

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Paulo de Tarso Souza Santos**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA**  
**LEGACY EXCHANGE: Um Enfoque no Marketing**

**Taubaté – SP**

**2021**

**Paulo de Tarso Souza Santos**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA  
LEGACY EXCHANGE: Um enfoque no Marketing**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Julio César Gonçalves

**Taubaté – SP  
2021**

**PAULO DE TARSO SOUZA SANTOS**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DA EMPRESA LEGACY EXCHANGE: UM  
ENFOQUE NO MARKETING**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Júlio Cesar Gonçalves

**Data: 03/11/2021**

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**COMISSÃO JULGADORA**

Prof. Me. José Rodrigo Várzea Cursino

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profª. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Me. Julio César Gonçalves

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S237d Santos, Paulo de Tarso Souza  
Diagnóstico organizacional na empresa Legacy Exchange :um  
enfoque no marketing / Paulo de Tarso Souza Santos - 2021.  
89f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Departamentode  
Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2021.  
Orientação: Prof. Me. Julio César Gonçalves, Departamento do  
orientador – Gestão e Negócios.

1. Marketing. 2. Diagnóstico organizacional. 3. Comércio  
eletrônico - Administração. I. Título.

658.8

Aos meus pais, Maria e Sidney, por todo apoio que me deram durante o trajeto acadêmico. Ao meu avós, Amélia e Zinho, que já não se encontram mais entre nós e não puderam me ver se formar.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Me. Julio César Gonçalves, por ter aceitado a orientação deste trabalho num período tão complicado, por sempre me incentivar a ser um aluno melhor e um profissional mais qualificado.

Aos Profs. convidados que fizeram parte da banca, pelas importantes sugestões de melhorias e correções de erros, que muito acrescentaram no polimento e conclusão deste trabalho.

A Empresa LEGACY EXCHANGE que se mostrou aberta e solícita em participar de discussões, e questionamentos quando foi possível e solicitado.

"Love is the one thing we're capable of perceiving that transcends dimensions of time and space". (INTERSTELLAR, 2014

SANTOS, Paulo de Tarso Souza. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA LEGACY EXCHANGE: um enfoque no marketing**: 2021. 89 f. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título Bacharel em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

As transições no cenário macro e micro econômico acontecem constantemente, exigindo que as empresas estejam sempre atualizadas no que concerne tecnologias, estratégias de negócio e excelência no serviço prestado, tudo isso para se manterem vivas. Para isso, elas precisam ser instruídas e auxiliadas para o desenvolvimento de suas atividades e serviços, pois, além do mercado ser bastante competitivo, ainda há o surgimento de novos negócios, empresas e *startups* diariamente, aumentando a concorrência. Contudo, algumas destas empresas e *startups* não dispõem de gestores, colaboradores e estratégias, alinhados corretamente com as diretrizes e objetivos da organização, é nesse contexto em que surge o diagnóstico organizacional. Abordando este tema, o presente trabalho tem por objetivo desenvolver uma pesquisa bibliográfica descritiva, com foco em identificar os serviços prestados e a interface de marketing digital por empresas inseridas no mercado de câmbio curitibano, que é composto de diversos agentes/*players*, em especial da empresa Legacy Exchange. O diagnóstico organizacional é comumente contratado por empresas de micro, pequeno ou médio porte, com um outro nome mais chamativo, a Consultoria. As empresas consideradas de grande porte geralmente possuem uma empresa exclusivamente dedicada para exercer esta função. Normalmente, é feita a identificação dos problemas que existem na empresa, mas que passam despercebidos pelos gestores, mesmo que a empresa obtenha resultados financeiros positivos no fim do exercício fiscal, ou que esteja fazendo sucesso em determinado mercado. O diagnóstico organizacional relata aos gestores eventuais problemas, do ponto de vista Administrativo, Financeiro, Marketing, Produtivo, Gestão de Pessoas ou Contábil, dependendo da necessidade da empresa, para que cheguem num plano de ação a ser realizado futuramente, sendo o Marketing a área escolhida neste trabalho. Foi feita uma pesquisa exploratória com as principais empresas corretoras de câmbio no município de Curitiba - PR, a fim de obter maiores informações acerca do mercado de câmbio em si, como por exemplo, principais serviços oferecidos nas corretoras, o tempo de atuação no mercado, volatilidade do setor e incerteza cambial, bem como a importância do marketing digital nessa nova era da informação e das interações comerciais, bem como compará-los com os da Legacy Exchange, para identificar possíveis semelhanças, problemas e também sugerir melhorias. Espera-se que esta pesquisa possa auxiliar as diversas empresas que têm interesse neste tema proposto a obter informação técnica no momento de se tomar decisão estratégica e competitiva.

**Palavras-chave:** marketing, marketing digital, diagnóstico organizacional, câmbio

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Análise swot da empresa Legacy.....	<b>63</b>
---	-----------

## LISTA DE FIGURAS

<b>Organograma do quadro de funcionários.....</b>	<b>24</b>
<b>Moedas estrangeiras oferecidas.....</b>	<b>25</b>
<b>Remessas internacionais.....</b>	<b>26</b>
<b>Regimes cambiais no plano real.....</b>	<b>30</b>
<b>As 5 forças de Porter.....</b>	<b>56</b>
<b>Mix de Marketing.....</b>	<b>72</b>
<b>Página inicial da DayCâmbio.....</b>	<b>78</b>
<b>Página inicial da Dourada corretora de câmbio.....</b>	<b>79</b>

## SUMÁRIO

RESUMO.....	09
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema do trabalho.....	16
1.2 Objetivo do trabalho.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Problema.....	18
1.4 Relevância do estudo.....	18
1.5 Delimitação do estudo.....	18
1.6 Metodologia.....	19
1.7 Organização do trabalho.....	19
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	21
2.1 Produtos e serviços oferecidos.....	25
2.2 Pontos de venda.....	26
2.3 Preços oferecidos.....	27
2.4 Promoções praticadas.....	27
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	28
3.1 Câmbio.....	29
3.1.1 Mercado de câmbio brasileiro.....	31
3.1.2 Legislação nacional vigente.....	34
3.1.3 Volatilidade no mercado de câmbio.....	37
3.1.4 Macro operações de câmbio.....	39
3.2 Marketing.....	40

3.2.1 Marketing digital.....	41
3.3 Diagnóstico organizacional.....	42
3.3.1 Modelo de diagnóstico proposto por Silva.....	43
3.3.2 Modelo de diagnóstico proposto por Berton.....	43
3.4 Planejamento estratégico.....	45
3.5 Cultura organizacional.....	46
3.6 Clientes.....	47
3.7 Colaboradores.....	48
3.8 Parceiros.....	48
3.9 Treinamento.....	50
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	51
4.1 Detalhamento e especificidade do diagnóstico.....	52
4.2 Análise dos 4Ps.....	53
4.2.1 Análise do preço.....	53
4.2.2 Análise da praça.....	54
4.2.3 Análise dos produtos e serviços.....	54
4.2.4 Análise das promoções.....	54
4.2.5 Características gerais do cliente no mercado local.....	55
4.3 Análise das cinco forças de Porter.....	56
4.3.1 Poder de barganha dos fornecedores.....	56
4.3.2 Poder de barganha dos clientes.....	58
4.3.3 Ameaça de produtos substitutos.....	59
4.3.4 Ameaça de novos entrantes.....	60
4.3.5 Rivalidade entre os concorrentes.....	62
4.4 Análise SWOT.....	62
4.5 Posicionamento atual da empresa.....	65
4.5.1 Posicionamento estratégico.....	65
4.5.2 Posicionamento da marca.....	66
4.5.3 Posicionamento de valor.....	66
4.6 Público alvo.....	67

4.7 Fidelização.....	68
4.8 Análise da concorrência.....	68
4.8.1 Benchmarking.....	69
4.8.2 Concorrentes diretos.....	70
4.8.3 Concorrentes indiretos.....	71
5 RESULTADOS.....	72
5.1 Resultados obtidos após a análise dos 4Ps.....	72
5.1.1 Identificação de possíveis problemas nos produtos e serviços.....	73
5.1.2 Identificação de possíveis problemas na praça.....	73
5.1.3 Identificação de possíveis problemas no preço.....	74
5.1.4 Identificação de possíveis problemas na promoção.....	74
5.2 Resultados da análise SWOT dos concorrentes diretos.....	75
5.3 Resultados da análise SWOT dos concorrentes indiretos.....	76
5.4 Resultados do benchmarking competitivo.....	76
5.5 Relatório final da aplicação do modelo de diagnóstico proposto por Silva.....	80
6 CONCLUSÕES.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....	88

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, tem ocorrido uma constante modernização no ambiente macroeconômico internacional e, mais especificamente, no mercado brasileiro. Isso tem criado muitos problemas gerenciais e administrativos para as empresas de forma geral, independentemente de seu tamanho, aporte de recursos ou ramo de atuação. Os consumidores hoje em dia têm grande acesso às diversas tecnologias existentes e quase tudo pode ser lido e consultado com facilidade através de um computador, tablet ou smartphone. Esta facilidade de acesso tem causado mudanças profundas nas dinâmicas do mercado como um todo, cada vez mais rapidamente. Essas constantes mudanças exigem que as empresas façam uma avaliação contínua de suas estratégias e pontos de vista, para que estejam sempre atualizadas, competitivas e claro, para que continuem tendo sucesso e atinjam a sua missão. Para McKenna (1999, p. 119) as empresas tem percebido que devem se adequar à abordagem que é dada aos clientes, procurando sempre se adaptar e atender às necessidades dos mesmos. Antigamente, principalmente no comércio varejista, haviam diversas empresas focadas apenas nos resultados proporcionados pelo volume de vendas, porém, nos dias atuais, o foco está em adaptar os seus produtos, bens, serviços e métodos para atender as demandas e necessidades dos clientes.

Os novos clientes vem se mostrando cada vez mais exigentes, e eles exigem não apenas produtos de qualidade, um requisito mínimo no modelo econômico atual, mas também um atendimento diferenciado ao cliente, que exceda as expectativas, que cause identificação e o fidelize, que o faça buscá-lo novamente. Portanto, as empresas tentam criar laços mais duradouros com seus clientes, buscando sua fidelização, por meio da excelência do serviço prestado, boa localização e preços competitivos no mercado, além do sentimento de identificação e valorização. Foi assim que a franquia da empresa Legacy Exchange, situada em Curitiba, atuante no mercado de Câmbio e Turismo, aceitou ajuda para tentar aprimorar sua eficácia na área de Marketing e Marketing digital.

Foi escolhido o modelo de Diagnóstico Organizacional, com foco em Marketing e Marketing Digital, pois são áreas em constante expansão no Mercado de Câmbio e que estão em constante mudança, principalmente no quesito Tecnologia, além de permear praticamente todos os setores da empresa Legacy Exchange.

As principais premissas para a realização deste diagnóstico são: evitar custos desnecessários, no que diz respeito aos serviços prestados pela empresa, as negociações com os clientes e possíveis *leaks* (vazamentos, falhas) nas movimentações e transações financeiras. Uma parte essencial se faz presente também na hora de adquirir *know how* (conhecimento adquirido através da prática), e moldar continuamente melhorias, com base em cases já existentes no mercado e que podem ser ou não aplicados na empresa Legacy Exchange, tendo em vista que a empresa em questão nunca havia feito este tipo de diagnóstico.

O diagnóstico organizacional, assim como uma consultoria, preza sempre pela imparcialidade e pela transparência, pois as pessoas e os clientes atendidos são os bens mais preciosos para qualquer organização. Preza-se também pela impessoalidade, o diagnóstico não se baseou em relações emotivas ou pessoais com quaisquer membros da organização, atuando de forma estritamente profissional e acadêmica.

Há uma busca constante por um aumento da rentabilidade na empresa, através da expansão do *market share* (participação de mercado) e de se obter uma maior fidelização dos clientes, potencialmente aumentando o faturamento bruto da empresa. Todos estes fatores afetam diretamente, ou indiretamente, a rentabilidade da empresa devido a três grandes consequências: geram aumento de receitas, geram aumento dos custos e despesas, ou ainda, geram redução dos custos e despesas.

Este diagnóstico busca também otimizar o tempo dedicado pelos funcionários e gestores na realização de suas atividades dentro da Legacy Exchange, pois localizando possíveis falhas na prestação do serviço, ficará mais evidente e direcionado no que eles podem e precisam aplicar e aprimorar na empresa.

## **1.1 TEMA DO TRABALHO**

Depois de passar por várias matérias e conteúdos durante o curso de Administração, a área de Marketing foi a que mais despertou o interesse do autor e foi escolhida como área e tema principal para a realização deste trabalho. O presente estudo possui a seguinte questão temática norteadora: através das ferramentas de marketing, aproveitando-se do âmbito do marketing digital, quais as falhas e possíveis melhorias para a empresa Legacy Exchange

dentro do mercado de câmbio na cidade de Curitiba? A questão norteadora foi determinada através de um diagnóstico organizacional, utilizando como principais ferramentas a análise *SWOT*, *benchmarking* competitivo, 4Ps de marketing e as 5 forças de Porter, sendo essas as ferramentas que serão expostas mais adiante no trabalho.

## **1.2 OBJETIVO DO TRABALHO**

Realizar um Diagnóstico Organizacional com enfoque no Marketing e Marketing Digital na Empresa Legacy Exchange e identificar potenciais problemas e oportunidades para melhoria naquela empresa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias de Marketing, as ações de Marketing Digital utilizadas pela empresa Legacy Exchange que influenciam e podem vir a interferir no Mercado de Câmbio em Curitiba, dentro do contexto em que ela está inserida.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) utilizar ferramentas de marketing para auxiliar as tomadas de decisão;
- b) identificar os elementos do marketing digital presentes no mercado de câmbio curitibano;
- c) aplicar os conceitos de marketing digital no mercado de câmbio curitibano;
- d) analisar a percepção dos clientes da Legacy Exchange em relação ao marketing digital que existe atualmente na empresa;
- e) analisar a percepção dos funcionários da Legacy Exchange em relação ao marketing digital que existe atualmente na empresa;

f) comparar as estratégias de marketing digital presentes na concorrência por meio de benchmarking competitivo;

g) elaborar e programar ações de marketing para a Legacy Exchange, propondo possíveis melhorias para os gestores.

### **1.3 PROBLEMA**

Este trabalho de conclusão de curso procura responder a seguinte pergunta: quais estratégias e procedimentos podem ser utilizados para aumentar a eficiência do Marketing e Marketing digital na empresa Legacy Exchange? Com o objetivo de captação de novos clientes e mais fidelização e satisfação dos clientes já existentes.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A relevância deste estudo consiste em adquirir mais conhecimentos acerca de um tema que afeta o dia a dia de todos os cidadãos brasileiros, diretamente ou indiretamente, a questão do Câmbio, sendo, juntamente dele, abordadas a volatilidade, inflação e legislação bancária; bem como as aplicações, na prática, dos conceitos de Marketing estudados durante o curso de Administração, uma vez que a satisfação dos clientes é um objetivo primordial das organizações, sendo elas fabris ou prestadoras de serviços, como é o caso da empresa Legacy Exchange.

### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo foi realizado no município de Curitiba, localizado na região do Primeiro Planalto Paranaense, do Estado do Paraná, sendo analisadas as principais empresas do ramo cambial na cidade, com base nos relatórios financeiros e receita bruta de cada uma delas;

constituindo assim, os principais *players* deste mercado, e conseqüentemente, que disputam fatias do mercado com a empresa Legacy Exchange.

As informações apresentadas refletem dados mercadológicos em um determinado período, entre janeiro de 2020 a julho de 2021, por conta dos desdobramentos da pandemia do covid-19 nos anos de 2020 e de 2021, onde houveram momentos em que a empresa teve que reduzir o seu tempo de atividade, e até manter as portas fechadas, momento em que houve também a suspensão de voos internacionais, sendo essas atividades sendo retomadas gradualmente no decorrer da pesquisa.

## **1.6 METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica descritiva na área de Mercado Cambial brasileiro, buscando autores importantes e dados referentes às características gerais deste mercado, legislação vigente e as suas particularidades. Agrupamento, seleção e análise dos autores e informações obtidos para posteriormente colocá-los neste trabalho.

Pesquisa de campo na cidade de Curitiba, buscando conhecer o mercado local e suas especificidades, quais as principais empresas que trabalham com Câmbio, mais especificamente, casas de Câmbio, suas características e como aplicam o Marketing Digital na prestação dos serviços e satisfação e fidelização de seus clientes.

