. Palo Alto: The Planning Company, 2003.
- AMPRO. **Estudo sobre live marketing no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://ampro.com.br/pesquisas/>>. Acesso em: 22 de out. de 2020.
- AMPRO. **Live marketing?** São Paulo, 2020. Disponível em: < <http://ampro.com.br/live-marketing/>>. Acesso em: 26 de out. de 2020.
- AMPRO. **O live marketing no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: < <http://ampro.com.br/pesquisas/>>. Acesso em: 22 de out. de 2020.
- AMPRO. **Pesquisa sobre a reação do live marketing à crise do Coronavírus**. São Paulo, 2020. Disponível em: < <http://ampro.com.br/pesquisas/>>. Acesso em: 22 de out. de 2020.
- BECOMUNICA. **Criando um novo amanhã**. São Paulo, 2020.
- BERRY, T. **Business plan pro, Version 3.0: how to develop and implement a successful business plan**. Eugene, Or: Palo Alto Software, 1998.
- BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm> . Acesso em: 24 de out. de 2020.
- BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm> . Acesso em: 24 de out. de 2020.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo, dando asas ao espírito empreendedor**. 2^a ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- CLARK, T. et al. **Business model you: a one-page method for reinventing your career**. Hoboken, N.J.: Wiley, 2012.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8^a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7^a ed. São Paulo: Empreende Ltda, 2018.
- ELEMENTAL. Elemental, a agência criativa. 2020. Disponível em: <<http://www.elemental5.com.br/sistema/>> . Acesso em: 15 de out. de 2020.
- EVENTBRITE. **As tendências para eventos em 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.eventbrite.com.br/blog/academy/2020-pesquisa-tendencias-eventos/>> . Acesso em: 30 de out. de 2020.
- FINCH, B. **How to write a business plan**. 4th ed. London: Kogan Page Limited, 2013.

JOHNSON, R. **The 24-hour business plan: a step-by-step guide to producing a tailor-made business plan in 24 working hours**. London: Random House Business, 2000.

JORDÃO, B. M. C.; PEREIRA, S. R. **A análise multicritério na tomada de decisão - o método analítico hierárquico de T. L. Saaty**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 15. ed. Boston: Pearson, 2016.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. C. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

LOVELOCK, C. H.; PATTERSON, P.; WIRTZ, J. **Services marketing**. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson Australia, 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**, 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MCCARTHY, E. J; PERREAULT, W. D. **Basic marketing: a global-managerial approach**. Boston: Mcgraw-Hill, 2011.

MEIO E MENSAGEM. **Colaborador João Paulo Haddad Marques**, 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/colaborador/joao-paulo-haddad-marques>> . Acesso em: 9 de nov. de 2020.

MERCADO, Sistema de expectativas de. Bacen. Indicadores do Top 5, média do IPCA anual de longo prazo. Disponível em <<https://www3.bcb.gov.br/expectativas/publico/?wicket:interface=:1:::>> . Acesso em: 5 de nov. de 2020.

PORTER, M. E. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1998

PROMOVIEW. **O que é live marketing?**, 2015. Disponível em: <<https://www.promoview.com.br/categoria/live-marketing/o-que-e-live-marketing.html>>. Acesso em: 10 de out. de 2020.

SAHLMAN, W. A. **How to write a great business plan**. Harvard Business Review, 1997.

SALIM, C.S. **Construindo planos de empreendimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010

WEISS, R. S. **Learning from strangers, the art and method of qualitative interview studies**. New York: The Free Press, 1995.

XAVIER, Thiago. **Instagram Ads: aprenda como anunciar no Instagram e conquiste resultados incríveis**. Rockcontent, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/instagram-ads/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2020.

Apêndice A – Matriz de decisão para a identificação do melhor modelo de contratação para a Elemental no curto e médio prazo

Neste apêndice é apresentada uma matriz de decisão que avalia dois modelos de contratação que podem ser adotados pela Elemental no curto e médio prazo. O primeiro é o modelo de contratação de funcionários fixos, que passariam a integrar a estrutura da Elemental com carteira de trabalho assinada. A alternativa seria a contratação de *freelancers* (autônomos): terceiros que integrariam a equipe com o propósito de ajudar na elaboração de um *job*, concorrência ou período de tempo previamente determinado.

