

DAS PERFURADORAS DE FICHAS AO

E-BUSINESS ON DEMAND

A companhia que carrega em seu DNA
o gene da reinvenção chega aos 90 anos
como sinônimo de soluções tecnológicas

“Não se vende sentado em um escritório. O tempo que rende é o que se gasta com o cliente”

Thomas John Watson



ANNA GABRIELA ARAÚJO

No Brasil, a história da IBM começa em 1917, quando a Diretoria de Estatística Comercial, atual Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a contratou para prestar serviços na área de processamento de dados. Na época, a International Business Machines ainda era conhecida como Computing Tabulating Recording (CTR), empresa responsável por trazer para o país perfuradoras mecânicas, separadoras verticais e tabuladoras standard para a realização do primeiro censo demográfico, realizado em 1920. Desde então, essa gigante no mundo da tecnologia tem sido reconhecida pelo mercado como uma empresa capaz de transformar os negócios de seus clientes e parceiros com soluções inovadoras e on demand. "No início de nossas atividades no Brasil, vivíamos a era do processamento mecânico de dados. Eram as chamadas máquinas Hollerith, à base de cartões perfurados. Essas

máquinas não imprimiam nem eram controladas automaticamente", observa o presidente da IBM Brasil, Rogério Oliveira. "Hoje vivemos a era de serviços, da terceirização de tecnologia, de global sourcing, em que fazemos atividades para outros países do nosso centro de Hortolândia e participamos do advento da Second Life, mundos virtuais coexistindo com o

nosso mundo real dos negócios." Oliveira afirma ainda que a trajetória da IBM Brasil se confunde com a própria história do desenvolvimento da tecnologia no território nacional, "já que a empresa acompanhou e orientou as mudanças e avanços da indústria de tecnologia da informação em todo o mundo."

ACTR surgiu nos Estados Unidos seis anos antes de aportar no

Brasil, a partir da fusão de três empresas: a International Time Recording, que produzia registradores mecânicos de tempo; a Computing Scale, fabricante de instrumentos de aferição de peso; e a Tabulating Machine Company. De acordo com Paulo Castro, o diretor de marketing da IBM Brasil, foi Thomas John Watson - primeiro gerente-geral da empresa nos Estados Unidos - o responsável por implantar na companhia uma cultura baseada na necessidade de pensar estrategicamente como será o amanhã. "Todo o trabalho era voltado para o conceito 'think of the future', que ainda hoje reforça



Rogério Oliveira, presidente da IBM Brasil: investimento em inovação

Fotos: divulgação

um dos valores fundamentais da IBM: a inovação constante."

Já na área de endomarketing, Watson desenvolveu um programa de capacitação do emprego, com destaque para a formação do profissional de vendas. O executivo acreditava na "venda ofensiva" e na conquista de mercado pela capacidade de negociação do profissional. "Não se vende sentado em um escritório. O tempo que rende é o que se gasta com o cliente", costumava dizer o gerente-geral, que posteriormente assumiu a presidência da IBM. Baseado nesse pensamento, Watson introduziu na empresa os lemas "Do right" (faça certo) e "Think" (pense), que foram divulgados por meio de palestras, mensagens radiofônicas e editoriais produzidas por Watson, que circulavam por toda a empresa no horário de trabalho. "É preciso botar o coração nos negócios e os negócios no coração", dizia ele.

Muito antes do marketing ser contextualizado pela primeira vez pelo professor Theodore Levitt, da Universidade de Harvard, a companhia já investia nesse tipo de ação. Em 1924, por exemplo, a CTR passou a adotar o nome de International



Itens produzidos pela IBM em 1932

Business Machines, ou apenas IBM. Mesmo sem ter o real conhecimento de que estava praticando o conceito divulgado por Levitt no artigo "Miopia em marketing", publicado na edição

de julho de 1960, da Harvard Business Review, a empresa optou por utilizar somente as siglas de sua razão social, o que ajudou a consolidar a marca no mundo inteiro. "O termo marke-

Linha do tempo

IBM

Acompanhe a trajetória da IBM sob a óptica do marketing

1917

A iniciativa de trazer a CTR para o Brasil foi de Valentim Fernandes Bouças, que, em função de suas relações pessoais, apresentou ao presidente da empresa em Nova York, Thomas Watson, uma proposta de representação no país. O negócio foi aceito e a partir daí Bouças teve um papel de destaque nos primeiros 30 anos da companhia verde-amarela.