A amostra utilizada neste trabalho consiste apenas nas principais casas de câmbio presentes na cidade de Curitiba, com base na arrecadação bruta entre os anos de 2019 e 2020. A pesquisa possui limitações, no sentido em que foi feita apenas analisando-se características do mercado local curitibano, inserido no contexto brasileiro, abordando de forma limitada as particularidades do Mercado de Câmbio Internacional como um todo.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 6 (seis) capítulos, de forma que a sequência das informações e tópicos ofereçam um entendimento linear do conteúdo.

O Capítulo 1 (Tópico 1 até 1.7), trata da forma em que o trabalho foi organizado, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, o problema de pesquisa, a delimitação do estudo, a metodologia utilizada, bem como a relevância desse estudo.

O Capítulo 2 (Tópico 2 até 2.4), apresenta a contextualização da empresa, suas características gerais, o ramo de atuação no mercado, o tempo de atuação no mercado, o quadro de funcionários, etc.

O Capítulo 3 (Tópico 3 até 3.9), trata da revisão bibliográfica utilizada para a realização deste trabalho, essencial para fundamentar a pesquisa e dar embasamento teórico, abordando temas como Legislação Cambial Nacional, Diagnóstico Organizacional, Marketing e Marketing Digital, Cultura Organizacional, e Planejamento Estratégico de Negócios.

O Capítulo 4 foi utilizado para a aplicação das ferramentas de Marketing e Estratégia em si, tais como: as 5 Forças de Porter, os 4Ps, Análise *SWOT*, *Benchmarking*, bem como a análise das informações e resultados obtidos a partir do uso dessas ferramentas, com o objetivo de identificar possíveis falhas e também de sugerir melhorias.

No Capítulo 5, são realizadas as análises do desenvolvimento da pesquisa, síntese de resultados e proposição de melhorias para conhecimento dos gestores e colaboradores da empresa.

Por fim, o Capítulo 6 contém as conclusões finais e sugestões de estudos futuros na área de marketing, câmbio e marketing digital.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Legacy Exchange é uma empresa que já atua há mais de três décadas dentro do mercado cambial curitibano, sendo este o foco do diagnóstico em questão, pois além de possuir as características tradicionais de outras empresas atuantes no mercado de câmbio, possui algumas características que a diferem das demais empresas nesse segmento, sendo o ponto principal o fato de ser uma empresa com característica familiar, já se encontrando em sua 3ª geração. Empresa familiar esta, que Lodi (1993), define pela sucessão de cargos de diretoria dentro da própria família, deixando pouco espaço para a sucessão de pessoas externas à família.

A Legacy Exchange atua há mais de 30 anos no mercado de Curitiba e região metropolitana. Essa empresa começou como uma casa de câmbio, com um único ponto de atendimento, situado no Shopping Itália, localizado na região central de Curitiba. No decorrer desse período, a Legacy Exchange abriu outros três pontos de atendimento, no Shopping Omar, também localizado no centro da cidade, no Shopping Palladium, situado numa área um pouco afastada do centro, mas que mantém um movimento alto e constante de pessoas, localizada no bairro Portão, e no Shopping Estação Mall localizado na cidade portuária de Paranaguá. Durante dois anos houve uma loja no Shopping Estação na cidade de Curitiba, mas essa loja fechou no ano de 2019, pelos baixos retornos obtidos e pelo alto aluguel de se manter uma loja num shopping.

A empresa Legacy Exchange atua, primordialmente, no setor de mercado de câmbio, com algumas atuações complementares no ramo de turismo, sendo uma intermediadora e facilitadora entre bancos e clientes, comprando ou vendendo moedas estrangeiras para a sua carteira de clientes. Sobre este ramo de atuação, o Banco Central do Brasil explana que as casas de câmbio, por sua grande quantia movimentada na compra e venda de moeda estrangeira em espécie, são mais comuns, mas também existem nesse mesmo mercado, as corretoras de câmbio, que também realizam operações financeiras de recebimento e remessa de valores para o exterior e operações vinculadas à importação e exportação, desde que limitadas ao valor de US\$ 100.000,00 valor que também foi estipulado pelo Banco Central do Brasil, ou o seu equivalente em outras moedas. A empresa obteve autorização para atuar também como corretora de câmbio há 4 anos, em 2017.

Foi pesquisado o autor Lethbridge (1994), para compreender melhor como funciona a estrutura de uma empresa familiar, e pôde ser observado que, as empresas familiares podem ser separadas em três tipos, o primeiro tipo é o tradicional, onde a empresa é de capital fechado, a transparência administrativa e financeira é quase nula, e a família domina integralmente os negócios da empresa. Lethbridge menciona ainda a empresa familiar híbrida, onde a empresa é de capital aberto, mas, o controle majoritário ainda pertence à família e grande parte das pessoas que trabalham na empresa são pessoas que não fazem parte da família, caso da empresa Legacy Exchange. Ainda existe um terceiro tipo, o da empresa de influência familiar, onde o mercado tem grande influência nas tomadas de decisão, porém a família ainda possui maioria acionária dentro da empresa.

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006, p. 49).

A Legacy Exchange, nesse âmbito familiar, é uma empresa que fornece serviços de corretora de câmbio, o que implica em algumas vantagens em relação a outras categorias credenciadas pelo *BCB* (Banco Central do Brasil), pois, segundo o mesmo, as corretoras de câmbio possuem direito de atuar exclusivamente no mercado de câmbio (apenas operações cambiais), podendo intermediar apenas operações entre pessoas físicas e jurídicas e bancos credenciados, podendo operar com compra e venda de moedas estrangeiras de e para seus clientes.

As corretoras de câmbio atuam principalmente com a compra e venda de moedas estrangeiras. Além desses serviços, as corretoras, e por sua vez a Legacy Exchange, possuem autorização para exercer operações financeiras, exclusivamente relacionadas à importação e exportação, limitadas ao valor de U\$100.000,00, ou seus equivalentes em outras moedas.

As principais diferenças entre as corretoras para com os bancos convencionais seria que, os bancos não possuem um limite operacional, devendo também prestar contas no fechamento do dia. Além disso, os bancos podem operar com outros tipos de financiamentos e

importações não relacionadas exclusivamente ao mercado cambial, sendo bem mais abrangente.

Além desses serviços comuns às casas e corretoras de câmbio, a Legacy Exchange possui também uma empresa com o mesmo nome que atua na parte de turismo, relacionada principalmente a venda de seguros para viagens e pacotes de viagens nacionais e internacionais.

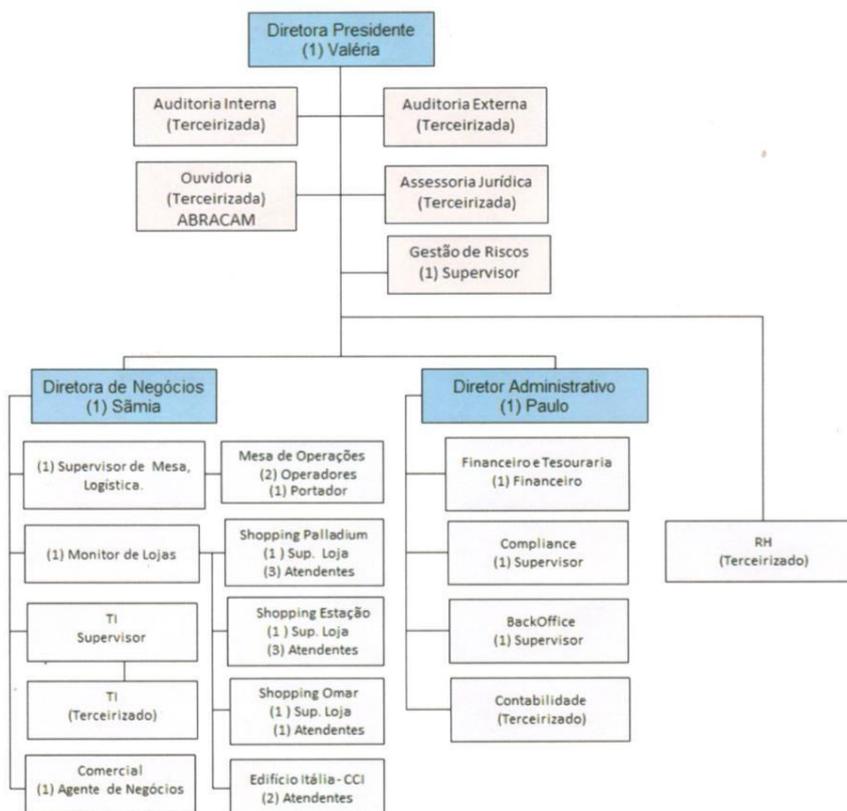
Para mostrar de maneira eficiente e intuitiva como é a hierarquia dentro da empresa, foi feito um organograma. Balcão (2011, p. 108), afirma que o organograma foi uma ferramenta criada essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização; e que o organograma tem basicamente duas partes interligadas: as linhas e os retângulos, sendo que o primeiro representa o fluxo de autoridade na organização, do maior para o menor, e o último, os cargos dentre os quais flui a autoridade.

O organograma é uma ferramenta importante na divisão hierárquica de qualquer empresa, por meio dele fica exposto graficamente e de maneira objetiva como a empresa está organizada. Esta divisão é importante para organizar os níveis hierárquicos e quais atividades são desenvolvidas por cada colaborador dentro da organização.

Morgan (1996, p. 37) afirma que a palavra grega *organon* deu origem à palavra *organograma*. Através do organograma sendo utilizado dentro das empresas, é possível elencar as responsabilidades, habilidades e competências dos funcionários bem como dos gestores dessa empresa. Utilizando o organograma, é possível também separar a empresa por departamentos, setores, divisões, *work places* e afins.

A seguir, na Figura 1, será exposto o organograma da empresa Legacy Exchange.

Organograma da Empresa Legacy Exchange



## Quantitativo colaboradores

Qtidade Colaborador	UNIDADE	ÁREA	FUNÇÃO
1	Edifício Itália	Ouvidoria, Auditoria, Recursos Humanos, Riscos.	Diretor Presidente
1	Edifício Itália	Negócios, Operações, Informações, Comercial.	Diretor
1	Edifício Itália	Prevenção a Lavagem de Dinheiro, e Contabilidade	Diretor
1	Edifício Itália	Mesa Operações / Logística	Supervisor
2	Edifício Itália	Mesa Operações	Operador
1	Edifício Itália	Comercial	Ag. Negócios
1	Edifício Itália	Logística	Portador
1	Edifício Itália	Financeiro / Tesouraria	Financeiro
1	Edifício Itália	Compliance	Supervisor
1	Edifício Itália	BackOffice	Supervisor
1	Edifício Itália	Gestão de Riscos	Supervisor
2	Edifício Itália	Atendimento Balcão	Atendente
1	Shopping Palladium	Monitor de Lojas	Monitor
1	Shopping Palladium	Supervisor de Loja	Supervisor
3	Shopping Palladium	Atendimento Balcão	Atendente
1	Shopping Estação	Supervisor de Loja	Supervisor
3	Shopping Estação	Atendimento Balcão	Atendente
1	Shopping Omar	Supervisor de Loja	Supervisor
1	Shopping Omar	Atendimento Balcão	Atendente

Figura 1: Organograma do quadro de funcionários. Fonte: O autor.

## 2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

Conforme os ensinamentos de Kotler e Keller (2006), os produtos e serviços são bens que podem ser oferecidos a um nicho de mercado para atender uma necessidade ou desejo (variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, dentre outros).

Na Legacy Exchange, os serviços oferecidos são: venda de moeda estrangeira, venda de pacotes de viagem, venda de seguro viagem, remessa expressa de moedas físicas, chip telefônico internacional, venda de cartão viagem, importação e exportação de remessas internacionais. Na Figura 2, serão mostradas as moedas oferecidas pela Legacy Exchange. Na Figura 3, logo a seguir, serão mostradas as opções de remessas internacionais oferecidas pela empresa.



Figura 2: Moedas estrangeiras ofertadas

Fonte: Adaptação do autor via site da Empresa

---

○

**Qual o motivo da transferência?**

**Envio de dinheiro para uma conta corrente de sua titularidade no exterior**  
(Disponibilidade no Exterior)  
IOF: Alíquota de 1,10% para todas as operações.

**Envio de dinheiro para manutenção de um familiar que reside no exterior**  
(Manutenção de Residentes)  
IOF: Alíquota de 0,38% para todas as operações.

**Envio de dinheiro a estudantes que estão no exterior de maneira temporária com o objetivo acadêmico**  
(Manutenção de Estudantes)  
IOF: Alíquota de 0,38% para todas as operações.

**Continuar**

Figura 3: Remessas internacionais

Fonte: Site da empresa

## 2.2 PONTOS DE VENDA

É caracterizada pelo local pelo qual os serviços e produtos chegam ao consumidor final, tal como os canais de distribuição que determinam preços e características específicas de cada bem oferecido. (Canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte). As lojas físicas da empresa Legacy Exchange são localizadas no Shopping Omar, no Shopping Palladium, no Shopping Itália e no Shopping Estação Mall em Paranaguá.

### **2.3 PREÇOS PRATICADOS**

Os preços das moedas ofertadas pela Legacy Exchange variam diariamente conforme as oscilações do câmbio naquele dia, podendo ou não sofrer alterações. Já o preço dos demais produtos oferecidos podem ser consultados diretamente com um dos agentes de câmbio credenciados em uma de suas quatro unidades.

### **2.4 PROMOÇÕES APLICADAS**

A Legacy Exchange aplica a promoção no preço de seus produtos, mediante a apresentação do recibo de compra anterior feito nos últimos 6 (seis) meses, sendo o desconto concedido proporcional à quantia de moeda trocada e adquirida. Além deste modelo de promoção, a Legacy Exchange oferece um desconto progressivo de 5% a 10% nos seus produtos para quem adquire um cartão de viagem ou de turismo, fazendo parte do programa de fidelidade Legacy e realizando uma próxima compra também nos 6 meses posteriores à aquisição do cartão.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

Para Martins (2020), a revisão da literatura é um processo que envolve pesquisa, análise e descrição. Não tem como alvo apenas livros, mas também artigos de revistas científicas, artigos de jornais governamentais, além de monografias, dissertações, teses, dentre outros materiais acadêmicos. Acrescenta ainda, que este processo é conhecido como revisão bibliográfica, tratando da busca de produções acadêmicas acerca de um determinado tema já especificado e abordado anteriormente.

Já para Alves-Mazzotti (2002), a revisão bibliográfica é feita com dois objetivos em mente: construir a contextualização do problema e também analisar as possibilidades que existem na literatura, para montar o que se chama de referencial teórico da pesquisa.

O pesquisador quando faz a revisão de literatura, o faz por uma ou mais dentre essas três razões:

- Para obter informações que sejam úteis na criação de conteúdo para os projetos de pesquisa e também para aprimorar o conhecimento.
  
- Para verificar se o projeto de pesquisa que foi montado é inovador, ou se só está complementando outros trabalhos que surgiram previamente.
  
- Para construir um trabalho que os dados e informações sejam de fato contribuições para os estudos que apresentam uma visão ampla sobre determinado tema.

Ainda segundo Martins (2020), a revisão de literatura pode ser de três tipos: Narrativa, Sistemática e Integrativa.

A revisão narrativa é responsável por descrever e discutir o estado atual do conhecimento sobre um determinado assunto. Não há a intenção de detalhar muito as fontes utilizadas ou a metodologia aplicada para buscar as referências e a seleção do material consultado é feita a partir do contexto que se deseja pesquisar e do posto de vista teórico. Na revisão narrativa, o autor tem responsabilidade de interpretação dos dados e leva-se em conta também a subjetividade.

A revisão sistemática é uma investigação científica de fato. Preocupando-se em selecionar materiais confiáveis, excluir artigos que não são pertinentes, e explicar metodologicamente como foi desenvolvida a pesquisa. O método sistemático é utilizado para avaliar de maneira crítica os trabalhos já existentes em determinada área de estudo. Sendo, portanto, diferente da revisão narrativa, pois possui um rigor metodológico, sendo estruturada, planejada e controlada, sem se basear na subjetividade do autor.

Já a revisão integrativa recebe esse nome porque busca integrar várias informações abrangentes sobre um tema. Serve para criar conceitos, identificar lacunas e para revisão de teorias. O rigor metodológico presente na revisão sistemática também se mantém na revisão integrativa.

Apresentadas os três tipos de revisão de literatura, pode-se afirmar que a revisão narrativa foi a utilizada neste trabalho, por ser a mais adequada.

### **3.1 CÂMBIO**

Esta parte do trabalho tem por objetivo conceituar sobre o que é câmbio e mostrar como o mesmo sofreu alterações com as mudanças de regimes cambiais no Brasil (alteração da moeda em circulação no país). O câmbio é necessário para realizar transações comerciais, de diferentes bens e serviços, podendo ser em âmbito nacional, ou entre diferentes países.