Ambas as alternativas apresentam pontos positivos e negativos, de forma que não existe uma escolha óbvia a ser tomada, mas sim, um *trade-off*. Para auxiliar a gestão da agência a ponderar de forma mais objetiva qual opção pode fazer mais sentido para a Elemental nos próximos dois anos, o autor deste TF propôs a elaboração de uma matriz de decisão, e, com o auxílio da diretora da empresa e seu braço direito, elaborou a análise apresentada a seguir. O método aplicado para o estudo é o Método Analítico Hierárquico (AHP), proposto por Saaty em 1971.

Inicialmente, é importante deixar claras algumas condições que foram levadas em consideração durante a elaboração:

- A Elemental utilizava esporadicamente *freelancers* antes do período pandêmico. A empresa já está acostumada a dinâmica de incluí-los em seu time periodicamente e conhece muitos autônomos que possuem um estilo de trabalho compatível com o da Elemental;
- Como mencionado no item anterior, a empresa possui muitos contatos de qualidade de trabalhadores autônomos. Muito em função disso, consegue contratar esse tipo de ajuda com bastante celeridade, levando entre um e dois dias, em média;
- O custo de um *freelancer* é, em média, 15% maior que de um funcionário fixo. Entretanto, em meio a pandemia, essa diferença não existe mais, sendo em alguns casos até mesmo uma alternativa mais barata contar com autônomos. As gestoras acreditam que o custo de contratação de *freelancers* só volte aos valores antigos no início de 2022; e
- O período de tempo de análise é de dois anos, até o final de 2022. Por se tratar de um momento de muita incerteza no mercado de *live marketing*, acredita-se que

esse seja o período de tempo máximo para o qual faz sentido avaliar o modelo de contratação a ser adotado pela agência.

Em seguida, são apresentados os critérios de seleção utilizados na análise:

- **Custo:** refere-se ao custo total gasto com o trabalho do funcionário. No caso dos fixos, inclui salário, benefícios e impostos trabalhistas. Para os autônomos, inclui apenas sua taxa de trabalho;
- **Sinergia com o time:** está relacionada a facilidade do funcionário se integrar com o time da Elemental, aprender as características da empresa e seus processos;
- **Flexibilidade da equipe:** refere-se a facilidade com a qual a gestão consegue alterar o número de funcionários na equipe, de maneira a incorrer em menos custos financeiros e emocionais;
- **Qualidade da entrega:** esse critério leva em consideração a qualidade do trabalho realizado por cada tipo de funcionário; e
- **Risco trabalhista:** o último critério avalia a exposição da empresa a um possível passivo trabalhista com cada tipo de funcionário.

Para cada um dos critérios foram atribuídas notas comparativas entre as duas alternativas. As notas foram dadas seguindo os padrões do Quadro 17.

Quadro 17 - Intensidade das notas

Intensidade da importância	Definição
1	Igual importância
3	Fraca importância
5	Forte importância
7	Muito forte importância
9	Importância absoluta
2, 4, 6 e 8	Valores intermediárias

Fonte: Jordão e Pereira (2006)

Já as Tabelas 34 a 38 apresentam as avaliações, seguidas de uma breve explicação. Por convenção, as notas refletem o desempenho da alternativa da linha *versus* a alternativa da

coluna. Vale ressaltar mais uma vez que todas foram atribuídas em conjunto com as duas funcionárias da Elemental que possuem maior conhecimento do mercado de *live marketing*.