Anos 20

Em 1924, a CTR passou a adotar o nome de International Business Machines ou apenas IBM, o que ajudou a consolidar a marca no mundo inteiro.



ting ainda não havia surgido e a IBM já possuía uma gestão voltada às vendas e com foco no cliente. A grande preocupação era saber como nossa tecnologia de hardware poderia ajudar os clientes no processamento de dados", detalha Castro.

Um ano depois de mudar sua razão social, a IBM assinou contratos de grande porte com cinco empresas: Lightand Power Company; Companhia Paulista de Estrada de Ferro; Lloyd Brasileiro; Instituto Brasileiro do Café; e Banco do Brasil. Além da prestação de serviços técnicos e da comercialização do maquinário de processamento de dados - carro-chefe da empresa naquela época, a IBM passou a comercializar também outros equipamentos produzidos pelas unidades que se fundiram para formar a companhia, como relógios auto-regulados (conhecidos como relógios de ponto), balanças Dayton, os fatiadores de alimentos e máquinas de moagem de café.

O diretor de marketing lembra que o Brasil sempre teve participação fundamental nos negócios da empresa. "Em 1939, por exemplo, a IBM inaugurou uma fábrica de produtos de proces-



Fábrica da empresa no Rio de Janeiro especializada na produção de relógios de ponto

samento e tabuladores no país. Essa foi a primeira unidade construída fora dos Estados Unidos." Seguindo o conceito implantado por Watson, a companhia lançou, em 1952, uma nova categoria de produto: a fita magnética de armazenamento, sistema mais veloz que as antigas fichas perfuradas. Sete anos depois, apresentou ao mercado o primeiro computador eletrônico do mundo, o Rmac 305 (Random Access Memory Accounting

Machine). À base de válvula, a máquina usava discos rígidos magnéticos (HDs ou hard disks), cada um deles com 61 centímetros de diâmetro. Composto por 50 HDs, o equipamento era capaz de memorizar 5 milhões de caracteres (5 MB) - pouco menos de quatro disquetes. Ainda assim, na época, a tecnologia foi considerada revolucionária e representou a superação das fitas magnéticas. "Essa foi uma grande aposta da IBM, que por causa do retorno fantástico obtido com o novo produto passou a investir em equipamen-



Anos 30

Em 1939, a IBM inaugurou uma fábrica de produtos de processamento e tabuladores no país, que foi a primeira unidade construída fora dos Estados Unidos.



Anos 50

Em 1952, a companhia lançou uma nova categoria de produto: a fita magnética de armazenamento, sistema mais veloz que as antigas fichas perfuradas. No final da década de 50, inovou mais uma vez ao apresentar ao mercado o primeiro computador eletrônico do mundo.

HISTÓRIAS
BRASILEIRAS
DA IBM

Sim senhor: eis aqui o computador mundial IBM.

A foto foi feita na fábrica da IBM Brasil, no município de Sumaré, São Paulo. E o computador também.

Estas pessoas que você está vendo em volta dele são responsáveis pela sua fabricação.

Todos brasileiros. Uns são técnicos formados na própria IBM Brasil.

Outros são técnicos da IBM Brasil que participaram do projeto de desenvolvimento do produto no exterior e depois voltaram para cá.

Outros são fornecedores que trabalhando com a IBM Brasil, já produzem aqui componentes antes só importados.