Para Sandroni (2004, p.74), câmbio é uma operação financeira que consiste em vender, comprar ou trocar, valores em moedas de outros países ou papéis que representem moedas de outros países. Todas essas operações ocorrem no que se conhece como mercado de câmbio.

Guerra (2012) explana que, mercado de câmbio é o local físico ou virtual, que reúne compradores e vendedores de moedas estrangeiras, sob supervisão do *BCB*, órgão monitorador e regulador das atividades cambiais e financeiras no Brasil. Na Figura 4 a seguir mostra como o regime cambial no mercado de câmbio mudou desde a implantação do Plano Real, estando sempre sob a intervenção e tutela do Banco Central.

## Regimes cambiais no Plano Real



Figura 4: Regimes cambiais no Plano Real

Fonte: João Quero e Karina Trevisan

Para Reis (2016) o regime de câmbio fixo é aquele tipo de câmbio no qual o valor de uma moeda é fixado em relação a uma moeda estrangeira ou a um valor de referência, no caso da implantação do plano real, este valor era de um real para um dólar. Geralmente como moeda de referência é utilizada uma moeda estrangeira, que costuma ser o dólar, pois é a moeda padrão e mais utilizada para transações internacionais.

Já sobre o regime de bandas cambiais, esse mesmo autor menciona que o Banco Central do Brasil determina um valor mínimo e um valor máximo para o câmbio, esse

fenômeno cria automaticamente um intervalo em que o câmbio pode variar entre um período de tempo e outro, este intervalo é chamado de banda.

Nos dias atuais, também temos o que é conhecido como câmbio flutuante sujo, que é afetado pela oferta e demanda de importação e exportação, ou seja, as variações do mercado, e também varia de acordo com determinadas ações do Banco Central, tais como: a emissão de moeda, o perdão da dívida de terceiros, o aumento ou diminuição da taxa *SELIC* (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), dentre outras ações mais específicas.

### 3.1.1 Mercado de câmbio brasileiro

Nesta parte do trabalho, serão expostas as principais características do mercado cambial brasileiro, a legislação atual, as taxas, os *players* (membros que possuem a maior relevância num mercado), a fiscalização e os órgãos reguladores.

Atualmente, a estrutura do mercado cambial brasileiro se caracteriza pela divisão em dois segmentos, o *MCTF* (Mercado de Câmbio de Taxas Flutuantes), é dado esse nome, pois o câmbio flutua periodicamente conforme as operações no mercado financeiro e fatores predominantemente macroeconômicos; e o *MCTL* (Mercado de Câmbio de Taxas Livres)

Sobre o *MCTF*, Ratti (2001, p. 244) explana:

“ Passaram a ser conduzidas por esse mercado inúmeras operações, dentre as quais podemos citar: investimentos (de pessoas físicas e jurídicas), câmbio manual, despesas de viagem, manutenção de pessoas no exterior, tratamento de saúde, aposentadorias e pensões, serviços turísticos, heranças, doações, garantias bancárias, cartões de crédito internacionais, cursos, aquisições de imóveis, encomendas internacionais, transferências de patrimônio, compromissos diversos, etc. O objetivo principal era tentar diminuir a importância do mercado negro de câmbio.”

A primeira aparição da definição de *MCTF* foi derivada da Resolução 1.552, que possui como principal função, formalizar os participantes do mercado de câmbio, juntamente

implicando em algumas restrições de atuação, sem comprometer a integridade dos recursos dos Órgãos reguladores, sendo o principal atuante no Brasil o *BCB*.

Art. 1º. Às instituições financeiras, às agências de turismo e aos meios de turismo de hospedagem, é permitida a realização das operações de câmbio com taxas livremente convencionadas entre as partes envolvidas.

Seu outro segmento, o *MCTL* surgiu da resolução 1.689, que propõe que seus participantes podem contratar as taxas de compra e venda (de moeda estrangeira) de forma livre. Apesar de não ser proposto um limite para a compra de estabelecimentos bancários credenciados, os mesmos são forçados a levantar seu posicionamento de câmbio no encerramento diário, essa apuração deve ser feita para todas as moedas, sendo que esse valor não pode ultrapassar o valor de 5 (cinco) milhões de dólares, sendo passível de punições caso exceda este valor.

Art. 1º. Serão livremente pactuadas entre as partes as taxas de câmbio pelas quais se contratem operações de compra e venda de moeda estrangeira, para entrega pronta ou futura, celebradas entre os estabelecimentos bancários autorizados a operar em câmbio nos termos da resolução nº. 1.620, de 26/07/89, e seus clientes.

Art. 2º. Os bancos autorizados a operar em câmbio devem apurar sua posição de câmbio no encerramento do seu movimento diário de compras e vendas, consideradas globalmente todas as moedas e o conjunto de suas dependências no país, cabendo ao Banco Central do Brasil dispor sobre limites e demais procedimentos relativos à posição de câmbio.

No site do Banco Central estão listadas todas as instituições autorizadas para atuar no mercado de câmbio brasileiro, dentre as quais, Bancos, Corretoras de Câmbio, Sociedades de Crédito, Sociedades Distribuidoras de títulos de valores mobiliários e também as Agências de turismo. Como este presente trabalho propõe um estudo de uma empresa que se caracteriza principalmente como uma corretora de câmbio, foi necessário um tratamento mais

direcionado a essa área, ficando ao interesse do leitor e futuros pesquisadores se aprofundarem nas demais áreas correlatas.

De forma resumida, de acordo com as resoluções e normativas disponíveis no site do *BCB*, constituem as duas modalidades de câmbio no Brasil:

*MCTL*: transações comerciais, interbancárias: transações comerciais, interbancárias e todas as áreas em todas as operações sujeitas a registro no BC (investimento estrangeiro, empréstimos, dentre outros).

*MCTF*: viagens internacionais, serviços, investimento brasileiro, e a contrapartida das remessas pelas contas *CC5* (Cartas Circulares 5), que estão cada vez mais restrita, e também as *TIR* (Transferências Internacionais em Reais).

As principais características referentes ao mercado de câmbio e seus participantes se encontram na legislação cambial brasileira, feita pelo Banco Central, na formação da taxa de câmbio e nas regras referentes ao *PLD*, (Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro). (*FEBRABAN* – Federação Brasileira de Bancos).

A *FEBRABAN* menciona também, que o responsável pelo cálculos e pela formação da taxa de câmbio no mercado brasileiro é o Banco Central. O mesmo se apropria de informações de mercado e analistas econômicos, das taxas do dia, também conhecidas como *PTAX* (Taxas de Câmbio de Referência), que são calculadas com base nos dados previamente fornecidos pelos relatórios cambiais, sendo feitas diariamente. Pode interpretar-se então, que uma característica fundamental para a análise e implementação das taxas, é o fato do mercado de câmbio brasileiro atuar com um sistema de câmbio flutuante, que reflete as taxas que são estabelecidas por meio da flutuação da oferta e da demanda no mercado interno e externo. As instituições credenciadas e regularizadas pelo Banco Central a atuar no mercado de câmbio são chamadas de *dealers* (pessoas físicas ou jurídicas que negociam câmbio) e *traders* (instituições financeiras credenciadas pelo Tesouro Nacional com o objetivo de promover o desenvolvimento dos mercados primário e secundário de títulos públicos) (*FEBRABAN*, 2015).

Conforme explicam Lucking-Reiley e Spullber (2000), dentro de ambos os segmentos, *MCTL* e *MCTF*, existe ainda uma subdivisão entre *B2B* (Negócio para negócio, de empresa

para empresa) e *B2C* (Negócio focado no cliente final). Ainda sobre o *B2B*, Lucking-Reiley e Spulber (2000), os autores afirmam que este modelo de negócio consiste numa ampla gama de transações entre empresas, incluindo tanto vendas no atacado como no varejo, bem como a compra de serviços, recursos, tecnologias, partes manufaturadas e componentes; incluindo também alguns tipos de transações financeiras entre as empresas, tais como: seguros, créditos comerciais e outros ativos financeiros. No *B2B* se encontram as relações de compra e venda entre instituições que operam dentro do mercado de câmbio e o Banco central, já o *B2C* se refere a negócios feitos entre instituições credenciadas com clientes, podendo se entender como clientes: investidores, exportadores, importadores e consumidores casuais como turistas e intercambistas.

Linton (2018) complementa que os sistemas de negócio que dão apoio às comunicações entre *B2B* e *B2C* são diferentes, as transações e o modo como são feitas as vendas também, então, conclui-se que é de extrema importância saber como utilizar cada técnica de acordo com as particularidades de cada consumidor e de cada mercado.

Com base nas informações previamente apresentadas, pode se dizer que este é o mercado no qual a Empresa Legacy Exchange está inserida, um mercado burocrático porém bem regulado e controlado pelo Banco Central. É um mercado com uma possibilidade de crescimento, onde o investimento e estudos na área de Mercado Financeiro e de Câmbio podem acarretar em grandes retornos para as organizadores e consumidores participantes desse mercado.

### **3.1.2 Legislação nacional vigente**

Devido à grande quantidade de resoluções e normativas que tratam sobre a legislação do Mercado de Câmbio no Brasil, foram escolhidos alguns itens específicos e que tem ligação direta com o tema de pesquisa deste trabalho de graduação.

Por exemplo, referente ao limite de moeda estrangeira que pode ser adquirido e/ou movimentado:

Art. 3º das Disposições Gerais: As pessoas físicas e as pessoas jurídicas podem comprar e vender moeda estrangeira ou realizar transferências internacionais em reais, de qualquer natureza, sem limitação de valor, sendo contraparte na operação agente autorizado a operar no mercado de câmbio, observada a legalidade da transação, tendo como base a fundamentação econômica e as responsabilidades definidas na respectiva documentação. (Circular nº 3.650, de 18.03.2013 - Atualização *RMCCI* nº 59).

Quanto às transferências financeiras e suas especificidades:

Art. 5-A a) as transferências financeiras relativas às aplicações no exterior por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem observar a regulamentação específica; (Circular nº 3.650, de 18.03.2013 - Atualização *RMCCI* nº 59).

b) os fundos de investimento podem efetuar transferências do e para o exterior relacionadas às suas aplicações fora do País, obedecida a regulamentação editada pela Comissão de Valores Mobiliários e as regras cambiais editadas pelo Banco Central do Brasil.

c) as transferências financeiras relativas a aplicações no exterior por entidades de previdência complementar devem observar a regulamentação específica.

Quanto à natureza do contrato de câmbio e sua autenticidade:

Art. 8: é facultada a liquidação, no mercado de câmbio, em moeda estrangeira equivalente, de compromissos em moeda nacional, de qualquer natureza, firmados entre pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no País e pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior, mediante apresentação da documentação pertinente.

Sobre as especificidades das remessas com destino ao exterior:

Art. 13-A) Nas remessas de recursos ao exterior, a respectiva mensagem eletrônica deve conter, obrigatoriamente, o nome, número do documento de identificação, endereço e número da conta bancária ou *CPF* (cadastro de pessoa física)/*CNPJ* (cadastro nacional de pessoas jurídicas), do remetente da ordem, quando a forma de entrega da moeda pelo remetente não for débito em conta.

Art. 13-B) Os ingressos de recursos por meio de mensagens eletrônicas que não contenham o nome, endereço, documento de identificação e conta bancária do remetente no exterior devem ser objeto de maior cuidado por parte das instituições financeiras.

O dólar é a moeda universal do mercado de câmbio, através da qual, os valores são formados através do mercado de contratos de câmbio futuro da *BMF* (Bolsa de Mercadorias e Futuros), local no qual todos os participantes, compradores e vendedores, negociam as taxas de compra e venda, definindo assim o chamado “preço de mercado”. O preço de mercado é utilizado como base para a formação do preço de compra e venda do dólar à vista. Sintetizando e apurando as principais características do mercado de câmbio e suas nuances:

- a) as taxas de câmbio provenientes de cada consulta representam respectivamente as médias das cotações de compra e venda emitidas pelos *dealers*.
- b) os resultados das consultas ao Banco Central são divulgados após a apuração e validação das mesmas
- c) as taxas *PTAX* são calculadas através da média aritmética das taxas de compra e venda obtidas.
- d) as taxas *PTAX*, são divulgadas pelo Banco Central via internet, porém não a prejuízo de divulgação, através de outros canais considerados relevantes pelo mesmo.

e) o Banco Central possui atualmente 13 *dealers* de câmbio credenciados: Banco BNP Paribas Brasil S.A, Banco Bradesco S.A, Banco BTG Pactual S.A, Banco Citibank S.A, Banco de Investimentos Credit Suisse Brasil S.A, Banco do Brasil S.A, Banco J.P. Morgan S.A, Banco Morgan Stanley S.A, Banco Santander Brasil S.A, Banco Safra S.A, *Bank of America* Merrill Lynch, Banco Múltiplo S.A, Goldman Sachs do Brasil S.A e Itaú Unibanco S.A.

Para uma instituição financeira ser descredenciada do Banco Central, ela precisa ter feito uma ou mais das seguintes ações: dominar, manipular ou impor condições que induzam a formação artificial dos preços, e qualquer método que contrarie as regulamentações estipuladas pelo Banco Central.

Sobre o manual emitido pela *FEBRABAN* e o manual de *compliance* (conjunto de normas e diretrizes estabelecidas para o negócio) disponibilizado pela Legacy Exchange, os procedimentos referentes à *PLD* (Preço de Liquidação das Diferenças) são compostos por ações de controle que devem ser adotados na íntegra por todas as instituições atuantes no mercado de câmbio.

### **3.1.3 Volatilidade no mercado de câmbio**

Greenville (2000) afirma que o *outcome* (resultado) comum de um regime com taxas de câmbio flutuantes é uma maior variabilidade, e que os conceitos econômicos não abrangem essas mudanças no curto e médio prazo. Segundo ele, os problemas na volatilidade do câmbio são mais severos quando se analisam os países emergentes, pois os mesmos não tem um histórico de taxas de câmbio determinadas pelo mercado internacional, pois há uma ausência de *players* e *dealers* que atuam contra a lógica do mercado para causar um equilíbrio econômico.

Além desses dois fatores, os países emergentes são mais propensos a terem um comportamento inadequado, no sentido de não concordarem com as imposições propostas por outros países, seguindo os próprios princípios. Os mesmos países emergentes apresentam

fluxos de capitais mais susceptíveis à mudança e mais voláteis em relação ao tamanho dos mercados em que atuam.

Partindo do conhecimento relativo às teorias de investimento sob as incertezas da taxa de câmbio, Guérin e Lahrèche-Révil (2003) expõem que uma incerteza elevada tem, na grande maioria dos casos e fatos, um impacto bem negativo sobre as variáveis macroeconômicas (política, sociedade, cultura, economia, valores, investimentos). Este resultado geralmente negativo surge do fato de que uma parte do custo das transações financeiras e cambiais, ou do preço dos bens produzidos, são denominados em moeda estrangeira, geralmente o dólar. Por fim, concluem que estes países emergentes que se deparam com a difícil escolha de um regime de câmbio fixo ou flutuante devem dar uma atenção especial aos resultados de suas estratégias financeiras e cambiais.

Analisando o cenário financeiro brasileiro, o funcionamento existente de um sistema de metas anuais de inflação com regime de câmbio flutuantes em condições de alto endividamento interno, da população para com os bancos, externo, do governo perante o *FMI* (Fundo Monetário Internacional), o Banco Mundial e de elevadas aberturas nas contas capitais, onde se depositam pequenas quantias monetárias mensalmente em favor do associado; tem gerado uma forte instabilidade na taxa de câmbio, com impacto negativo sobre os níveis de investimento no Brasil, tanto advindos do exterior, como dos próprios negócios locais. Neste cenário, a política monetária tem que responder diariamente às variações na taxa de câmbio na medida em que as mesmas afetam as metas pré-estipuladas pelo Governo e pelo Banco Central.

Segundo Farina (2021), a tensão constante entre o presidente Jair Bolsonaro e o Congresso Nacional causam um ambiente político e econômico de incerteza, o que gerou um aumento no valor do dólar, que foi negociado nessa semana (28 de maio de 2021) a R\$5,22. “ De um ano pra cá, o aumento foi de 24,56%, e apenas em 2021, de mais de 3%. A disparada já acende um sinal de alerta, pois o valor tem se mantido acima dos 5,00 neste ano, com pouca perspectiva de cair no curto, prazo”, completa Farina. A alta do dólar acaba afetando o preço de tudo, seja em razão das importações, seja pelo efeito indireto da alta de combustíveis, que influencia o frete de produtos básicos, como arroz, feijão, frutas e legumes.