Tabela 34 - Atribuição de notas para custo

Custo	<i>Freelancer</i>	Fixo	Nota normalizada
<i>Freelancer</i>	1	1/3	0,25
Fixo	3	1	0,75

Fonte: elaborada pelo autor

O custo de manter um *freelancer* no time em tempos normais é 15% mais alto que de um funcionário fixo. Como atualmente essa diferença praticamente não existe, e tanto Bruna quando Ana Carolina acreditam que o maior custo para a contratação de autônomos só voltará a ser uma realidade no mercado no início de 2022, considerou-se que a contratação de fixos seria ter uma vantagem fraca em relação aos *freelancers*.

Tabela 35 - Atribuição de notas para sinergia com time

Sinergia com time	<i>Freelancer</i>	Fixo	Nota normalizada
<i>Freelancer</i>	1	1/3	0,25
Fixo	3	1	0,75

Fonte: elaborada pelo autor

A Elemental já conhece muitos dos autônomos que contrata, seus estilos de trabalho e sabe quais encaixam melhor no perfil da empresa. Da mesma maneira, o time também já está acostumado com a forma de trabalho desses funcionários. Assim, há ainda uma vantagem em termos de sinergia com o time para a contratação de fixos, mas, quando comparados com autônomos recorrentemente contratados, essa é uma vantagem fraca.

Tabela 36 - Atribuição de notas para flexibilidade da equipe

Flexibilidade da equipe	<i>Freelancer</i>	Fixo	Nota normalizada
<i>Freelancer</i>	1	5	0,83
Fixo	1/5	1	0,17

Fonte: elaborada pelo autor

Por natureza, os contratos de trabalhadores autônomos têm um prazo de validade determinado, podendo este ser relacionado ao tempo ou a um *job*. De qualquer maneira, usar

esse tipo de contratação se mostra uma alternativa bastante mais flexível que a contratação de fixos, por isso a nota 5 foi atribuída aos *freelancers* nesse critério.

Tabela 37 - Atribuição de notas para qualidade da entrega

Qualidade da entrega	<i>Freelancer</i>	Fixo	Nota normalizada
<i>Freelancer</i>	1	1	0,5
Fixo	1	1	0,5

Fonte: elaborada pelo autor

Este foi o único critério para o qual ambas as alternativas foram consideradas iguais. Isso porque a Elemental apenas considera contratar funcionários, sejam eles fixos ou não com o mesmo padrão de qualidade. É claro que existem *freelancers* de todos os níveis disponíveis no mercado, porém, para a empresa, só interessariam aqueles com o mesmo nível de entrega que um fixo teria.

Tabela 38 - Atribuição de notas para risco trabalhista

Risco trabalhista	<i>Freelancer</i>	Fixo	Nota normalizada
<i>Freelancer</i>	1	5	0,83
Fixo	1/5	1	0,17

Fonte: elaborada pelo autor

Por possuir um vínculo trabalhista muito mais forte com a empresa, o funcionário fixo representa um risco trabalhista forte à Elemental quando comparado com um *freelancer*, a final, este último é apenas um terceiro que presta serviços à agência.

A Tabela 39 resume as notas normalizadas dos cinco critérios.

Tabela 39 - Resumo das notas normalizadas dos critérios

	Custo	Sinergia com o time	Flexibilidade da equipe	Qualidade da entrega	Risco trabalhista
<i>Freelancer</i>	0,25	0,25	0,83	0,5	0,83
Fixo	0,75	0,75	0,17	0,5	0,17

Fonte: elaborada pelo autor

Em seguida, foi necessário atribuir pesos aos critérios avaliados. Para tanto, elaborou-se uma matriz de comparação dos critérios em que foi avaliada a importância do critério de cada linha *i* em comparação com o critério de cada coluna *j*.

Tabela 40 – Avaliação comparativa dos critérios

	Custo	Sinergia com time	Flexibilidade da equipe	Qualidade da entrega	Risco trabalhista
Custo	1	5	1	1	3
Sinergia com o time	0,2	1	0,2	0,333	0,333
Flexibilidade da equipe	1	5	1	2	3
Qualidade da entrega	1	3	0,5	1	0,333
Risco trabalhista	0,333	3	0,333	3	1

Fonte: elaborada pelo autor

Os valores de foram normalizados, conforme pode ser visto na Tabela 41, e os pesos finais foram atribuídos pela média dos valores de cada linha, e são exibidas na Tabela 42.