Trazer divisas, formar técnicos, gerar empregos, isso a IBM Brasil já vem fazendo há muito tempo.

Mas há outra coisa de que a IBM Brasil se orgulha ainda mais: estamos assimilando, criando, desenvolvendo uma tecnologia que fica à disposição do Brasil e já é mundialmente reconhecida.

Pois exportamos o computador mundial feito no Brasil para mais de 60 países.



IBM Brasil: computador mundial feito por brasileiros.

Com o mesmo padrão de qualidade que os de outras fábricas internacionais da IBM, líder em informática em todo o mundo.

Pois é.
É muito bom
para ser verdade.
E é verdade.

IBM Brasil

Anúncio veiculado na década de 80 para divulgar o computador da marca produzido no Brasil

tos com capacidade massiva de processamento de dados, e o *marketing teve papel fundamental* na difusão dessa tecnologia", explica Castro. Além dos eventos locais, a IBM veiculou uma série de anúncios de mídia impressa divulgando os mainframes. Uma das primeiras empresas a investir US\$ 50 mil na compra de um Rmac 305 foi a Volkswagen do Brasil, que o instalou em

sua fábrica de São Bernardo do Campo. Outra companhia foi a *General Electric do Brasil*.

Já nos anos 70, a companhia tratou de redirecionar o foco de seus investimentos para um novo mercado. Com o crescimento da informatização no Brasil, a IBM expandiu seus negócios para a área de software, com o lançamento do banco de dados relacionai. Assim, a

empresa introduziu o primeiro sistema de teleprocessamento do *Bradesco, a)ém ao CPD da Bolsa de Valores*. "A partir daí, a IBM ampliou seus investimentos na divulgação de seus produtos", comenta o diretor de marketing da IBM Brasil. Para divulgar seus equipamentos, em 1971 a IBM criou o Road Show, uma exposição itinerante que rodou todo o país a bordo de um veículo.



Linha do tempo

Anos 60

Para divulgar o Rmac, que chegou ao Brasil em 1961, a IBM organizou um evento na cidade de São Paulo, a *Exposição de Processamento Eletrônico de Dados*. Na época, também foram veiculados anúncios de mídia impressa divulgando os mainframes (computadores de grande porte). Em 1966, a companhia lança sua máquina de escrever elétrica, a IBM 72.



Junto com os anos 80 veio também a miniaturização dos computadores, que saíram dos grandes centros de processamento de dados para a mesa dos usuários. Mas tanto a IBM quanto suas concorrentes (Burroughs, HP e Olivetti) tiveram que ficar de fora devido às restrições da política nacional de informática, criada para incentivar o desenvolvimento dos fabricantes brasileiros. "Nessa época, ficamos limitados a comercializar apenas computadores de grande porte até 1992, quando a lei de reserva de mercado chegou ao fim. A partir daí, o marketing do Brasil adquiriu peso nos investimentos da corporação", afirma Castro. Durante a reserva de mercado, a IBM tratou de ampliar sua atuação no país por meio da inauguração de unidades voltadas ao desenvolvimento de projetos com as universidades, como o Centro Educacional Residencial da Gávea (atual Centro de Estudos Executivos, no Rio de Janeiro) e o Centro Científico, em Brasília. "Nos anos 80, nosso marketing esteve muito mais relacionado ao conhecimento das necessidades dos clientes para o desenvolvimento de produtos específicos. Para tanto,

Publicidade e tecnologia em sintonia

Dá para lembrar de cabeça como eram os computadores em 1994, ano em que a Ogilvy conquistou a conta mundial da IBM? Difícil. Até porque, nesse tempo a tecnologia avançou de forma avassaladora. É a prova de que Sérgio Amado (foto) - chairman do board e presidente da Ogilvy Brasil - está certo ao afirmar que a agência e a IBM possuem uma grande sintonia porque cresceram juntas em seus respectivos mercados. "A IBM é um dos maiores e mais importantes clientes para o Grupo Ogilvy no mundo. E nisso se inclui o Brasil. Um cliente extremamente profissional e dinâmico, sempre na vanguarda da evolução tecnológica, assim como a agência, que acompanha de perto essa evolução", afirma.