Já a gasolina tem sofrido constantemente com a alta do dólar, sendo que nos últimos 3 meses (maio, junho e julho) teve alta de 7% conforme uma pesquisa da própria ANP (Agência

Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis). Mostrando assim, como a volatilidade do câmbio altera constantemente os preços de produtos essenciais no Brasil.

### **3.1.4 Macro operações de câmbio**

Uma característica que é importante ser ressaltada, é que o Brasil não possui contas denominadas Caixa em moeda estrangeira (dólar, euro, libra, dentre outras). Sendo assim, grande parte das macro operações de câmbio, que chegam a movimentar até bilhões de dólares, são feitas de forma líquida, ou seja, as operações com moedas estrangeiras são feitas através de transações bancárias diretas entre uma instituição financeira e outra em contas no exterior, salvo em algumas exceções que são menos conhecidas, como: transações internacionais entre governos e embaixadas, ou seguradoras de capital situadas no exterior.

Já numa outra modalidade, existe o que se chama de cambialidade manual, onde a pessoa vai pessoalmente a uma casa de câmbio e solicita determinada quantia em moeda estrangeira para um fim específico e pré-determinado que será retirado ou entregue no domicílio da pessoa com um adicional de entrega. Dentre os fatores pré-determinados é notável citar: viagens ao exterior, colecionismo, euro tour, etc.

No Brasil, diferente de outras repúblicas estrangeiras onde o processo é menos burocrático e sistemático, as transações cambiais devem ser estruturadas, rubricadas e validadas mediante um contrato cambial, que se dá por mediação exclusiva, de empresas que estão devidamente cadastradas e regularizadas no Banco Central.

A todas essas transações cambiais que implicam na troca e recebimento de moeda estrangeira, correspondente à entrada e saída de moeda estrangeira no país, dá-se o nome de Mercado Primário. O mercado primário é aquele onde as corporações fazem trocas comerciais e financeiras sem a presença de um intermediário (YAN; DOOLEY, 2010).

### 3.2 MARKETING

Segundo Terblanche (2005), as práticas de marketing de produtos e de serviços são aplicadas desde antes de 7.000 a.C. (através do escambo, mercantilismo, dentre outras), mas que a disciplina de marketing surgiu como nós conhecemos hoje há menos de 100 anos.

Para Kotler (2006), a evolução do conceito de marketing é composta, a princípio, por cinco etapas:

- 1) **Orientação voltada para a produção;** onde o padrão de consumo aumentou e a demanda superava a oferta.
- 2) **Orientação voltada para o produto;** onde houve melhoria significativa nos produtos, com aumento na qualidade dos mesmos e uma atenção maior para o design.
- 3) **Orientação voltada para as vendas;** onde houve um aumento da capacidade produtiva e oferta se equiparava ou até mesmo superava a demanda.
- 4) **Orientação voltada para o mercado;** onde os conceitos de marketing começaram a ser mais utilizados (4Ps, dentre outros) e a superioridade competitiva se daria pela coordenação e integração dessas atividades de marketing dentro da empresa.
- 5) **Orientação voltada para o marketing societal;** onde a empresa deve se comprometer a satisfazer as necessidades, desejos e interesses dos mercados alvo de forma mais efetiva que os competidores, e ainda preservar ou melhorar o bem estar da sociedade, utilizando-se dos princípios da ética e dos interesses públicos.

No que diz respeito à empresa Legacy Exchange, não há uma clareza muito grande sobre quais as estratégias de marketing a serem utilizadas, então serão analisadas as principais no tópico seguinte, e a partir daí, serão sugeridas estratégias a serem adotadas.

### 3.2.1 Marketing digital

A maior parte do marketing atual está se mudando do mercado físico para o ciberespaço (KOTLER, KELLER, 2006, p. 750).

Marketing digital é a utilização efetiva das ferramentas de marketing na internet, tais como: comunicação, publicidade, propaganda, promoção e todas demais técnicas utilizadas pelos profissionais de marketing, não somente a análise de dados organizacionais com caráter informativo (TORRES, 2009).

Turchi (2012) faz uma crítica: ‘’ Uma parcela significativa das empresas, infelizmente, ainda associa o marketing apenas à divulgação de produtos e serviços e a oferta e promoção de seus negócios, talvez, por falta de conhecimento aprofundado sobre o tema.

Benetti (2021), por sua vez, afirma que o marketing digital é aquele feito em um ambiente virtual, utilizando ferramentas como redes sociais e sites. Afirmando ainda, que o ambiente virtual permite que as empresas se aproximem mais de seus públicos, e é nesse ponto que as empresas precisam saber se comunicar da forma correta.

Então, pode-se afirmar que o marketing digital é uma vertente moderna do marketing, e tem sua aplicabilidade não restringida por algumas características que atingem um pouco o marketing tradicional. Por exemplo: A praça deixa de ser problema, pois agora as informações estão contidas em websites, reduzindo os gastos, o preço pode ser melhor calculado e gerenciado, pois se obtém dados e informações dos concorrentes em tempo real, a promoção pode ser realizada com maior eficácia, pois se sabe exatamente quem é o seu público alvo e o que deve ser feito para alcançá-los; ou seja, o marketing digital é de extrema importância para as organizações sejam elas públicas ou privadas, de comércio ou serviços.

### 3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Bergamini (1980) afirma que, de todos os passos do processo gerencial, o diagnóstico organizacional é o mais difícil, porque exige uma grande sensibilidade situacional, ou seja, perceber qual é a situação atual da empresa que se está analisando. É necessária uma análise cuidadosa para identificar os sintomas encontrados e atribuir um ou mais significados a eles, não apenas na parte interna da empresa, mas também em seu ambiente externo, de forma precisa e coerente, podendo vir a servir como base para um plano de ação futuro.

No momento do diagnóstico, todas as portas por onde podem entrar informações devem ficar bem abertas, em que pese à utilização de uma sistemática de levantamento de dados mais técnica e quantitativa. Não basta receber informações, é necessário interpretá-las e desvendar, com isso, o seu real significado. Não raro, quando as pessoas dentro das organizações percebem que se está fazendo um diagnóstico e se sentem crivadas de perguntas, colocam-se na defensiva, informando parte do problema e até distorcendo dados. Há que se ter habilidade especial de detetive, sem criar sensação de pânico ou levantar inseguranças desnecessárias. (BERGAMINI, 1980, p.35)

Já Cavalcanti e Mello (1981), explanam que o diagnóstico organizacional tem como objetivo principal levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras por meio de pesquisas dentro da organização, com o objetivo de expor eventuais problemas e propor algum tipo de intervenção. Com os pontos fracos e pontos fortes bem definidos, pode ser atingido um detalhamento maior dos problemas, procurando identificar suas eventuais causas e definir a seguir quais ações deverão ser tomadas para agir nos pontos que podem ser melhorados.

Portanto, pode se dizer que o diagnóstico organizacional tem como um de seus principais objetivos, aplicar medidas corretivas, caso a empresa esteja numa situação desfavorável é necessário analisar quais as causas que ocasionaram tais problemas, pois a não correção desses problemas eventualmente traz perdas de tempo e principalmente de capital.

Mediante o exposto e a literatura estudada, pode ser dito que o diagnóstico organizacional é uma ferramenta abrangente e que pode ser feito de maneiras diferentes, que serão abordadas logo a seguir. Diante da grande gama de autores sobre o tema, foram escolhidos dois autores pela maneira clara e objetiva de tratativa sobre o assunto, e também por ser relativamente recente o período de publicação de conteúdo dos mesmos, Silva (2000), e Fernandes e Berton (2005).

### **3.3.1 Modelo de diagnóstico organizacional proposto por Silva**

Silva (2000) expõe cinco etapas que deverão ser utilizadas como base para conhecer a situação presente da organização, sendo que essas cinco etapas podem ser desmembradas em mais sub-etapas, dependendo do tamanho e complexidade da organização e dos objetivos que se deseja lograr. O segredo desse processo não é definir cada passo e segui-lo sistematicamente, mas, ter a percepção de reconhecer as especificidades de cada momento e analisá-las de forma coerente e consciente. As cinco etapas que Silva propõe no processo de diagnóstico são: direcionamento, orientação, organização, plano de ação e avaliação e serão trabalhadas mais adiante.

### **3.3.2 Modelo de diagnóstico organizacional proposto por Fernandes e Berton**

O modelo proposto por Fernandes e Berton (2005) analisa a organização a partir das quatro grandes áreas funcionais da Administração: Finanças, Recursos Humanos, Produção/Serviços e Marketing. A análise premeditada pelos dois autores sugere uma avaliação feita de forma quantitativa dos dados, atribuindo uma pontuação de 1 para muito fraco e 5 para muito forte para cada atividade dentro das quatro grandes áreas, semelhante à matriz *GUT* (gravidade, urgência e tendência), porém aplicada de forma diferente.

Feita a distribuição dos pontos em cada atividade escolhida, é calculada a média aritmética. A partir dela é que será dado o devido foco no diagnóstico pertinente à cada atividade. É nesse momento em que entra o marketing, que analisará a empresa em relação ao

sistema de distribuição, portfólio de produtos, nível de satisfação dos clientes, *marketplace*, prospecção de novos clientes, lançamento de novos produtos e serviços, processo de formação de preço, ciclo de vida de cada bem oferecido, publicidade e propaganda, aumento da necessidade consumo, despertar o desejo do cliente (Fernandes e Berton, 2005).

A função do setor de produção e operações é analisar os seguintes componentes: módulo de instalação industrial, tipos de equipamentos e máquinas, características do processo produtivo, planejamento e controle dos níveis de produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização dos módulos fabris, nível de suprimentos disponíveis, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, *lean manufacturing* (Fernandes e Berton, 2005).

Quanto ao Departamento de Recursos Humanos, analisa-se o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotação dos funcionários e o clima organizacional. (Fernandes e Berton, 2005).

Quanto ao Departamento Financeiro, sugere-se a análise dos indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa: margem de contribuição, ponto de equilíbrio, custos fixos e custos variáveis, *TIR* (taxa interna de retorno), *VPL* (valor presente líquido), *EBITDA* (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), *ROIC* (retorno sobre o capital investido), bem como o sistema de registro e análise contábil: análise de balanços patrimoniais, demonstrações de fluxo de caixa e demonstrações do resultado do exercício (Fernandes e Berton, 2005).

### 3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico aparece nesta seção como ferramenta que auxiliará na identificação de estratégias que podem ser utilizadas na empresa Legacy Exchange após a realização do diagnóstico organizacional.

A partir da década de 1950, principalmente na década de 1960 e 1970, as organizações passaram a ter uma necessidade maior de ferramentas de gestão mais eficazes para a tomada de decisão. Naquela época, os gestores verificaram que os problemas organizacionais passaram a ter uma complexidade muito maior do que enfrentaram até então, devido ao fenômeno da globalização que começou a se intensificar (ANSOFF, 1990).

O processo de tomada de decisão na alta administração era até então baseada no ramo de negócio da empresa, não havia preocupação com taxas, tarifas, inflação, variação cambial e principalmente diferenças culturais.

Somado a todos esses fatores, a sociedade passou a ter um poder aquisitivo relativamente menor, em termos econômicos, bem como se alteraram os padrões de demanda para o consumo, surgindo novas empresas para atender o consumidor, com a necessidade de customização e especialização de produtos e serviços, aumentando consideravelmente a competitividade.

Ansoff (1981) sugere que o planejamento estratégico é uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio em que a empresa está inserida, dos pontos fortes e fracos da mesma e da escolha de uma estratégia que permeie os dois extremos. Essa análise de pontos fortes e fracos será abordada com mais profundidade mais adiante.

### 3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta seção busca trazer uma abordagem literária atual sobre o que é cultura organizacional, mostrar a importância da mesma no contexto organizacional, e também mostrar algumas de suas especificidades que podem auxiliar no processo de diagnóstico na empresa Legacy Exchange.

Segundo (Ramos e Souza, 2016) a cultura organizacional busca sempre a colaboração e a ordem entre os integrantes da empresa, não importando o grau de hierarquia, desde que haja colaboração.

A constante mudança no mercado e na competição entre as empresas faz com que estas tentem ser diferentes umas das outras, sendo que, cada uma possui seus próprios hábitos, costumes, crenças individuais dos colaboradores, portanto, cada organização dispõe de sua própria cultura organizacional. A cultura organizacional mostra como uma organização se apresenta perante a sociedade, seus colaboradores, seus contatos de fornecedores e os demais *stakeholders* (partes interessadas estrategicamente no negócio).

O avanço da tecnologia trouxe uma complexidade nas diversas atividades desenvolvidas pelas empresas, uma vez que, há uma necessidade constante de se adaptar a essas novas transformações, o que também ocorre no âmbito social. Levando estes fatores em consideração, é importante que a organização desenvolva não apenas uma cultura organizacional eficaz, mas também subculturas que se adaptem de acordo com as minúcias de cada setor.

As subculturas são as características que influenciam cada setor dentro da organização e quais impactos essas características podem apresentar, como por exemplo, religião, crenças, ideais herdados dos pais, determinadas emoções que afloram conforme o estímulo do ambiente. As diversas pesquisas que procuram descrever a cultura organizacional buscam analisar como estes padrões são elaborados e conservados com o passar dos anos.

Prim e Ehmke (2015) vão mais além, afirmando que, a cultura em si apresenta muitas variações, mas que a cultura organizacional, especificamente, é estabelecida com o passar do tempo e de acordo com cada organização e suas características.

Os autores discorrem ainda que, a cultura organizacional só se torna válida após observarem que certas presunções, antes despercebidas, se concretizam e ajudam a empresa

de alguma forma, sendo assim repassadas aos demais membros da empresa com o passar dos anos.

Logo, pode se dizer que toda empresa possui uma Cultura Organizacional, em algumas a mesma é mais presente, e em outras menos. Na empresa Legacy Exchange não é diferente, por ser uma empresa familiar e geralmente não aceitar sugestões vindas de pessoas que não fazem parte da família, ou que não façam parte do corpo diretivo da empresa.

### **3.6 CLIENTES**

Para Kotler (1993), clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos oferecidos pelas mesmas.

Ao procedimento conhecido como conheça seu cliente, cabe às instituições estabelecerem normas e processos administrativos e cadastrais, a fim de prevenir que os possíveis clientes utilizem as instituições financeiras credenciadas para atividades ilegais ou impróprias, como estabelecido nos artigos 3º-A e 3º-B da *CVM* (Comissão de Valores Monetários) 301/99:

Art. 1º São regulados pelas disposições da presente Instrução a identificação e o cadastro de clientes, o registro de transações e o limite de valores, bem como as políticas, procedimentos e controles internos para controle das operações e o cadastramento dos clientes de que tratam os incisos I, II e III do art. 10, o monitoramento e a comunicação das operações e o limite referidos nos incisos I a III do art. 11, e a responsabilidade administrativa prevista nos arts. 12 e 13. todos os dispositivos da Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que trata dos crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, inclusive no que se refere à prevenção da utilização do sistema financeiro para a prática de tais ilícitos.

### **3.7 COLABORADORES**

As instituições devem adotar procedimentos que garantam a adesão de padrões éticos e que possam identificar atividades ilícitas, bem como fazer um acompanhamento do padrão econômico de seus colaboradores, a fim de identificar mudanças bruscas e repentinas que possam ter como origem fontes ilícitas.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Nesse ambiente é o local em que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências profissionais. (CHIAVENATO, 2005, p. 8)

O colaborador é a força de trabalho das organizações, sem os quais, tudo que é planejado, ensinado e almejado pelos gestores é impossível. Para que isso aconteça, todos os colaboradores tem que estar incluídos na ideologia e cultura da empresa. Não somente isso, o histórico do colaborador tem de ser investigado pelas organizações antes que uma eventual admissão seja procedida. Neste sentido, uma fiscalização das atividades ilícitas, bem como, até, de antecedentes criminais.

### **3.8 PARCEIROS**

As instituições devem preparar procedimentos que identifiquem parceiros e aceitem com base no perfil e propósito do relacionamento, no intuito de prevenir a efetivação de negócios com partes que possam ser suspeitas de envolvimento com atividades ilícitas, e assim assegurar que seus parceiros também possuam e apliquem práticas de prevenção à lavagem de dinheiro, se aplicável.

Conforme Furtado e Carvalho (2005), a confiança está intimamente ligada à parceria. É uma demonstração verossímil de que a empresa parceira está, de fato, de acordo com o que foi proposto. O que será positivo para ambas as partes envolvidas.

Quando estes procedimentos preventivos são realizados, é possível observar a diferença entre fornecedores e parceiros empresariais. Os fornecedores seguem estritamente aquilo que é acordado entre as partes: empresa e fornecedor. A relação entre empresa e fornecedor é muito limitada pela burocracia brasileira e às altas cargas tributárias. Já a parceria não, está é estabelecida através da confiança entre dois membros, talvez levando anos para que seja estabelecida. A parceria dá espaço para mudanças nos contratos, desde que seja mais vantajoso para ambos e não vá contra nenhuma regra vigente.