Tabela 41 - Normalização da comparação entre os critérios

	Custo	Sinergia com time	Flexibilidade da equipe	Qualidade da entrega	Risco trabalhista
Custo	0,283	0,294	0,330	0,136	0,391
Sinergia com o time	0,057	0,059	0,066	0,045	0,043
Flexibilidade da equipe	0,283	0,294	0,330	0,273	0,391
Qualidade da entrega	0,283	0,176	0,165	0,136	0,043
Risco trabalhista	0,094	0,176	0,110	0,409	0,130

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 42 - Pesos dos critérios

	Peso
Custo	0,287
Sinergia com o time	0,054
Flexibilidade da equipe	0,314
Qualidade da entrega	0,161
Risco trabalhista	0,184

Fonte: elaborada pelo autor

Com isso, é possível encontrar-se o valor médio ponderado para as notas avaliadas na Tabela 39. Os resultados são apresentados na Tabela 43, e indicam que a alternativa de contratação com o uso de *freelancers* é a mais recomendada à Elemental quando considerado o período dos dois próximos anos.

Tabela 43 - Resultados das notas e pesos

	Custo	Sinergia com time	Flexibilidade da equipe	Qualidade da entrega	Risco trabalhista
<i>Freelancer</i>	0,25	0,25	0,83	0,5	0,83
Fixo	0,75	0,75	0,17	0,5	0,17
Pesos	0,287	0,054	0,314	0,161	0,184

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 44 - Notas ponderadas por critérios

	Custo	Sinergia com time	Flexibilidade da equipe	Qualidade da entrega	Risco trabalhista	Nota
<i>Freelancer</i>	0,072	0,014	0,26	0,080	0,153	0,581
Fixo	0,215	0,041	0,05	0,080	0,031	0,419

Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, Jordão e Pereira (2006) propõem uma análise para conferir se as notas atribuídas aos critérios para a formação de seus pesos são coerentes entre si. Para isso, em primeiro lugar, deve ser multiplicada a Tabela 40 pela matriz com os pesos de cada um dos valores, apresentada na Tabela 42. O resultado pode ser visto na Tabela 45.

Tabela 45 - Multiplicação da matriz de avaliação comparativa dos critérios pela matriz com pesos dos critérios

Critérios	Totais
Custo	1,584
Sinergia com o time	0,289
Flexibilidade da equipe	1,745
Qualidade da entrega	0,828
Risco trabalhista	1,029

Fonte: elaborada pelo autor

Os valores da Tabela 45, devem, então, ser divididos um a um pelos valores dos pesos dos critérios, chegando-se à matriz que será utilizada para determinar o λ máximo, e que pode ser vista na Tabela 46.

Tabela 46 - Matriz para cálculo do λ_{\max}

Matriz para cálculo do λ_{\max}
5,522
5,350
5,555
5,150
5,591

Fonte: elaborada pelo autor

O λ_{\max} é a média dos valores dessa matriz. No caso, 5,434. Com ele, é possível calcular o Índice de Coerência (IC) dado pela equação a seguir:

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5,434 - 5}{5 - 1} = 0,1084$$

Finalmente, é encontrada a razão entre o IC e o Índice Aleatório (IA), valor que deve ser menor ou igual a 10%. Os valores do IA são dados por Saaty e estão resumidos no Quadro 18.

Quadro 18 - valores de IA dependendo das dimensões da matriz

Dimensão da matriz	1	2	3	4	5	6
Índice Aleatório	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24

Fonte: Jordão e Pereira (2006)

Com isso, tem-se que o valor da razão IC/IA vale 0,0968, um valor menor que os 10% propostos por Saaty, o que permite concluir que a atribuição de notas aos critérios é coerente.