Foi com a Ogilvy que as campanhas da IBM se tornaram célebres e ganharam uma marca registrada - duas tarjas azuis, horizontais, nas extremidades, como nos cinemas. "O consumidor vê as tarjas e identifica de cara quem é o anunciante. E essa é uma característica da IBM - a força de sua marca", ressalta Amado. Essa marca ficou ainda mais forte a partir do momento em que começou a trabalhar na Ogilvy. Até porque, segundo Renato de Paula, diretor-geral da OgilvyOne Brasil e diretor regional da OgilvyOne América Latina, até 1994 a IBM tinha uma série de agências. A partir daquele ano, concentrou toda a sua conta na Ogilvy.

Em 1997 surgiu a primeira campanha marcante da agência, que lançou no mercado mundial de tecnologia o conceito de e-business, hoje sinônimo de negócios na internet. "Esse conceito nasceu de uma campanha mundial. A partir daí vieram uma série de outras execuções, que foram crescendo de acordo com a evolução tecnológica. Hoje, focamos no conceito 'O que faz você especial?', diz.

Renato afirma que a Ogilvy Brasil está sempre alinhada com os conceitos globais da marca, mas possui um peso importante dentro do "mundo IBM" e liberdade para criar campanhas locais. "Só aqui temos 20 profissionais exclusivos para atender a conta. Além de necessitar de um trabalho 360°, a IBM tem um componente estratégico muito pesado. O grupo de atendimento à IBM também é grande porque está alinhado com outros grupos globais, compartilhando uma intranet própria e ferramentas exclusivas."



DANIEL MILANI DOTOLI

Anos 70

A IBM expande seus negócios para a área de software, com o lançamento do banco de dados relacionai. Para divulgar seus equipamentos, em 1971 a IBM passou a realizar o Road Show, uma exposição itinerante a bordo de um veículo. Em 1979, a empresa criou o Centro de Suporte a Clientes.

Anos 80

Impedida de atuar no mercado de PCs, por conta da lei de reserva de mercado, a companhia amplia sua atuação na área de serviços. Nesta década, a empresa também investiu em marketing cultural e esportivo, por meio do patrocínio de eventos como o espetáculo "Don Quixote" (de 1985) e o projeto "Encontro Mercado com a Arte" (lançado em 1983). Já na área esportiva, a IBM apoiou os Jogos Olímpicos de 1984, o Torneio Sul-americano de Tênis e o XIII Campeonato Brasileiro de Vela da Classe Optimist, ambos realizados em 1985.



investimos US\$ 6 bilhões em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia por ano", ressalta o executivo de marketing, que há 13 anos trabalha na companhia. Em outra frente, a filial brasileira passou a trabalhar em parceria com empresas nacionais e, em 1985, anunciou o primeiro protocolo de entendimento com a Conpart, para a produção de fitas magnéticas. Outra joint venture, com a Gerdau, cria a GSI (Gerdau Serviços de Informática), em 1986. "A reserva de mercado nos levou a firmar essa parceria com uma empresa local, o que colocou a IBM Brasil na área de serviços, que hoje domina o segmento de tecnologia no mundo inteiro", observa Castro. Um ano depois, a companhia anuncia o programa de marketing cooperativo, com o primeiro lote de 800 máquinas de escrever eletrônicas montadas na Zona Franca de Manaus.