Alguns parceiros que a empresa Legacy Exchange possui são:

A B DOS SANTOS LTDA.

ADB TURISMO – EIRELI.

ATHOS OPERADORA DE TURISMO - ME

BEST WAY TRIPS AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO LTDA.

C N MALACHINI E CIA LTDA.

KLOC TUR LTDA.

L E VIAGENS E TURISMO LTDA.

LOUISIANA VIAGENS - EIRELI

LOUVRE VIAGENS LTDA.

MAJESTIC AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO LTDA.

NICHELE TURISMO LTDA.

TRIP 4 WIN TURISMO - EIRELI

UMBRIA AGENCIA DE VIAGENS. - ME

UNIMUNDO AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO LTDA.

VIAGENS ESPORTIVAS PONTO COM LTDA.

### 3.9 TREINAMENTO

O treinamento pode ser caracterizado como um esforço de melhoria individual, tornando-se necessário um esforço amplo e compreensivo de mudanças e melhoria organizacional, porque estamos numa era de instabilidade e mudanças, as empresas hoje buscam pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, inovadoras e criativas. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas. (Chiavenato, 2010, p. 366)

Os programas de treinamento de *PLD* (preço de liquidação das diferenças), possuem em sua finalidade estabelecer um canal de informações com seus funcionários, com procedimentos de capacitação quanto ao entendimento da cultura organizacional suas políticas internas e sua relação com a *PLD*, além de relatar atualizações relevantes na regulamentação do mercado de câmbio que seja pertinente tanto a organização quanto aos funcionários.

O desenvolvimento do programa de treinamento de *PLD* eficiente busca viabilizar as melhores condições de proteção à instituição e maneiras de evitar riscos potenciais, sejam eles riscos financeiros, legais ou riscos a reputação.

Para Goldstein (1991), treinamento é um processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, princípios, regras ou habilidades que resultam em algum tipo de melhoria de desempenho no ambiente de trabalho.

Ainda sobre o *PLD*, a sazonalidade de treinamentos varia de acordo com a área e a função dos funcionários, levando em consideração coisas como, riscos, exposições e autonomia, os principais alvos do treinamento contínuo devem ser os funcionários que possuem contato direto com o cliente.

## 4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Nesta parte do presente trabalho, após a introdução, contextualização da empresa e da apresentação de parte do arcabouço teórico lido e estudado para a realização da pesquisa, foi dado início ao desenvolvimento da pesquisa propriamente dita, utilizando-se dos conceitos de diagnóstico organizacional, com foco nas abordagens de marketing e marketing digital, sendo aplicados de forma prática na empresa Legacy Exchange. Os temas foram divididos de maneira linear e progressiva para melhor entendimento do que foi proposto nos objetivos gerais e específicos deste trabalho.

Algumas características dos modelos de diagnóstico organizacional abordados na revisão da literatura foram retomados aqui para dar mais consistência na pesquisa.

Os conceitos presentes nos 4Ps de Marketing foram utilizados para verificar se esses elementos estão alinhados com as diretrizes da empresa, se o local de atendimento é adequado, se os preços praticados estão de acordo com o mercado, se os produtos e serviços oferecidos são atrativos, se as promoções são feitas de maneira correta e justa; tudo isso, claro, para influenciar e aumentar a fidelização dos clientes da empresa Legacy. Em seguida, foram identificadas as 5 Forças de Porter atuando na empresa Legacy, para verificar qual a situação estratégica que a mesma se encontra, no mercado em que está localizada, para identificar as ameaças de produtos substitutos, as ameaças de entrada de novos concorrentes nesse mercado, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação e influência dos fornecedores e também a rivalidade existente entre a empresa Legacy e os demais concorrentes daquele mercado, considerando-se a cidade de Curitiba como referência.

Num tópico seguinte foi realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, weakness, opportunities and threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), analisando o ambiente organizacional em que a empresa Legacy está inserida, as forças e as fraquezas da marca, bem como as oportunidades e ameaças presente no mercado de câmbio curitibano.

Mais adiante foi realizado um benchmarking competitivo, onde foram comparados os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa Legacy, com seus principais concorrentes, para perceber as semelhanças e diferenças, oportunidades de melhoria, e pontos a se manter da maneira que estão.

#### 4.1 DETALHAMENTO E ESPECIFICIDADE DO DIAGNÓSTICO

Como havia sido dito anteriormente no tópico 3.3, foram utilizados alguns elementos de dois modelos de diagnóstico organizacional, Berton (2005), e Silva (2000), que serão mostrados a seguir.

O modelo proposto por Fernandes e Berton (2005) realiza o diagnóstico separando as atividades da empresa que serão avaliadas, atribuindo notas a elas.

O modelo de Silva (2000) divide o diagnóstico em cinco etapas: orientação, organização, direcionamento, plano de ação e avaliação, sendo esse o mais utilizado devido à sua praticidade.

Após a distribuição dos pontos em cada atividade escolhida, é calculada a média aritmética. Sendo essa média utilizada como parâmetro geral, melhorando as atividades que contribuíram para redução do número da média, e aprimorando as que contribuíram positivamente na da formação da média.

A partir daí, o marketing assume o papel de protagonista, analisando a empresa em relação ao sistema de distribuição de produtos e serviços, a formação do portfólio de produtos, medir o nível de satisfação dos clientes, a localização do *market place*, a prospecção de novos clientes, o lançamento de novos produtos e serviços, o processo de formação de preço, o cálculo do ciclo de vida de cada bem oferecido, a administração da publicidade e propaganda, o aumento da necessidade consumo, e por fim, despertar o desejo do cliente (Fernandes e Berton, 2005).

Para Fernandes e Berton (2005), a principal função do setor de produção e operações é analisar estes componentes: o módulo de instalação industrial, os tipos de equipamentos e máquinas utilizados no processo fabril, as características do processo produtivo, o planejamento e o controle dos níveis de produção, o nível de qualidade dos produtos, a gerência dos sistemas de custos, a organização dos módulos fabris, o nível de suprimentos disponíveis, a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e por fim a realização efetiva do *lean manufacturing*.

Sobre o Departamento de Recursos Humanos, Fernandes e Berton (2005) analisaram o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, se o mesmo foi feito de maneira qualificada, se a especialização em relação às atividades

desenvolvidas pelos funcionários foi compatível com a grade horária, o grau de ausências na rotação dos funcionários e o clima organizacional, como era o ambiente de trabalho, etc.

Por último, no Departamento Financeiro, Fernandes e Berton (2005), sugerem a análise dos vários indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa, *MC* (margem de contribuição), *PE* (ponto de equilíbrio), custos fixos e custos Variáveis, *TIR* (taxa interna de retorno), *VPL* (valor presente líquido), *ROE* (retorno sobre o patrimônio), *ROI* (retorno sobre o investimento), *ROIC* (retorno sobre o capital investido), sendo esses citados os mais importantes, bem como os sistema de registro contábeis, tais como balanços patrimoniais, *DREs* (demonstrações dos resultados dos exercícios) e *DFC* (demonstração dos fluxos de caixa.)

Sendo assim é um sistema bastante amplo, como o foco do trabalho é na área de marketing, as áreas analisadas serão as de marketing e marketing digital, sendo atribuídas notas as atividades que serão avaliadas na divisão dos 4Ps, e do benchmarking fazendo um link entre essas áreas.

## **4.2 ANÁLISE DOS 4Ps**

Conforme dito no início do capítulo 4, os 4Ps, produto, praça, preço e promoção, servem para analisar de maneira geral componentes essenciais de marketing que devem estar presentes nas organizações, e se os mesmos estão sendo bem aplicados e alinhados com os objetivos que a empresa busca atingir, a seguir serão analisados cada um dos Ps aplicados na empresa Legacy Exchange.

### **4.2.1 Análise do preço**

Kotler e Keller (2006) ressaltam que o preço é o elemento vital nos 4ps de marketing, pois é ele que gera a receita líquida para empresa manter as suas atividades, e que os outros elementos dos 4Ps geram apenas custos operacionais para as empresas. Esses autores analisaram que calculando uma estimativa de preço a empresa pode exercer as estratégias

imaginadas pela mesma. O preço da Legacy Exchange é regido pelo mercado de câmbio e estipulado pelo mesmo, devido às variações cambiais e flutuações que podem ocorrer diariamente, sendo alterados quase que também diariamente. Por exemplo, na data 6 de setembro de 2021, o preço de algumas das moedas importantes, já com o IOF embutido foram: Dólar – 5,44; Euro – 6,55; Libra – 7,79.

#### **4.2.2 Análise da praça**

A empresa Legacy Exchange possui uma ótima localização para as suas lojas, as lojas são bem organizadas e limpas, as cores são neutras, os catálogos estão bem distribuídos no balcão. Para quem nunca teve contato com uma casa de câmbio, as informações são bem instrutivas, porém as lojas não tem acessibilidade para deficientes auditivos e visuais, o que é um ponto grave considerando que estas pessoas também viajam e trocam moedas.

#### **4.2.3 Análise dos produtos e serviços**

A empresa Legacy Exchange possui um catálogo amplo de produtos e serviços que atende os requisitos de uma boa casa de câmbio, vem aumentando ano a ano a quantidade de moedas que são ofertadas, estando disponíveis moedas de mais de trinta países atualmente. Os pacotes de viagens são um diferencial e o cartão fidelidade também, por conta do desconto oferecido em compras futuras.

#### **4.2.4 Análise das promoções**

Para Kotler e Keller (2006), o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los no mercado, torna-se imprescindível neste processo uma boa comunicação com os clientes da empresa. As promoções são as formas pelas quais os produtos e serviços são divulgados para o público com o objetivo que mais pessoas o

adquiram. É bastante comum utilizar alguns tipos de ferramentas para chamar a atenção do público: propagandas na internet, em redes sociais, banners, outdoors, descontos, vendas pessoais e impessoais, e-mails promocionais, dentre outros. As promoções oferecidas pela Legacy Exchange são combos de viagens, ou seja, um pacote de viagens completos, hospedagem e traslado, descontos nas compras para quem já realizou alguma compra acima de 1000\$ nos últimos 6 meses, seja de forma individual ou coletiva, anúncios via google ads, anúncios no facebook, e-mails promocionais para os clientes cadastrados e mensagens via sms.

#### **4.2.5 Características gerais do cliente no mercado de câmbio**

Aproveitando a contextualização dos 4ps de marketing, foi considerada oportuna a possibilidade de fazer uma breve descrição generalista dos clientes presentes no mercado de câmbio, sendo eles de dois tipos, o sazonal e os recorrentes.

Os clientes sazonais são aqueles que comparecem às casa de câmbio em épocas tradicionais no ano, como férias escolares de janeiro e julho, natal e ano novo, ou eventos isolados, lua de mel no exterior, conclusão de intercâmbio e colação de grau no exterior, viagens, viagens com destino à Disney, Punta Cana, Buenos Aires, Santiago, Montevideú, dentre outros.

O segundo tipo de clientes, que são considerados os mais importantes para as empresas, pelo montante de dinheiro movimentado e pela alta frequência com que as transações financeiras são realizadas, são os clientes recorrentes, que costumam adquirir e trocar grandes quantidades de dinheiro. São eles: as grandes empresas, os exportadores de bens e serviços, empresários que viajam a negócios com destino aos Estados Unidos e Europa, investidores, dentre outros.

### 4.3 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças criado por Michael Porter causou muita polêmica na época em que surgiu, em 1986, pois o autor propôs esse modelo para vários tipos de empresa, de diferentes portes e diferentes segmentos, sendo criticado assim por sua abrangência e não especificidade. As cinco forças de Porter são uma ferramenta de grande valia que auxiliam os gestores e empresários na hora da definição do tipo de estratégia a ser adotada, considerando fatores presentes no ambiente interno da organização, bem como fatores macroeconômicos presentes no ambiente externo à organização, como pode ser visto na Figura 5 a seguir.



Figura 5: As cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1999)

#### 4.3.1 Poder de barganha dos fornecedores

Para Porter (1986), os fornecedores podem ser um risco para a competitividade das empresas quando aumentam o preço dos produtos ou serviços, ou quando reduzem a oferta dos mesmos em um determinado mercado. Um grupo de fornecedores pode ser perigoso e exercer influência negativamente se conseguir utilizar o poder de barganha nas seguintes ocasiões:

a) **O grupo de atuação dos fornecedores é formado por poucas empresas.** No caso da empresa Legacy, há um número pequeno de empresas licenciadas na cidade de Curitiba, o que pode polarizar o mercado.

b) **Se os bens ou serviços que estes fornecedores possuem forem diferenciados e/ou exclusivos.** Somente o Banco Central pode regulamentar e autorizar transações de câmbio, então, por algum boicote ou crise financeira no país, pode diminuir a entrada de novas empresas no ramo, tornando este mercado ainda mais exclusivo e seletivo.

c) **Se os bens ou serviços que estes fornecedores possuem não forem obrigados a competir com outros players do mesmo setor.** Por ser de regulamentação única do Banco Central, não há competição com outras entidades do setor.

d) **Se a empresa que adquire os bens ou serviços não representar um cliente importante para os fornecedores.** Como são várias empresas de câmbio espalhadas pelo Brasil, a empresa Legacy Exchange deve ter expressão baixa no cenário nacional, pelo volume de capital movimentado, se comparada a grandes casas de câmbio de São Paulo por exemplo, podendo ser também um fator de ameaça e susceptível ao poder de barganha dos fornecedores.

e) **Se os custos para a empresa mudar de fornecedores forem muito elevados.** Nessa condição específica trata-se mais de comércio de mercadorias, ou linhas de produção onde geralmente existem vários fornecedores e às vezes acaba se tornando inviável mudar pelos custos do frete, dentre outros fatores. Essa condição não se aplica diretamente à Legacy Exchange, somente se houvesse outra instituição financeira que regulamentasse o mercado de câmbio além do Banco Central.

No caso das empresas de câmbio, quem detém o capital, são os próprios *players* do mercado de câmbio, que, por sua vez, tem suas cédulas de dinheiro emitidas pelo Banco Central. Uma possível outra ameaça que o Banco Central poderia exercer, seria a de reduzir a

disponibilidade de cédulas de Real no mercado nacional, ou ainda, desestimular a entrada de cédulas e moedas estrangeiras no Brasil; uma outra ameaça ainda, seria aumentar as taxas e impostos incidentes sobre as operações de câmbio em território nacional.

#### 4.3.2 Poder de barganha dos clientes

Os clientes tem uma influência muito grande no poder de barganha quando se trata de casas de câmbio, tendo em vista que hoje, com o advento da tecnologia, hoje é muito fácil conseguir informações, consultar preços e barganhá-los. A tecnologia trouxe várias novas nuances neste mercado, mas podem também representar um tipo de ameaça para as empresas no que diz respeito à formação de preços.

Para Porter (1986), os seguintes fatores são extremamente relevantes para analisar o poder de barganha dos clientes e tem potencial para afetá-lo diretamente:

a) **Quando a empresa possui poucos clientes e esses clientes compram em grandes quantidades;** esse é um caso que ocorre bastante na empresa Legacy Exchange, pois quem gera a maior parte da empresa são clientes de longa data e que compram sempre ali, o que fortalece o poder de barganha desses clientes, que podem barganhar o preço alegando esta fidelidade à marca.

b) **Quando um cliente atua no varejo ou atacado e tem potencial para fortalecer a marca da empresa;** por exemplo, uma loja de joias e artigos luxuosos estabelece um convênio com a Legacy Exchange e em troca, a Legacy oferece descontos para compras de pacotes de viagens e serviços para esses clientes em comum com a loja de joias. As ideias de luxúria e viagens combinam bem para certos tipos de clientes.

c) **Quando os produtos e serviços tem um alto valor para os clientes e constitui boa parte do orçamento dos mesmos;** essa característica teria que ser estudada mais a fundo através de entrevistas e questionários com os clientes da empresa Legacy

Exchange para saber se as compras de moedas estrangeiras e pacotes de viagens afetam grande parte do orçamento, ou se eles possuem alta renda a ponto de fazer pouca ou nenhuma diferença no caixa mensal.

d) **Quando os bens e serviços oferecidos pela empresa são pouco diversificados ou muito padronizados;** por se tratar de uma empresa corretora de câmbio, os serviços e produtos oferecidos acabam sendo, de certa forma, um pouco mais restritos, sendo assim, são pouco diversificados, então a escolha do local a se comprar pacotes de viagens e moedas estrangeiras acaba sendo mais pelos critérios de antiguidade, as pessoas estão acostumadas a comprar ali, e pela proximidade, que seja próximo ao local de trabalho, do domicílio ou até mesmo do aeroporto.

e) **Quando os produtos oferecidos não são essenciais para os clientes;** segundo a Lei 3256/19, inserida no *CDC* (Código de Defesa do Consumidor), entende-se por produto essencial aquele cuja demora para ser substituído prejudicaria as atividades do consumidor e as suas atividades básicas. Além dos alimentos, produtos de higiene e saúde, também são considerados produtos essenciais, os objetos de trabalho, de estudo, meios de locomoção e os objetos que auxiliam na audição e a visão, para uma inserção social maior das pessoas com deficiência. Sendo assim, as moedas estrangeiras e os pacotes de viagens vendidos pela Legacy Exchange não são produtos essenciais, podendo ser facilmente barganhados, diferente do arroz, papel higiênico e roupas, por exemplo, que possuem um preço tabelado e são difíceis de serem mudados com frequência.