Apêndice B – Comparação financeira entre alugar um *coworking* e manter operações no escritório

Até o início de 2020, a equipe da Elemental trabalhava em seu escritório, localizado no Itaim Bibi, em São Paulo. Desde o início da pandemia, todos os funcionários passaram a trabalhar de casa. A Tabela 47 apresenta os gastos mensais da empresa com sua sede. Os meses foram agrupados em dois blocos, separando meses em que havia trabalho no escritório e meses em que o espaço estava vago.

Tabela 47 - Gastos com sede antes e depois do início da pandemia (valores em R\$)

	Jan-Fev	Mar-Mai
Aluguel	8.000,00	-
Custos Fixos	5.123,17	5.305,82
Gastos de escritório	2.151,00	2.637,62
Infraestrutura	2.027,32	2.344,91
Seguro	136,76	136,76
Total	17.438,25	10.425,11

Fonte: dados Elemental, elaborada pelo autor

Os gastos foram agrupados em cinco diferentes categorias pelo autor:

- Aluguel: refere-se apenas ao gasto com aluguel do imóvel. Como trata-se de um escritório de propriedade dos sócios do Grupo ABC+, é importante ressaltar que o valor pago pela Elemental está abaixo do seu valor de mercado. Ademais, salta aos olhos o fato de a empresa não ter pago nenhum aluguel durante a pandemia. Essa foi uma medida adotada pelos sócios para preservar os cofres da empresa, mas que, naturalmente, custou a eles a quantia antigamente paga;
- Custos fixos: incluem custos como condomínio, energia e IPTU;
- Gastos de escritório: relaciona-se a gastos da operação do escritório, mas que não seriam incorridos em caso de *home-office*, como materiais de limpeza, materiais para a copa, internet, gastos de telefone, entre outros;
- Infraestrutura: refere-se a gastos com equipamentos, manutenção e melhorias da sede; e
- Seguro: é o valor gasto pela empresa com seguro para a sua sede.

É importante ressaltar que apenas foram considerados gastos com sede que seriam eliminados no caso de não a utilizar mais. Gastos com materiais de informática, por exemplo, não entram nos números apresentados pela Tabela 47, uma vez que continuarão existindo independentemente do uso ou não do escritório.

Os dados mostram que a empresa gastava, antes da pandemia, em média R\$ 17,5 mil para utilizar seu escritório como sede, e R\$ 10,5 mil para mantê-lo, mesmo sem uso. Caso o aluguel continuasse sendo cobrado, esse número passaria a ser de R\$ 18,5 mil mensais, e a média de gasto da empresa nos cinco primeiros meses do ano com sua sede seria de R\$ 18 mil.

Uma vez determinado o custo de manter as operações na sede do Itaim, deve-se analisar qual seria o gasto com a alternativa: fechar um contrato de aluguel com uma empresa de *coworking*.

Para tanto, foi-se realizado um orçamento com a empresa Regus. Duas localizações foram consideradas, ambas próximas ao atual escritório da Elemental: Itaim Bibi e Vila Olímpia. Além disso, foram orçados dois planos para uso do espaço. Ambos permitem que a equipe utilize a área comum do escritório (banheiros, copa, área de lazer, entre outros), bem como tenha acesso a internet e uma telefonista que atenda as ligações da agência e as redirecione ao funcionário mais adequado, como uma recepcionista. Os planos se diferem com relação ao tipo de uso do espaço: o plano Escritório Físico permite o uso de uma sala privativa para quatro pessoas durante o mês inteiro, enquanto o plano Escritório Virtual apenas possibilita esse uso desse mesmo espaço em cinco dos dias de determinado mês, com opção de compra de mais dias, caso necessário. O Quadro 19 resume o preço mensal de cada uma das alternativas.

Quadro 19 - Orçamento de planos de espaços em coworking da Regus

Localização	Tipo de aluguel	Preço mensal
Vila Olímpia	Escritório Físico	R\$ 3.989,00
	Escritório Virtual	R\$ 601,00
Itaim Bibi	Escritório Físico	R\$ 4.359,00
	Escritório Virtual	R\$ 632,00

Fonte: Orçamento Regus

Com esses valores em mãos, é possível avaliar qual seria a economia da empresa em alterar seu local e padrão de trabalho para algum dos *coworkings* da Regus, o que pode ser visto na Tabela 48.