NOVO POSICIONAMENTO

Na década de 90, as parcerias continuam: com a Itautec, para a fabricação e comercialização do AS/400; e uma associação com a SID, para a produção do PS/2, por meio de uma nova empresa, chamada MC&A. Essa nova era da computação levou a IBM a

desenvolver uma campanha publicitária que marcou época com o slogan "Soluções para um mundo pequeno", "Investimos nesse conceito para mostrar que nossos clientes não precisavam apenas dos hardwares e serviços da IBM, mas sim de soluções integradas", lembra Castro. "A partir de 1994, a IBM Brasil aumentou em 200% sua verba de marketing para promover seus negócios na área de PCs. Passamos a utilizar praticamente todos os canais de comuni-

cação, com comerciais de TV, anúncios de mídia impressa e ações de marketing direto." Foi nesse ano que a Ogilvy ganhou a conta da IBM, que atualmente é o maior cliente do grupo no inundo.

Outro marco na história do marketing da IBM ocorreu em 1997, quando uma ousada estratégia rendeu milhões de dólares em mídia espontânea para a marca. Seu computador, batizado de Deep Blue, disputou e



Paulo Castro, diretor de marketing da IBM: retorno de cada centavo investido

venceu um jogo de xadrez com Garry Kasparov, o maior jogador da atualidade. No duelo entre o homem e a máquina o campeão mundial humano ganhou uma partida, empatou duas e perdeu outras duas para o equipamento, capaz de avaliar 200 milhões de jogadas por segundo. No ano seguinte, outra mudança de slogan determinou o início de uma nova era. Com a disseminação da internet, a IBM lançou o conceito de "e-business" para



Anos 90

Lançamento do slogan "Soluções para um mundo pequeno", que divulgava as soluções integradas oferecidas pela empresa. Em 1994, a Ogilvy passa a atender a IBM no mundo todo e a verba de marketing da companhia cresce mais de 200%. Três anos depois, Deep Blue, o computador da IBM, vence Garry Kasparov em um jogo de xadrez. Em 1998, com a disseminação da internet, a IBM lançou o conceito de "e-business", anunciando uma transformação dos negócios em função das novas tecnologias.

mostrar como os negócios iriam se transformar em função das novas tecnologias. "Com isso, o valor da marca teve um salto muito significativo. No ranking da Interbrand, o valor da IBM passou de US\$ 16 bilhões para US\$ 50 bilhões. Em 2006, a marca foi avaliada em US\$ 56 bilhões, tornando-se a terceira marca mais valiosa do mundo", comemora o diretor de marketing da IBM Brasil.

A evolução do novo conceito veio em 2002, com a adoção do slogan "e-business on demand". De acordo com Castro, essa campanha publicitária significa a representação de empresas e consumidores interagindo por meio da plataforma web, em um mundo cada vez mais dinâmico. "Toda comunicação foi pensada nas implicações da web 2.0 e nos padrões abertos. Por meio da web interativa, as empresas estarão cada vez mais conectadas, compartilhando parte de seus sistemas com outras companhias." A consequência desse novo modelo de negócio é a especialização, que fará com que cada empresa, cidade, estado ou país tenha uma competência específica. Para o executivo, a época do cliente servidor foi

substituída pela era de serviços, onde a web e a colaboração entre as empresas têm papel fundamental no desenvolvimento dos negócios. "A tecnologia da informação está deixando de ser a área de suporte ao usuário para assumir um papel de colaboração nos processos e novos negócios das empresas."

Para ajudar o cliente a entender essa evolução, ainda em 2002 a IBM adquiriu a PwC Consulting, divisão de consultoria da Pricewaterhouse Coopers. Com isso, a companhia passou a prestar consultoria e traçar cenários futuros da convergência digital e tecnológica. "Fomos buscar no mercado uma respos-

tiva na época: como continuar crescendo se tenho que, cada vez mais, reduzir as despesas para obter mais lucro", explica Castro. "Isso só é possível se a empresa for capaz de inovar em modelos e serviços."