#### **4.3.3 Ameaça de produtos substitutos**

Para Porter (1999), os produtos e serviços substitutos impõem um teto de preços no mercado, e isso seria uma limitação do potencial a ser atingido por um determinado setor, a menos que este setor melhore a qualidade e a imagem dos seus produtos e serviços, ou, de alguma forma, através das técnicas de marketing, a empresa possa conseguir uma diferenciação desses produtos e serviços perante os seus concorrentes, sofrendo menos as

consequências nos lucros, reduzindo as perdas podendo até aumentar os ganhos. Produtos substitutos, como o nome já sugere, são aqueles que tem potencial para substituir um produto já existente na empresa, podendo exercer funções diferentes ou até mesmo parecidas.

Na empresa Legacy Exchange, um exemplo de produto substituto seria um cartão de crédito internacional, sendo capaz de realizar compras no crédito e no débito no exterior. Apesar de ter o potencial de ser um substituto imediato das moedas estrangeiras, ele precisa ser condicionado à situações específicas para poder ser viável, por exemplo, para realmente valer a pena para quem detém o cartão, seria interessante a pessoa já estar cadastrada num sistema de milhas de viagens para acumular os pontos e trocar por benefícios, então além do cartão, existe uma segunda condição para ser vantajoso. Os produtos e serviços oferecidos pelas casas de câmbio são mais seguros, pois não possuem o risco de flutuação após a compra, como pode ocorrer com as compras feitas nos cartões de crédito internacionais.

Há também a chance de surgirem novos tipos de produtos substitutos no mercado de câmbio, nenhuma possibilidade pode ser descartada, mas caso ocorra, possivelmente será o Banco Central que implementará essas tecnologias, devido à burocracia e à entrada de novos corretores de câmbio no mercado.

#### **4.3.4 Ameaça de novos entrantes**

A força da ameaça de novos entrantes tem por objetivo mostrar quanto um mercado é competitivo, ou ainda, até onde as empresas são capazes de adentrar nesse mercado e criar um ambiente competitivo para captar mais clientes. Para Porter (1999), os novos entrantes em um mercado trazem novos desafios para as empresas e seus colaboradores, tais como aumento da participação de mercado e requer uma maior atenção às necessidades do cliente. Indiferente do mercado que se está falando, novos *players* daquele mercado se deparam com alguns obstáculos para fazer parte deste mercado. O arrependimento pode ser comum caso já tenha acontecido algum desses três fatores:

a) **os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor**, ou seja, o concorrente é tão dominante naquele mercado que o dinheiro não é o

problema, os seus canais de distribuição já estão muito bem estabelecidos e conectados, a sua capacidade produtiva, de oferta de serviços é alta e é possível oferecer créditos financeiros aos clientes com facilidade. Exemplos disso no mercado de câmbio brasileiro são as corretoras Confidence e Daycoval.

**b) os concorrentes estabelecidos parecem dispor a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo setor.**

Esse tipo de atitude é mais comum no caso de supermercados, restaurantes, produtos eletrônicos, onde as grandes empresas conseguem diminuir os seus preços a ponto de inviabilizar a atividade de uma empresa concorrente, cessando as suas atividades para que possa ter maior participação no mercado, o marketing predatório auxilia nesse processo. Essa redução de preços para ter mais participação de mercado pelo volume de capital movimentado existe, mas é bem menos comum pois o Banco Central não permite que os preços praticados sejam tão baixos assim.

**c) o crescimento do setor é lento,** para medir especificamente o crescimento do setor de câmbio, teria que ser feita uma outra pesquisa mais aprofundada com este tema. Porém, levando em consideração a dificuldade de entrada de novos players e o aumento do valor do dólar nos últimos anos, pode-se afirmar que durante a pandemia o setor teve uma queda no Brasil, devido às restrições impostas aos vôos para o exterior durante um bom tempo. Quando um setor tem crescimento lento, ele acarreta uma dificuldade na absorção de novos clientes, o que afeta tanto a empresa Legacy Exchange quanto as suas concorrentes. Após analisar essas três variáveis, pode-se afirmar que a entrada de novos concorrentes no setor do mercado de câmbio é relativamente baixa.

#### 4.3.5 Rivalidade entre os concorrentes

A força chamada de rivalidade entre os concorrentes mede a competição entre os diferentes *players* no mercado. Em um ambiente mercadológico competitivo a rivalidade tende a ser alta.

Para Porter (1999), as consequências de um mercado muito competitivo serão: margens de lucro pequenas conseguir ser mais competitivo, prospecção agressiva de novos clientes, investimentos em marketing de guerrilha, contenção de gastos desnecessários, com o objetivo de alcançar uma maior vantagem competitiva. Um mercado bastante competitivo implica também que as empresas estão sempre atacando os mercados-alvo umas das outras, e acabam formando seus preços de maneira agressiva. No mercado de câmbio na cidade de Curitiba, há uma rivalidade entre a empresa Legacy Exchange, a Confidence Câmbio e a Dourada Corretora de Câmbio, mas é tão agressiva a ponto de diminuir preços de maneira severa e tentar prospectar agressivamente os clientes umas das outras.

#### 4.4 ANÁLISE SWOT

Kotler e Keller (2006), afirmam que a análise *swot* é uma das ferramentas mais usadas para identificar os concorrentes de uma empresa, as capacidades, bem como as falhas e possíveis melhorias no contexto daquela empresa. É uma ferramenta utilizada principalmente para analisar cenários econômicos e para a formulação e auxílio no plano estratégico da empresa. Abaixo será detalhado cada elemento da análise *swot* e em seguida será mostrada a análise *swot* da empresa Legacy Exchange.

As forças são as vantagens internas e externas da empresa, com relação a aquele mercado de atuação. São principalmente associadas à identificação do diferencial competitivo, da reputação da empresa, dos recursos disponíveis e também outros fatores internos como cultura organizacional.

Segundo Rezende (2008), os pontos fortes devem ser o foco principal e devem ser aprimorados dentro de qualquer organização.

As fraquezas são os fatores internos e externos da empresa que, de alguma forma, acabam impedindo ou diminuindo a potencialização dos seus resultados, ou seja, são os fatores que podem resultar em perda no número de vendas, aumento no número de reclamações, baixa na produtividade, insatisfação dos acionistas, dos funcionários, etc.

Para Martins (2007), as fraquezas devem ser controladas de perto pelas organizações de uma forma que sejam pouco relevantes para o posicionamento estratégico da empresa no mercado. Uma vez que essas fraquezas podem ser exploradas pelos concorrentes.

As oportunidades estão relacionadas com as possibilidades externas a empresa e que estão presentes no mercado, por exemplo, a implementação de um novo produto no mercado, facilidade na realização do *benchmarking* competitivo, aumento do portfólio de produtos, identificação de um nicho não explorado ou pouco explorado, possibilidade de expansão do negócio, realização de parcerias e convênios, dentre outros.

Daychouw (2010) afirma que o ambiente externo pode ser um lugar tanto oportunidades como ameaças e desafios ao desenvolvimento e alinhamento do plano estratégico às diretrizes de qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

As ameaças, por fim, são as forças que existem geralmente no ambiente externo a empresa e que podem vir a atrapalhar na realização das atividades da mesma, ou seja, se tornando necessário analisar onde estão localizadas as ameaças externas para poder minimizar os riscos inerentes ao ramo de atividade da empresa e ações dos concorrentes no ramo de atuação da empresa.

Já para Callaes e Bôas (2006), as ameaças são situações e/ou fenômenos externos, atuais, emergenciais ou potenciais, que podem prejudicar ou interromper a implementação e o desenvolvimento de tudo aquilo que foi proposto, idealizado e projetado no planejamento estratégico.

Mediante o exposto, foi feita uma análise *swot* da empresa Legacy Exchange para a formulação da estratégia e do plano de ação, como mostra a Tabela 1 a seguir:

Análise Swot	Forças	Fraquezas
Fatores internos	os clientes são fiéis à marca	empresa familiar aversa à mudanças
	está há muito tempo no mercado de câmbio	gerenciamento ruim das mídias sociais
	o pacote de serviços é diversificado	peca no pós venda de seus serviços
	os pontos de venda estão bem localizados	não há preocupação em encantar os clientes
	grande variedade de moedas disponíveis	pouco investimento em marketing
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	possibilidade de fazer convênios	perder clientes para os concorrentes
	possibilidade de atrair novos clientes	ficar estagnada no mercado
	marketing digital em constante evolução	funcionários se sentirem desmotivados
	retomada da economia brasileira	concorrência oferecer mais serviços
avanço da tecnologia e facilidade de pagamento	fechamento de lojas nos shoppings	

Tabela 1: análise swot da empresa Legacy Exchange

Fonte: o autor

Depois de realizar a análise *swot* já se torna possível estabelecer quais os elementos críticos a serem trabalhados na empresa, bem como valorizar os pontos fortes, para então fazer um comparativo com a concorrência, cruzar esses dados e a partir desse ponto e definir a estratégia mais recomendada a ser adotada pela empresa.

Pontos extras a serem elencados são a boa participação de mercado da empresa Legacy Exchange e a existência do cartão fidelidade, que tem crescido o número de usuários com o passar dos anos. Também foi comentada durante as reuniões a possibilidade de abrir novas lojas no estado do Paraná a partir de 2023, mais especificamente nas cidades de Londrina e em Foz do Iguaçu. Sobre as ameaças é notório citar a oscilação do dólar, que está acima dos 5 reais, frente a um cenário de incertezas visto que o ano que vem é um ano de eleição.

A venda ilegal de câmbio no mercado cinza também é um fator a ser considerado, pois o dinheiro ofertado nesse mercado geralmente advém do contrabando ou do tráfico de drogas.

## **4.5 POSICIONAMENTO ATUAL DA EMPRESA**

Schiffman e Kanuk (2012, p. 6) afirmam que o posicionamento de uma empresa é o desenvolvimento na mente do cliente de uma imagem diferenciada para o produto ou serviço, e que essa diferenciação afetará diretamente a escolha do cliente entre uma empresa e outra. Então pode se dizer que o posicionamento da empresa busca valorizar o cliente.

A empresa Legacy Exchange busca valorizar o cliente, mas não cria uma imagem diferenciada para nenhum dos seus produtos e serviços, isso implica então num posicionamento falho.

### **4.5.1 Posicionamento estratégico**

A ideia de posicionamento estratégico foi trazida à tona na década de 1980, por Michael Porter, no seu livro chamado Estratégia Competitiva, onde a premissa ideal era utilizar métodos e procedimentos para conseguir o que se chama de vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), o posicionamento estratégico pode ser separado em três momentos históricos. Num primeiro momento, o foco das empresas foi no uso de estratégias militares, inspiradas no livro A arte da Guerra de Sun Tzu.

No segundo momento, o posicionamento pôde ser compreendida como o uso de ferramentas comuns, sendo as mais utilizadas a Curva de Experiência e a Matriz de Crescimento Participação. Num terceiro momento, foram trazidos os conceitos de Cadeia de Valor.

A empresa Legacy Exchange não realiza nenhum tipo de posicionamento estratégico no mercado de câmbio em que está inserida.

#### 4.5.2 Posicionamento da marca

Segundo Vieira (2006), ter um posicionamento de marca bem estruturado auxiliará a empresa a organizar e alinhar seus 4Ps ao seu público alvo, bem como ao seu segmento de atuação no mercado.

Já para Pessôa (2011, p. 20), bom posicionamento de marca é aquele que se alinha às características do produto, porque aumenta a sua reputação, levando como referência os gostos pessoais dos clientes, os concorrentes e também o perfil de compra do seu público alvo.

A marca Legacy Exchange tem um posicionamento de marca no mercado Curitiba considerado bom, pois a marca é conhecida pelos moradores locais, tendo o marketing boca a boca um papel considerável no processo de divulgação da marca.

Há um problema grande numa parte do posicionamento da marca, considerando que as mídias sociais tem pouco gerenciamento e uso efetivo no processo de divulgação da marca Legacy Exchange, fazendo poucas postagens e gerando pouco engajamento com os clientes através dessas mídias (facebook, instagram, *google ads*, twitter, linkedin entre outras).

#### 4.5.3 Posicionamento de valor

Para Keller (1993), a forma que a empresa apresenta e desenvolve o valor para seus clientes poderá se tornar uma vantagem competitiva sustentável para ela a médio e longo prazo, ou seja, ela se manterá firme e os clientes vão ter um motivo claro para notar essa empresa e seus produtos e serviços.

A empresa Legacy Exchange faz o seu posicionamento de valor através do grande catálogo de moedas e do seu cartão fidelidade, características que algumas de suas concorrentes não possuem, ou possuem não ofertando os mesmos benefícios, por exemplo a Deboni corretora não possui um catálogo tão vasto quanto o da empresa Legacy.

#### 4.6 PÚBLICO ALVO

Para Shimp (2009), a escolha do público alvo é o evento que dá início ao processo de comunicação da empresa e evidencia bastante a importância dessa atividade para o desempenho do processo de seleção e captação de clientes.

O público alvo da empresa Legacy Exchange é variado, desde famílias que todo ano vão para Bariloche ou para a Disney, até grandes empresas, não há claramente uma afirmação por parte dos gestores, obtendo-se a resposta depende de qual loja está se tratando.

Como foi dito anteriormente, a maior parte do faturamento advém de pessoas jurídicas, empresas ligadas à exportação e importação; a empresa tem um padrão diferente de atendimento dependendo do local e do cliente. Isso foi perceptível analisando-se as diferentes lojas e os diferentes públicos que são atendidos nas lojas. O tratamento dado a um empresário não foi o mesmo dado ao cliente comum.

Por exemplo, a loja do shopping Palladium é a mais afastada do centro de Curitiba, porém é o local com o maior número de clientes cadastrados, possui a maior quantidade de novos clientes mensais, porém é a loja com menos vendas diárias do que os outros três pontos de venda.

Já a loja localizada no shopping Itália, mais central e próxima à várias grandes empresas, como a Exxon e Itaú tem o maior número de vendas mensais e o maior faturamento mensal, comprovando que o ponto de vendas afeta diretamente o público alvo da empresa e também no volume das vendas da Legacy Exchange.

Apesar disso, parece ser um erro não ter um público alvo definido. Seria ideal para a empresa identificar o público alvo que a Legacy realmente quer atender, para alinhar as estratégias de marketing e não causar confusão na hora de desenvolver o plano de ação.

## **4.7 FIDELIZAÇÃO**

Barlow (1992) afirma que a fidelização é um tipo de estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes de uma empresa, através de uma percepção de valor agregado, interativo e a longo prazo.

Já Bogmann (2001) define como um cliente fiel aquele que volta a visitar determinada empresa, para realizar novas transações ou aquisições, ou simplesmente por estar satisfeito com o produto ou serviço que lhe foi oferecido; argumentando ainda, que o custo para atrair um novo cliente é aproximadamente cinco vezes superior ao de manter um cliente fiel e satisfeito.

Na empresa Legacy Exchange há uma tentativa de fidelização, que é feita de algumas formas, como por exemplo: concessão de descontos nas próximas compras através do cartão fidelidade, tais como: descontos na compra dos pacotes de viagens, política de garantia que o preço praticado seja menor que o da concorrência na cotação diária no momento da compra, tentar satisfazer ao máximo os clientes, exaltação da localização de suas lojas comparadas à concorrência e também a possibilidade de retirar grandes quantias de dinheiro em espécie no dia útil subsequente ao pedido, o que é incomum de ser feito nas demais empresas de câmbio na cidade.

## **4.8 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

A análise da concorrência é um procedimento imprescindível para qualquer empresa que deseja ser competitiva num mercado, essa análise permite saber em que tipo de mercado ela está entrando, quais são os pontos fortes do concorrente e também identificar essas fraquezas.