Tabela 48 - Economia esperada com adoção de modelo *home-office* + *coworking*

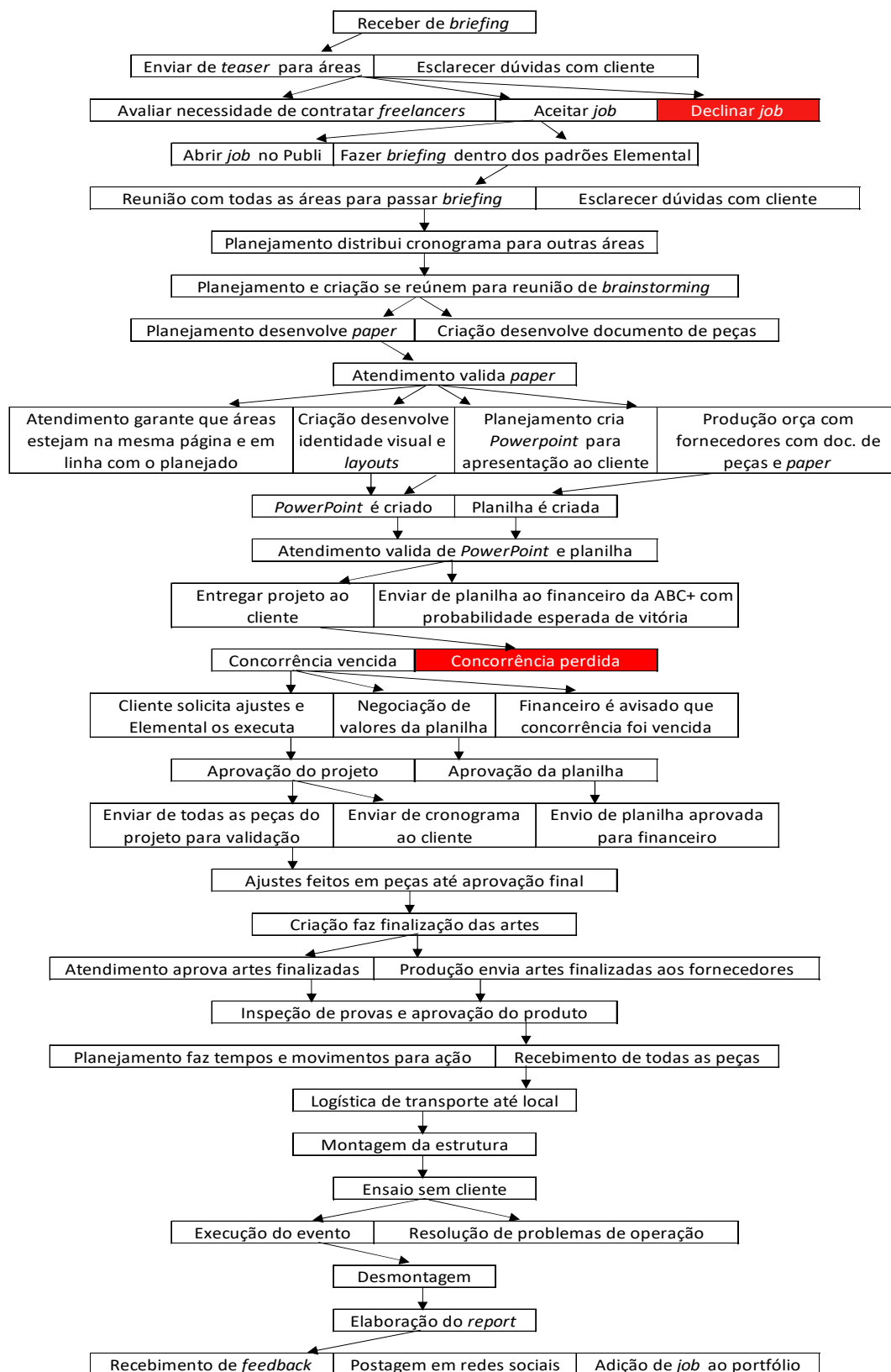
Localização	Tipo de aluguel	Custo mensal do escritório atual	Preço mensal do <i>coworking</i>	Economia com troca
Vila Olímpia	Escritório Físico	R\$ 18.030,36	R\$ 3.989,00	R\$ 14.041,36
	Escritório Virtual	R\$ 18.030,36	R\$ 601,00	R\$ 17.429,36
Itaim Bibi	Escritório Físico	R\$ 18.030,36	R\$ 4.359,00	R\$ 13.671,36
	Escritório Virtual	R\$ 18.030,36	R\$ 632,00	R\$ 17.398,36