Em setembro de 2005, a IBM deu um "zoom" na sua comunicação com as médias empresas e veiculou no Brasil a campanha "Help Desk para o mundo. Aqui, o conceito ganhou uma adaptação inusitada: a Ogilvy Brasil utilizou imagens de satélite para transmitir a mensagem de aproximação. A ideia foi inspirada no

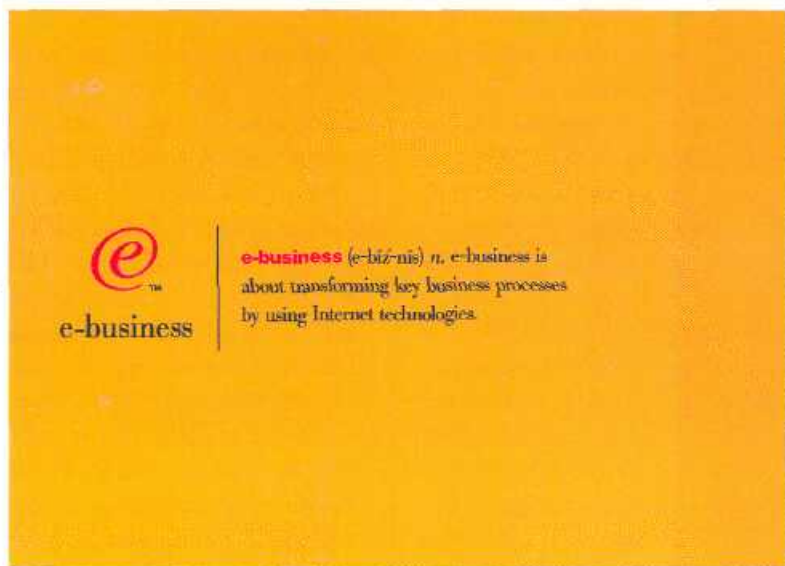


Telas do game Take Back Control para celular, criadas pela Ogilvy

Ano 2000

Valor da marca IBM passa de US\$ 16 bilhões para US\$ 50 bilhões. Em 2002, a companhia compra a PwC Consulting, da Pricewaterhouse Coopers, e investe em um novo conceito, com o slogan "e-business on demand". No ano passado, uma nova campanha divulga a assinatura "O que faz você especial", que é a síntese do reposicionamento mundial da marca para reforçar a importância das empresas praticarem a inovação em seus negócios. O marketing deixa de ter um caráter apenas de comunicação e geração de demanda para produtos e passa a ser encarado como uma ferramenta de inteligência de mercado.





Slogan de 1998 que anunciou uma nova era no mundo dos negócios

sucesso do GoogleEarth (www.earth.google.com). Os anúncios usavam fotos aéreas para indicar a localização de médias empresas de varejo, manufatura e finanças.

Castro lembra que a evolução real do modelo de negócios da IBM ficou clara quando a empresa resolveu deixar de atuar no segmento de PCs. Assim, em 2005, a IBM - que ocupava o terceiro lugar no mercado global de computadores pessoais, atrás de Dell e HP, respectivamente - vendeu sua divisão de PCs para a chinesa Lenovo. O

acordo representou uma aliança comercial estratégica, na qual a Lenovo passou a contar com o suporte de vendas e marketing da IBM, enquanto produtos da Lenovo foram integrados às ofertas dos IBM Global Services.

Em maio do ano passado, um novo slogan foi apresentado ao mundo: "O que faz você especial". Lançado em maio de 2006, o conceito surgiu a partir do reposicionamento mundial da marca para reforçar a importância de as empresas praticarem a inovação em seus negócios. Como parte da campanha foram

veiculados anúncios comunicando cases de sucesso de clientes IBM, desenvolvidos com grandes empresas nacionais, como Embraer e Faap.