Barney (1991, p. 91) explica de maneira muito clara que: uma empresa estabelece uma vantagem competitiva quando, e somente se, implementa uma estratégia efetiva de criação de valor para os seus clientes, e essa estratégia não é utilizada simultaneamente por nenhum de seus concorrentes diretos atuais ou potenciais concorrentes diretos futuros.

Já para Kotler (2006), antes de se realizar uma análise da concorrência, é necessário saber com clareza quem são os concorrentes diretos e indiretos da sua empresa. A partir daí, é necessário que seja feita uma coleta de dados sobre o que os clientes pensam sobre a empresa e também sobre os concorrentes, quais pontos podem ser melhorados, quais os aspectos negativos e positivos da empresa e dos concorrentes. Todas essas informações servem para a os gestores da empresa saberem como ela está sendo percebida e vista pelos clientes.

Nessa etapa de análise da concorrência foram identificados os principais concorrentes da empresa Legacy Exchange através do processo de benchmarking, essas informações foram utilizadas como comparativo para avaliar os objetivos, estratégias, forças e fraquezas e um filtro de quais concorrentes deve-se atacar ou evitar.

#### **4.8.1 Benchmarking**

Wick e Leon (1997) explicam que o *benchmarking* é uma ferramenta utilizada para estimular os funcionários de uma empresa a atingirem metas de aprendizado, ou seja, metas de desempenho aprendido.

A empresa Legacy Exchange utiliza parte desse conceito através da imposição de metas mensais de vendas para os agentes de câmbio.

Para Camp (1998), existem pelo menos quatro tipos distintos de benchmarking: *benchmarking* de processos genéricos, ou seja, de procedimentos comuns dentro das empresas; *benchmarking* com concorrentes diretos externos e competitivos, que seria um estudo da concorrência; *benchmarking* com operações internas, que seria uma espécie de revolução dos procedimentos internos; e por último, o *benchmarking* funcional, que altera o funcionamento das atividades da empresa baseados em melhoria contínua.

A empresa Legacy Exchange utiliza uma parte da otimização de processos internos para melhorar o atendimento e a organização dos bens e serviços dentro da empresa.

Por fim, Maximiano (2008) faz uso do *benchmarking* para fazer uma comparação entre as empresas, comparando o desempenho financeiro e mercadológico de uma com a outra.

A ideia do uso desta técnica de *benchmarking* é buscar as melhores práticas da administração como forma de identificar e obter vantagens competitivas a médio e longo prazo. Essa técnica possui etapas que vão desde a coleta dos dados nas outras empresas, até a análise e a interpretação dos dados para identificar os pontos fortes e fracos das empresas escolhidas.

O *benchmarking* foi utilizado para conhecer melhor a concorrência e tentar sugerir melhorias no setor de atendimento aos clientes, estratégias de marketing e marketing digital das empresas concorrentes da Legacy Exchange, tais como treinamento dos funcionários para exercer as atividades do dia a dia na empresa, técnicas de fidelização, interface do *website* e por fim como são utilizadas as redes sociais para compará-las à da empresa Legacy. Os resultados do *benchmarking* serão apresentados no próximo capítulo intitulado resultados da pesquisa.

#### **4.8.2 Concorrentes diretos**

Corrêa (2004) explica que concorrentes diretos são aqueles que tem a maior chance de atrair os clientes da sua empresa, podendo cativá-los e convencê-los a escolher os serviços daquela empresa em vez dos serviços da sua empresa.

Os concorrentes diretos da Legacy Exchange com maior relevância identificados na cidade de Curitiba são: Confidence corretora de câmbio, Dourada corretora de câmbio e Multimoney corretora de câmbio. Pela participação no mercado, pelas lojas espalhadas na cidade e por conhecimento da população, 7 em cada 10 clientes da Legacy na cidade de Curitiba já ouviram falar dessas outras casas de câmbio. Na cidade de Paranaguá, os concorrentes diretos são a Confidence corretora de câmbio e a DayCâmbio.

Pela difícil entrada de novos *players* no mercado de câmbio, a concorrência direta acaba sendo outras casas de câmbio existentes nas cidades de Curitiba e Paranaguá.

Como o foco do estudo é uma empresa de maior atuação no mercado curitibano, e recentemente no mercado de Paranaguá, foi delimitada a busca por concorrentes nas regiões em questão e seus principais aderentes como região metropolitana e cidades próximas.

### 4.8.3 Concorrentes indiretos

Para Kotabe e Helsen (2000), a concorrência indireta não se limita apenas às empresas de um mesmo setor, pois as empresas se utilizam de diferentes tipos de estratégias de marketing que podem ser aplicadas e implementadas para diversos públicos alvo, não focando apenas no produto ou serviço, e sim na mente do cliente.

Fernandes e Grassi (2014) entendem por concorrente indireto aquele que vende exatamente a mesma linha de produtos ou serviços para um determinado público alvo, se situando numa mesma faixa de preço, num mesmo ponto de venda ou até em pontos de venda diferentes.

Mediante o exposto, os principais concorrentes indiretos da Legacy Exchange que foram identificados na pesquisa são os *dealers* de câmbio paralelo, ou seja, *dealers* não credenciados pelo Banco Central e que atuam no chamado mercado negro de câmbio, mercado paralelo, ou ainda no mercado cinza; as três nomenclaturas foram encontradas durante a pesquisa, sendo o mercado negro aquele totalmente escondido do público, e o mercado paralelo ou mercado cinza são aqueles que atuam sob fachadas e realizam suas atividades à luz do dia, como ocorre em cidades de Foz do Iguaçu, Ponta Porã, dentre outras.

Essas atividades são consideradas ilegais, pois não tem nenhuma regulamentação ou autorização do Banco Central do Brasil para serem realizadas, não oferecendo nenhuma segurança ou garantia para os compradores, no caso de as cédulas serem falsas ou contrabandeadas. Além disso, os cambistas destes mercados não recolhem impostos ou declaram os valores recebidos, tornando este tipo de mercado ainda mais ilegal, sendo constantemente investigados pela Polícia Federal.

Um caso recente, noticiado pelo G1 em 27 de abril de 2021, citou que na própria cidade de Paranaguá, uma cidade onde a Legacy atua, uma casa de câmbio clandestina foi fechada pela Polícia Federal por vender dólares e outras moedas estrangeiras ilegalmente, adquiridos de tripulantes dos navios que ancoravam na cidade.

## 5 RESULTADOS

Nesta seção do TG serão mostrados os resultados obtidos depois do uso das ferramentas de marketing serem utilizadas, quais sejam: 4ps, análise *swot*, *benchmarking* e marketing digital, e também do diagnóstico organizacional em si.

### 5.1 RESULTADOS OBTIDOS APÓS A ANÁLISE DOS 4Ps DE MARKETING

Nesta etapa, foram analisados cada um dos 4ps de marketing, praça, produto, preço e promoção a fim de identificar possíveis lacunas de alinhamento às estratégias de marketing e execução dessas atividades, a fim de que os resultados positivos de venda sejam potencializados. A seguir, a Figura 6 contém os 4ps de marketing e suas subdivisões.



Figura 6: Mix de Marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006)

### **5.1.1 Identificação de possíveis problemas nos produtos/serviços oferecidos**

Como foi dito anteriormente, há uma grande dificuldade da entrada de novas empresas no mercado de câmbio, então os produtos e serviços oferecidos pela Legacy Exchange são muito padronizados e sem inovação. Não há incentivo por parte da empresa de mudar algo que vem dando certo há mais de 20 anos.

A possibilidade de lançamento de novos produtos e serviços também é comprometida, visto que tudo nesse setor é regulamentado pelo Banco Central, necessitando da aprovação do mesmo, tornando este mercado truncado, estagnado.

Então o que pode ser mudado, é uma excelência no serviço prestado, algo que não ocorre na empresa atualmente, ficando atrás da concorrência, o que foi verificado por meio de clientes ocultos na empresa Legacy.

Fatores como desatenção e descaso com o cliente foram recorrentes em duas ou mais ocasiões.

### **5.1.2 Identificação de possíveis problemas na praça**

Depois de se analisar o composto praça da Legacy Exchange, pode se dizer que a praça ainda é um dos pontos mais importantes do *mix* (todos os produtos e serviços que a empresa possui), de marketing no que diz respeito ao mercado de câmbio, porque os clientes hoje em dia valorizam muito a localização, a facilidade de se chegar ao lugar desejado, a disposição dos objetos, a impressão que as lojas passam justamente pelo fator que as casas de câmbio estão ligadas a investidores, empresários, pessoas com renda elevada.

Apesar da boa localização das lojas e da organização, a impressão que se tem quando se chega nas lojas da Legacy Exchange é que tudo está organizado, mas não é algo que chama a atenção, parece um escritório comum. Não há muita diferenciação de um escritório. Poderia haver mais customização e sofisticação nesse aspecto.

Agora na era do consumidor digital, a praça também tem uma parte digital, onde são expostos os serviços oferecidos através do site, o que permite que consumidores diferentes entrem nesse mercado. Apesar da praça física, por assim dizer, ainda ser um diferencial

imediatamente na escolha do local de compra, outros fatores agora tiveram sua relevância aumentada para os clientes, fatores como segurança, a facilidade na hora de transações, agendamento de entregas, *pet friendly* (que aceitam e permitem animais no estabelecimento) sendo este último não existente nas lojas da Legacy e o website precisa de uma melhor organização, o que será mostrado mais a seguir.

### **5.1.3 Identificação de possíveis problemas nos preços oferecidos**

O preço é o elemento dos 4Ps de marketing que as empresas do mercado de câmbio tem menos influência, pois este é regulado pelo Banco Central.

O problema identificado na empresa Legacy Exchange é que há pouca margem para mudança e caso se altere muito o preço a margem de ganhos se torna muito pequena ou o cliente simplesmente iria para o concorrente.

Por possuir uma estrutura fixa de preços, não há muita diversificação no que se pode oferecer neste composto dos 4ps, o que ocorre é a criação de algumas ferramentas específicas pelo Banco Central, para facilitar a aquisição de moedas estrangeiras por grandes empresas multinacionais e grandes exportadoras.

Ainda assim, por ser de acesso exclusivo aos grandes compradores, a população em geral não tem acesso a este tipo de serviço ainda, o que poderia ser pleiteado pelas casas de câmbio para ser oferecido aos clientes.

### **5.1.4 Identificação de possíveis problemas nas promoções ofertadas**

Um possível problema encontrado na promoção da Legacy Exchange é que fica condicionada apenas a quem compre novamente moeda estrangeira na empresa, sendo raros os descontos concedidos pela compra única ali na loja, sendo necessária a criação de um cartão fidelidade.

Muitas vezes ocorre de um cliente fazer uma viagem ao exterior, e demorar anos para voltar a fazer uma outra viagem, ficando o cartão fidelidade parado ali sem nenhum benefício.

Não havendo nenhuma política de chamamento deste cliente de volta para a empresa, numa viagem mais próxima para países na América do Sul por exemplo, sendo muito limitadas as promoções nesse sentido, havendo amplo espaço para melhorias.

## 5.2 RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT DOS CONCORRENTES DIRETOS

A análise *swot* dos concorrentes diretos e indiretos foi feita para ser aplicada no tópico seguinte, o *benchmarking* competitivo, separar o que há concorrência há de bom, comparar com a Legacy Exchange, e aproveitar o que está pior na empresa para ser aprimorado, com base no que foi percebido na concorrência.

Após a análise *swot* dos dois concorrentes principais da Legacy Exchange, encontrou-se que essas empresas detém a maior parcela do mercado de câmbio na cidade Curitiba.

As duas empresas são muito semelhantes, como pontos fortes nas duas foi percebido que possuem uma vasta carteira de clientes, são conhecidas no mercado de câmbio de Curitiba, os clientes são fieis, os locais de venda são bem localizados, identidade digital moderna de fácil acesso e compreensão, os preços são competitivos e o atendimento é especializado, por esses motivos essas empresas são as líderes de mercado, ficando à frente da empresa Legacy.

O que muda de uma pra outra, em suma, é o público atendido, a Dourada Corretora de Câmbio atende mais empresas financeiras e de exportação, a Câmbio Curitiba atende muitas agências de turismo e de intercâmbio, possuindo convênios com algumas delas.

As fraquezas identificadas foram, promoções limitadas, ambas possuem um catálogo de moedas disponíveis menor do que o da empresa Legacy, ambas não possuem cartão fidelidade e os pacotes de viagens são mais restritos na Dourada Corretora.

As oportunidades para as concorrentes são um investimento maior em marketing e propaganda, melhor utilização das redes sociais para divulgação, trazer mais moedas para o catálogo, pacotes de viagens com destinos mais abrangentes e possibilidade de cativar e fidelizar ainda mais os clientes.

As ameaças percebidas foram a volatilidade cambial presente no mercado, aumentando o valor de moedas estrangeiras ainda mais; burocracia do Banco Central e haver

algum erro por parte de um novo atendente ou mesmo de um já experiente que se esqueça de alguma cláusula existente na legislação; estagnação no mercado por causa de uma nova crise mundial como foi com o covid-19; parar no tempo no que diz respeito à inovação e marketing digital.

### **5.3 RESULTADO DA ANÁLISE SWOT DOS CONCORRENTES INDIRETOS**

As forças encontradas nos concorrentes indiretos presentes nos mercados cinza e negro, foram o preço abaixo do mercado, a facilidade na hora de fazer as transações, a não vinculação ao Banco Central, mercado em constante expansão.

As fraquezas encontradas foram, não são regulamentadas pelo Banco Central, então não tem credibilidade em suas ações, não é sabido se o dinheiro ofertado é verdadeiro ou não, difícil acesso e geralmente só pessoas má intencionadas conhecem este mercado, a disponibilidade no mercado não é garantida, não existe pessoas jurídicas nem lojas físicas.

As oportunidades não são em nenhum momento positivas, visto que consistem em atividades completamente ilegais.

As ameaças são de fechamento imediato pela Polícia Federal, o que pode ocorrer a qualquer momento a partir de denúncias, as indicações são feitas boca a boca e podem gerar um perigo de emboscada para quem se envolva neste mercado, não há a quem recorrer em caso de fraude.

### **5.4 RESULTADOS DO BENCHMARKING COMPETITIVO**

Após a realização do *benchmarking* competitivo é possível afirmar que o atendimento das outras casas de câmbio na cidade de Curitiba é melhor realizado do que o realizado na Legacy Exchange.

O cliente é essencial para a empresa se manter relevante e competitiva no mercado. O cliente, por sua vez, é o bem mais precioso da organização, então pode se dizer que o

atendimento na Legacy Exchange precisa ser melhorado para que o cliente se sinta como alguém importante e especial.

Para que a Legacy seja melhor sucedida, é necessário saber quais as vontades, necessidades, atitudes e tendências de produtos e serviços que ele possa vir a comprar, para que isso seja conhecido, é necessário fazer um questionário com os clientes medindo e avaliando cada tipo de interação, e esse tipo de levantamento não é feito atualmente na empresa. É nessa perspectiva que o foco no cliente seja melhorado.

Nesse mercado que já é bastante competitivo e restrito, é imprescindível valorizar os clientes, para a própria sobrevivência da empresa.

Hoje em dia na era da informação e das redes sociais, em questão de segundos uma rede de contatos fica sabendo de uma informação postada e o alcance que uma postagem sobre um atendimento ruim pode ter é quase imensurável.

É necessário que haja diferentes tipos de canais de comunicação na empresa para atender os clientes de diferentes maneiras, assim como ouvir as críticas construtivas e sugestões para melhor a prestação do serviço, buscando atender os desejos e vontades do cliente da melhor maneira possível.

Sobre o marketing digital, não se resume apenas a divulgar os produtos e serviços de maneira digital, é abrir um canal direto de comunicação com os clientes, e não um atendimento robotizado como existe atualmente no site da empresa Legacy.

A seguir serão mostradas a interface dos sites de alguma das concorrentes para que seja mostrado como há um polimento e clareza maior nas informações se comparados com o da empresa Legacy.



Figura 7: Página inicial da DayCâmbio

Fonte: Site da DayCâmbio

A interface do site da empresa DayCâmbio é muito mais simples e direto do que o da empresa Legacy onde é preciso ficar procurando o site todo para encontrar o que precisa, aqui não, as principais informações já estão bem visíveis e acessíveis, comprovando que a empresa Legacy necessita de uma reconstrução visual digital.

Já o site da empresa Dourada Corretora de Câmbio, que é a maior casa de câmbio na cidade de Curitiba, é bem mais moderno que o da DayCâmbio e o da Legacy Exchange, tem uma identidade muito mais séria e profissional, e apesar dos serviços oferecidos não estarem diretamente na primeira página como o da DayCâmbio, é só clicar no que se deseja que já abre uma outra página tudo muito bem explicado e direcionado para o cliente.