Fonte: dados Elemental e Regus, elaborada pelo autor

Em amarelo, destaca-se a alternativa que se recomenda aos sócios da Elemental, uma vez que atende à demanda de salas de reuniões para a equipe trabalhar ocasionalmente, e mantém o modelo de *home-office* e seus benefícios como vantagens à equipe, proporcionando uma economia de 17,4 mil reais por mês ou 208,8 mil reais por ano. O valor para os sócios pode ser ainda maior se for considerado que o aluguel cobrado por eles para a Elemental está abaixo do valor de mercado.

Apêndice C – Fluxo de processos

Figura 24 - Fluxo de processos da Elemental



Fonte: elaborada pelo autor

Apêndice D – Projeção de despesas com serviços auxiliares, gastos com tecnologia e despesas de marketing

Neste apêndice são apresentados os cálculos realizados para a projeção das despesas com serviços auxiliares (RH, financeiro, TI, jurídico e contabilidade), gastos com tecnologia e despesas de marketing. O método para cálculo é explicado na seção 4.6.2 e os resultados são apresentados a seguir.

Primeiramente, são apresentadas as tabelas de cálculo para as despesas com serviços auxiliares.

Tabela 49 - Cálculo da razão entre faturamento 2019 corrigido e faturamentos projetados (valores em R\$ mil)

	2019 (ano base)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Faturamento Elemental corrigido	14.080	14.687	15.081	15.547	16.080	16.603	17.101
<i>IPCA</i>	4,31%	2,68%	3,09%	3,43%	3,25%	3,00%	-
Faturamento cenário otimista	-	-	12.121	16.058	20.293	22.493	24.755
Faturamento cenário moderado	-	-	10.174	13.937	17.179	20.590	22.670
Faturamento cenário pessimista	-	-	8.227	11.040	14.064	17.254	20.585
Razão entre fat. Otimista e 2019	-	-	80%	103%	126%	135%	145%
Razão entre fat. Moderado e 2019	-	-	67%	90%	107%	124%	133%
Razão entre fat. Pessimista e 2019	-	-	55%	71%	87%	104%	120%

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 50 - Correção dos dos gastos com serviços auxiliares por IPCA (valores em R\$ mil)

	2019 (ano base)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>IPCA</i>	4,31%	2,68%	3,09%	3,43%	3,25%	3,00%	-
RH + Financeiro + TI	162	169	174	179	185	191	197
Assessoria Jurídica	42	44	45	46	48	50	51
Total	204	213	219	225	233	241	248

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 51 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário otimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
RH + Financeiro + TI	140	185	234	259	285
Assessoria Jurídica	36	48	61	67	74
Assessoria Contábil	32	34	35	36	37
Total	208	267	330	363	397

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 52 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário moderado (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
RH + Financeiro + TI	117	161	198	237	261
Assessoria Jurídica	30	42	51	61	68
Assessoria Contábil	32	34	35	36	37
Total	180	236	285	335	367

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 53 - Projeção de gastos com serviços auxiliares no cenário pessimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
RH + Financeiro + TI	95	127	162	199	237
Assessoria Jurídica	25	33	42	52	61
Assessoria Contábil	32	34	35	36	37
Total	151	194	239	287	336

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 54 - Projeção de gastos com serviços auxiliares por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	208	267	330	363	397
Moderado	180	236	285	335	367
Pessimista	151	194	239	287	336

Fonte: elaborada pelo autor

Em seguida, são apresentadas as projeções para os gastos com tecnologia, que incluem:

- *Software*: programas para edição de imagem e vídeo, como Photoshop, indispensáveis principalmente para a área criativa da Elemental;
- Equipamentos: gastos referentes primordialmente à reposição de *notebooks*;
- Licenças: gasto referente a licenças de acesso a bancos de imagens; e
- Telefones: gasto com linhas telefônicas da agência e de seis funcionários.