MARKETING ON DEMAND

Noventa anos depois que as primeiras perfuradoras mecânicas começaram a chegar ao Brasil, a IBM se mostra pronta para atuar no segmento por, no mínimo, mais nove décadas. "O mundo muda e continuamos sendo protagonistas da evolução da tecnologia, continuamos produzindo inovação e possibilitando que nossos clientes desfrutem sempre de soluções mais ágeis e eficientes, mudem seus modelos de negócios, se adaptem à realidade de hoje e tenham sucesso em seus respectivos desafios", informa o presidente da IBM Brasil. Nesse período, a IBM evoluiu de uma empresa fabricante de hardware para uma provedora de soluções inovadoras, principalmente, na área de serviços, que já representa 41 % da receita total da IBM. A subsidiária brasileira encerrou 2006 com um crescimento de 20% em relação ao resultado do ano anterior. Sua força atual de trabalho é de 13 mil pessoas. Este ano, a com-

2007

Toda comunicação está direcionada à comemoração dos 90 anos da companhia. Além da campanha publicitária, a IBM preparou uma série de ações diferenciadas, como a apresentação de um grupo americano especializado em acrobacias aéreas, além de um site de aniversário e um selo comemorativo;





Peças da campanha "O que você faz de especial?", que apresenta case de sucesso, como os projetos da IBM para Embraer, Usina Batatais e Faap

panhia pretende contratar mais 2.500 profissionais.

Assim como os negócios, a área de marketing da IBM também evoluiu ao longo das décadas. "O marketing deixou de ter um caráter apenas de comunicação e geração de demanda para produtos e passou a ser encarado como uma ferramenta de inteligência fundamental do ponto de vista dos negócios, assumindo um posicionamento estratégico na obtenção dos resultados", analisa Castro. "Nossas ações buscam agregar valor para o cliente e não apenas ganhar prêmios com campanhas maravilhosas. Na IBM, os 4Ps são exercidos na prática."

Coordenando uma equipe de 40 profissionais, Castro mede o desempenho de seu departamento constantemente. "Contamos com um sistema gerencial que nos permite ter uma visão semanal da contribuição do marketing nos negócios da IBM. Tenho na tela do computador um retorno de cada centavo que invisto em marketing."

Além da tradicional propagan-

da institucional, o planejamento anual da companhia é composto por táticas de geração de demanda - como eventos e ações de marketing de experiência -, campanhas de endomarketing, e-mail marketing e internet. "A cada ano investimos mais nas mídias online. Hoje, o meio consome 10% de nossa verba de marketing. Há três anos, essa participação era inferior a 1%", compara Castro, que também tem investido na diversificação das formas de comunicação. "Estamos testando novas maneiras de relacionamento com os clientes, como o Second Life. Ainda este ano iremos lançar nos Estados Unidos uma ação na TV interativa."

Outra disciplina que consome grande parte da verba de marketing da IBM é a área que Castro chama de táticas de experiência. "Em 2006, realizamos mais de 180 ações, entre eventos próprios, fóruns de tecnologia e ações de relacionamento, que vão desde voar em um balão ou dirigir um carro de Fórmula 1 até o patrocínio do Cirque du Soleil (em 2006)."

No ano em que comemora seu

nonagesimo aniversário, a empresa conta com uma nova campanha publicitária e inúmeras ações de marketing, como a apresentação do grupo Project Bandaloo. No início de abril, oito bailarinos de uma trupe americana 'especializada em acrobacias aéreas fizeram duas apresentações gratuitas ao público. O palco foi o prédio da IBM, em São Paulo. Presos ao edifício de 70 metros por cabos de aço, os bailarinos apresentaram suas coreografias. A IBM também desenvolveu um selo comemorativo, que foi escolhido pelos funcionários numa votação pela internet.

Recentemente, os 300 mil funcionários da IBM foram convocados a pensar e a votar nos valores da companhia para o futuro. Nessa eleição, três respostas se destacaram: dedicação ao sucesso de cada cliente; confiança e responsabilidade em todos os relacionamentos; e inovação que faz a diferença para o mundo. "Isso demonstra o DNA da inovação que tem moldado nossos investimentos ao longo dos anos", finaliza Castro. W