Figura 8: Página inicial da Dourada Corretora de Câmbio

Fonte: Site da Dourada Corretora de Câmbio

Já o site da empresa Dourada Corretora de Câmbio, que é a maior casa de câmbio na cidade de Curitiba, é bem mais moderno que o da DayCâmbio e o da Legacy Exchange, tem uma identidade muito mais séria e profissional, e apesar dos serviços oferecidos não estarem diretamente na primeira página como o da DayCâmbio, é só clicar no que se deseja que já abre uma outra página tudo muito bem explicado e direcionado para o cliente, reforçando que a Legacy precisa de uma reformulação em seu site para se tornar mais moderna.

## 5.5 RELATÓRIO FINAL DA APLICAÇÃO DO MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO POR SILVA

a) **Orientação:** foi o ponto de partida, a escolha da direção que se desejava seguir. Nessa etapa do diagnóstico, algumas perguntas vieram à tona: Como começar o diagnóstico? Qual a situação atual da empresa Legacy Exchange? Foi feita uma reunião inicial com o gerente financeiro e com o gerente de marketing da empresa para se discutir essas questões, um *brainstorm*, sendo bastante produtivo o encontro, foram trocadas informações e experiências. Foi discutido o passado, o presente e também um horizonte futuro desejado da empresa, com ideias de expansão para outras cidades do estado do Paraná, como Londrina e Foz do Iguaçu.

Esse momento foi muito importante, pois obteve-se um norte, no sentido de: o caminho é por aqui. Após a realização do *brainstorm* chegou-se à conclusão que a Legacy Exchange possui um problema de identidade visual e de marketing digital, não ficando muito claro quais são as técnicas de captação de clientes utilizadas pela empresa, bem como a robotização dos canais de informações digitais, com respostas automáticas, pouco detalhamento e pouca atenção às verdadeiras necessidades dos clientes, ou seja, a prestação do serviço de forma digital pode ser melhorado, também na área de pós venda e relacionamento interpessoal com seus clientes.

b) **Organização:** após a primeira etapa de orientação e *brainstorm* (tempestade de ideias), foi feito um planejamento, e que essas melhorias seriam feitas de forma gradual conforme as necessidades mais urgentes da empresa. Foi dito de maneira clara que o processo de diagnóstico é afetado pela cultura organizacional, e que os funcionários também precisam estar dispostos a realizarem estas mudanças, mesmo se tratando de uma empresa familiar. Foram colocadas em pauta as condições necessárias para as pessoas participarem efetivamente do planejamento, não apenas como detentores de informação, mas sim como colaboradores da empresa.

Foram feitas mais reuniões no Skype com os funcionários da Legacy Exchange e com um dos gestores da empresa. Os *meetings* (encontros) foram bastante produtivos, onde os funcionários puderam expor as suas percepções com relação à empresa, as diferenças entre

trabalhar ali e em empresas anteriores e também a possibilidade de seguir com esse planejamento.

c) **Direcionamento:** concluídas as etapas de orientação e organização, os funcionários da empresa se sentiram confiantes de que o planejamento poderia ser feito e que as mudanças poderiam ser implantadas.

Feito isso, houve então um direcionamento, que foi diferente da orientação, a orientação indicou o caminho, o direcionamento foram as coordenadas em si. Os colaboradores da Legacy se juntaram então, no sentido de ‘podemos fazer essas mudanças’, acreditaram e gostaram das melhorias propostas.

d) **Plano de ação:** feito o direcionamento, o plano de ação foi a etapa que veio a seguir, onde as ideias precisaram ser transformadas em ações, sendo essa a etapa onde se colocou a mão na massa de fato, aplicar o que foi pesquisado e proposto.

A criação de um plano de ação gerou um sentimento de compromisso nas pessoas envolvidas. As propostas foram: melhoria da interface no site da empresa para que as informações fiquem mais transparentes e de fácil acesso para todos, inclusive com deficientes auditivos e visuais, foco maior na qualidade do atendimento feito de maneira digital e na forma com que o feedback é repassado ao cliente, maior clareza na prestação dos serviços digitais.

Nesta etapa foram feitas correções no que havia sido proposto inicialmente e exposição aos gestores da Legacy sobre a possibilidade de implantação das melhorias, das quais os gestores gostaram, porém não informaram quando e como fariam aquelas mudanças.

e) **Avaliação:** a etapa final foi a de avaliação das atividades realizadas na empresa Legacy, nessa etapa imagina-se que haverá supervisão dos gestores na implementação das melhorias na empresa propostas pelo plano de ação.

Não houve uma resposta definitiva dos gestores, se iriam aplicar as melhorias ou não, mas agradeceram o empenho e a atenção. Portanto não houve uma avaliação no sentido proposto por esse modelo. Houve essa sensação de dúvida se as modificações seriam feitas de fato ou não

## 6 CONCLUSÕES

Pode se concluir que o diagnóstico cumpriu o que foi proposto nos objetivos específicos e também no objetivo geral do trabalho. Os problemas e oportunidades foram elencados sob diferentes óticas, do ponto de vista do marketing bem como do ponto de vista estratégico.

As ferramentas de marketing foram utilizadas e geraram insights para a gestão da empresa, que gostou dos resultados mas que não deu uma certeza se vai ou não implantar as mudanças e quando as mesmas seriam feitas.

As características atuais do marketing digital da Legacy Exchange foram analisadas com sucesso.

Um ponto ficou faltando, possibilitando estudos futuros na área, analisar as percepções dos clientes da empresa Legacy e a opinião dos mesmos sobre o atendimento da empresa, o que necessitaria de um questionário específico e mais tempo de pesquisa e análise de resultados.

Ocorreu a mesma ausência para analisar a percepção dos funcionários da empresa, para se ter a visão do outro lado, de como eles enxergam o marketing digital presente na empresa. Seria interessante uma pesquisa nessa área para alinhar os dois pontos de vista e agir em prol deles.

As estratégias de marketing digital dos concorrentes foram comparadas com a da empresa Legacy, o que era um dos objetivos propostos no início do trabalho.

Após a identificação dos problemas existentes, foram propostas mudanças e ações para os gestores da empresa, o que também estava previsto nos objetivos do trabalho.

As áreas de marketing e mercado de câmbio são bastante extensas, possibilitando estudos futuros, principalmente em âmbito nacional, visto que o trabalho foi feito focando apenas em uma localidade, a cidade de Curitiba.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, P. P. **Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A revisão bibliográfica em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações.** São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **ANP lança painel dinâmico de preços de combustíveis e derivados.** Disponível em: <[https://www.gov.br/anp/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/noticias-comunicados/anp-lanca-painel-dinamico-de-precos-de-combustiveis-e-derivados](https://www.gov.br/anp/pt-br/canais_atendimento/imprensa/noticias-comunicados/anp-lanca-painel-dinamico-de-precos-de-combustiveis-e-derivados)> Acesso em: 19 mai. 2021.

ANBIMA. **Guia de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo no mercado de capitais brasileiro.** Disponível em: <[http://www.anbima.com.br/data/files/A8/96/7B/01/B78C7510E855FB75862C16A8/ANBIMA-Guia-PLD\\_1\\_.pdf](http://www.anbima.com.br/data/files/A8/96/7B/01/B78C7510E855FB75862C16A8/ANBIMA-Guia-PLD_1_.pdf)> Acesso em: 2 Jul. 2021.

ANSOFF, I. H. & McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. H. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista HSM Management.** 1. ed. 87, 2011.

Banco Central do Brasil. **O que é corretora de câmbio?** Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/corretora\\_cambio.asp](https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/corretora_cambio.asp)>. Acesso em: 18 mai. 2021.

Banco Central do Brasil. **Regulamento do mercado de câmbio de capitais internacionais.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/Rex/RMCCI/port/rmcci.asp?idpai=RMCCI>> Acesso em: 18 mai. 2021.

Banco Central do Brasil. **Resumo da Legislação nacional.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/rex/legce/port/capitaisinternacionais.asp>> Acesso em: 18. mai. 2021.

BARLOW, R. **Relationship marketing: the ultimate in customer services.** Retail Control, 1992. P. 68-70.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, n. 1, 1991. P. 91-102.

BENETTI, R. **Marketing Digital em 2021**: o que é e como funciona? Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/afinal-como-funciona-o-marketing-digital/.html> Acesso em: 1 Set. 2021.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2001. P. 82.

BRASIL, Casa Civil; Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 8.078**, de 11 de Setembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18078.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.html)> Acesso em: 6 Jun. 2021.

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Projeto insere no Código de Defesa do Consumidor definição de produtos essenciais**. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/655052-projeto-insere-no-codigo-de-defesa-do-consumidor-definicao-de-produtos-essenciais/.html>> Acesso em 1 Set. 2021.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na indústria mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1.ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. **Diagnóstico Organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, R. **Planejamento de Propaganda**. 9. ed. São Paulo: Global, 2004. P. 41-45.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FARINA, E. **Alta do Dólar**: da gasolina ao pão, veja como o câmbio impacta o seu bolso. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/dicas-de-economia/noticia/2021/05/alta-do-dolar-da-gasolina-ao-pao-veja-como-o-cambio-impacta-o-seu-bolso-cjvy7ro4506ir01pe5k2xmq8w.html>> Acesso em: 19 mai. 2021.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, F.; GRASSI, J. A. **Diferenciando concorrentes diretos e indiretos**: como realizar o benchmarking. União das Instituições de Serviços e Pesquisas Ltda. Curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais; V Jornada de Iniciação Científica das Faculdades Integradas ASMEC. 2014.

FURTADO, A. T.; CARVALHO, R. Q. **Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira**: um estudo comparativo com os países centrais. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v.19, n.1, p. 68-82, 2005.

GOLDSTEIN, J. L. **Training in work organizations**. Handbook of industrial and organizational psychology. 2. ed. Palo Alto, California, 1991. P. 508.

GREENVILLE, S. Exchange rate regimes for emerging markets. **Reserve Bank of Australia Bulletin**. p. 53, 2000.

GUÉRIN, J. L.; LAHRÈCHE-RÉVIL, A. **Exchange rate volatility and investment**. Nova Iorque: Mimeo, 2003.

GUERRA, N. **Conhecimentos Bancários**: Mercado de Câmbio. Curitiba, 2. Ed. CEC, 2012.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 12, Jan. 1993.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 1993.

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

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, nº 7, Brasília. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 11 abr. 2021.

LINTON, I. **Differences between B2C & B2B in business systems**. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/differences-between-b2c-b2b-business-systems-39922.html>> Acesso em: 19 mai. 2021.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUCKING-REILEY, D; SPULBER, D. F. **Business to business electronic commerce**. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 10. Nashville: Summer, 2000.

MARTINS, M. M. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, M. M. **Passo a passo de como fazer a revisão da literatura**. Disponível em: <<http://https://viacarreira.com/como-fazer-revisao-da-literatura/.html>> Acesso em: 1 jun. 2021.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P. 119.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PESSÔA, D. J. A marca como instrumento agregante de valor para o produto brasileiro no exterior: o caso do café gourmet. **Revista Gestão e Conhecimento** (PUC Poços de Caldas - MG), v.6, n.1, 2011.

PF fecha casa de câmbio que vendia dólares adquiridos de tripulantes dos navios, em Paranaguá. **G1 Paraná**, Curitiba, 27 de abr. de 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2021/04/27/pf-fecha-casa-de-cambio-irregular-que-vendia-dolares-adquiridos-de-tripulantes-dos-navios-em-paranagua.ghtml>> Acesso em: 1 de set. de 2021.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PRIM, A.; EHMKE, R. A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial. **Organizações em contexto**. v. 11, n. 21, jan-jun. 2015.

QUERO, J.; TREVISAN, K. **Como funciona o câmbio no Brasil?** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/06/como-funciona-o-cambio-no-brasil.html>> Acesso em: 16 mai. 2021.

RAMOS, F.; SOUZA, S. Cultura organizacional: um estudo de caso a partir da perspectiva dos gestores da empresa EQS Engenharia. **Revista Administração em Diálogo**, v.18, n.2, p. 90-104.

RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio**. 10. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

REIS, T. **Câmbio fixo**: descubra o que é e como funciona esta política cambial. Disponível em: <<http://www.sunoresearch.com.br/artigos/cambio-fixo/>>. Acesso em: 17 mai. 2021.

REZENDE, D. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p. 85-86.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de Marketing**: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, A. **Utilizando o Planejamento como ferramenta de Aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.

TERBLANCHE, N. S. **A century of marketing: achievements, mishaps and future challenges**, *Management Dynamics*, 2005. p. 1-12.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009. p. 381.

TURCHI, S. **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 59.

VIEIRA, W. Análise do posicionamento da marca Natura no segmento de cosméticos: aplicação empírica no mercado curitibano. **Revista de Administração da UNIMEP**, p. 85–114, v.1. n.1. 2006.

WICK, W. & LÉON, L. **O Desafio do Aprendizado**: como fazer uma empresa sempre estar à frente do Mercado. São Paulo: Nobel, 1997.

YAN, T.; DOOLEY, K. J. **Entry timing in a secondary market: When to trade?** **International Journal of Production Economics**. vol. 122, n. 1, 2010. p. 52-64.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

<b>ANP</b>	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
<b>B2B</b>	Duas empresas que fazem negócios como cliente e fornecedor
<b>B2C</b>	Empresas onde o público alvo é o consumidor final
<b>Bank of America</b>	Banco da América
<b>Banner</b>	Material impresso em grandes tamanhos, utilizado para divulgação
<b>BCB</b>	Banco Central do Brasil
<b>BMF</b>	Bolsa de Mercadorias & Futuros
<b>CC5</b>	Cartas Circulares Nº 5
<b>CDC</b>	Código de Defesa do Consumidor
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
<b>Compliance</b>	Estar em conformidade com as leis, padrões éticos e regulamentos
<b>CPF</b>	Cadastro de Pessoas Físicas
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Monetários
<b>Dealers</b>	Intermediário financeiro que trabalha por conta própria
<b>DFC</b>	Demonstração de Fluxo de Caixa
<b>DRE</b>	Demonstração do Resultado do Exercício
<b>EBITDA</b>	Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização
<b>EIRELI</b>	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
<b>Exchange</b>	Intercâmbio, troca, permuta, câmbio
<b>FEBRABAN</b>	Federação Brasileira de Bancos
<b>Feedback</b>	Comunicação entre duas ou mais pessoas onde uma delas é avaliada
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>Google ads</b>	Anúncios feitos no google
<b>GUT</b>	Gravidade, Urgência e Tendência
<b>IOF</b>	Imposto sobre Operações Financeiras
<b>Know how</b>	Conhecimentos adquiridos através da prática
<b>Leaks</b>	Vazamentos
<b>Lean manufacturing</b>	Sistema de gestão que busca aumentar a eficiência e produtividade reduzindo erros e redundâncias na produção industrial

<b>Legacy</b>	Legado
<b>LTDA</b>	Limitada
<b>M.E.</b>	Microempresa
<b>Market Share</b>	Porcentagem de mercado que corresponde à relevância da empresa diante dos concorrentes
<b>MC</b>	Margem de Contribuição
<b>MCTF</b>	Mercado de Câmbio de Taxas Flutuantes
<b>MCTL</b>	Mercado de Câmbio de Taxas Livres
<b>Meetings</b>	Encontros, reuniões
<b>Mix</b>	Produtos e serviços que a empresa possui
<b>Organon</b>	Nome dado ao conjunto das obras feitas por Aristóteles
<b>Outcome</b>	Resultado
<b>Outdoor</b>	Anúncio feito em forma de cartaz, painel eletrônico, painel múltiplo
<b>PE</b>	Ponto de Equilíbrio
<b>Pet friendly</b>	Locais onde animais são bem vindos e aceitos e podem permanecer
<b>Players</b>	Empresas que atuam de maneira relevante no mercado onde estão inseridas
<b>PLD</b>	Prevenção à lavagem de dinheiro
<b>PLD</b>	Preço de liquidação das diferenças
<b>PTAX</b>	Taxa de câmbio calculada durante o dia pelo Banco Central
<b>RMCCI</b>	Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais
<b>ROI</b>	Retorno sobre o Investimento
<b>ROIC</b>	Retorno sobre o Capital Investido
<b>S.A.</b>	Sociedade Anônima
<b>SELIC</b>	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
<b>Startups</b>	Empresa jovem com modelos de negócios repetíveis e escaláveis
<b>SWOT</b>	Forças, fraquezas, oportunidades e tendências
<b>TIR</b>	Taxa Internacional em Reais
<b>TIR</b>	Taxa Interna de Retorno
<b>VPL</b>	Valor Presente Líquido
<b>Work places</b>	Local de trabalho, ambiente de trabalho