A Tabela 49 é utilizada também para os cálculos das projeções dos gastos de tecnologia demonstradas nas Tabelas 55 a 59 de maneira análoga aos gastos com serviços compartilhados.

Tabela 55 - Correção dos gastos com tecnologia por IPCA (valores em R\$ mil)

	2019 (ano base)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>IPCA</i>	<i>4,31%</i>	<i>2,68%</i>	<i>3,09%</i>	<i>3,43%</i>	<i>3,25%</i>	<i>3,00%</i>	<i>-</i>
Software	94	98	101	104	108	111	115
Equipamentos	41	43	44	46	47	49	50
Licenças	14	15	15	16	16	17	17
Telefones	32	34	35	36	37	38	39
Total	182	190	195	201	208	215	221

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 56 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário otimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Software	81	108	136	151	166
Equipamentos	36	47	60	66	73
Licenças	12	16	20	23	25
Telefones	28	37	47	52	57
Total	157	208	263	291	321

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 57 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário moderado (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Software	68	93	115	138	152
Equipamentos	30	41	51	61	67
Licenças	10	14	17	21	23
Telefones	23	32	40	47	52
Total	132	181	222	267	294

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 58 - Projeção de gastos com tecnologia no cenário pessimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Software	55	74	94	116	138
Equipamentos	24	32	41	51	61
Licenças	8	11	14	17	21
Telefones	19	25	32	40	47
Total	107	143	182	223	267

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 59 - Projeção de gastos com tecnologia por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	157	208	263	291	321
Moderado	132	181	222	267	294
Pessimista	107	143	182	223	267

Fonte: elaborada pelo autor

Finalmente, são apresentadas as projeções de gastos com marketing, seguindo racional semelhante às duas projeções demonstradas anteriormente. Novamente, a Tabela 49 é utilizada para os cálculos, os quais, por sua vez, são apresentados nas Tabelas 60 a 64.

Tabela 60 - Correção dos gastos com marketing por IPCA (valores em R\$ mil)

	2019 (ano base)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>IPCA</i>	4,31%	2,68%	3,09%	3,43%	3,25%	3,00%	-
Relacionamento com clientes	32	34	34	36	37	38	39
Confraternização interna	13	14	14	15	15	16	16
Impulsioneamento de postagens	12	13	13	13	14	14	15
Total	57	60	62	63	66	68	70

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 61 - Projeção de gastos com marketing no cenário otimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Relacionamento com clientes	28	37	46	51	57
Confraternização interna	11	15	19	21	23
Impulsioneamento de postagens	10	14	17	19	21
Total	49	66	83	92	101

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 62 - Projeção de gastos com marketing no cenário moderado (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Relacionamento com clientes	23	32	39	47	52
Confraternização interna	10	13	16	19	21
Impulsioneamento de postagens	9	12	15	18	19
Total	42	57	70	84	92

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 63 - Projeção de gastos com marketing no cenário pessimista (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
--	------	------	------	------	------

Relacionamento com clientes	19	25	32	39	47
Confraternização interna	8	10	13	16	19
Impulsioneamento de postagens	7	9	12	15	18
Total	34	45	57	70	84

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 64 - Projeção de gastos com marketing por cenário (valores em R\$ mil)

	2021	2022	2023	2024	2025
Otimista	49	66	83	92	101
Moderado	42	57	70	84	92
Pessimista	34	45	57	70	84

Fonte: elaborada pelo autor