

<b>EDITORIAL</b>	3
<b>ARTIGOS</b>	
Sobre o impropriamente chamado “Método de Gauss” > Clovis de Faro	6
América Latina: volta para os 1980s ou caminhando para uma retomada? > Pedro Carvalho de Mello	12
A influência da gestão de marcas nos resultados das micro e pequenas empresas > Artur Porrete	18
<b>TAIE</b>	
Investimento direto de 2002 a 2014: Efeitos do investimento direto sobre o PIB e desemprego. > Eduarda Cardoso > Magno Costa > Silas Souza > William Giusti	28
<b>TAICON</b>	
A informação contábil para tomada de decisão: análise da AMBEV S.A. > Alisson de Sousa Cassani > Bruna Aparecida da Silva > Danilo Coutinho da Silva > Jaqueline Andrade da Silva > Sara de Góis Vianna	39
<b>TC</b>	
<b>Vocare Educacional</b> > Aline Midori Toma > Bruna Letícia Tobias > Caio Cesar Galache Teodoro Alves > Cintia Satomi Inoue > Erik Kazuo Takara > Gabriel da Costa	53
<b>PENSATA</b>	
Reflexões sobre gestão da inovação > Isnard Marshall Junior	70
<b>Normas para formatação</b>	76

# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios | 2016 - nº 20**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da - STRONG ESAGS**

Ano 11 - nº 20 | Janeiro a Junho

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Janeiro a Dezembro de 2016

## **Membros**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro  
Profª Thelma de Almeida Ribeiro  
Prof. Eduardo Becker  
Profª Ana Yara Paulino  
Prof. Alexandre de Almeida  
Prof. Antonio Saporito  
Prof. Edson Paiva  
Prof. Fabio Affonso  
Prof. Ricardo Hammoud

## **Coordenação Editorial**

Profª Ana Yara Paulino

## **Editora**

Profª Ana Yara Paulino

## **Coordenação de Publicidade e Marketing**

Prof. Fabrício Henrique Reis  
estudosenegocios@esags.edu.br

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Duoeme Brasil

## **Impressão e acabamento**

Gráfica e Editora Nova Era Ltda.

## **Tiragem**

5.000 exemplares

## **Estudos e Negócios - Revista da STRONG ESAGS**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim  
09080-500 - Santo André - SP  
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP  
Tel.: 55 13 2127 0003

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

A STRONG ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

## **Créditos das fotos**

Jeferson Souza

# EDITORIAL

A presente edição da Estudos e Negócios – Revista da STRONG ESAGS conta, pela primeira vez em sua série, ao lado de autores afamados e iniciantes, com as contribuições dos quatro cursos de bacharelado da ESAGS: Administração, Economia, Ciências Contábeis e Publicidade e Propaganda. A abordagem interdisciplinar, presente na instituição, que combina Certificação da FGV com cursos próprios, marca de forma diferenciada a formação dos estudantes, professores e pesquisadores, possibilitando a inserção e discussão qualificada nos grandes temas e desafios da sociedade atual.

Os primeiros Artigos são de autores já consagrados no meio acadêmico: Clóvis de Faro e Pedro Carvalho de Mello. Iniciamos com o artigo “Sobre o impropriamente chamado ‘Método de Gauss’”, onde De Faro, professor da FGV nos esclarece sobre a discussão da ordem do dia nos círculos do governo quanto à tarifação/correção das dívidas públicas das Unidades Federativas com a União, com consequências nefastas, para um lado ou para outro, seja qual for a decisão. Na sequência, Pedro Mello, professor da ESAGS, nos traz uma análise conjuntural sobre as possibilidades de desenvolvimento da América Latina, explorando cenários mais otimista e mais pessimista para o Brasil, diante dos limites da economia mundial.

O artigo seguinte trata da contribuição do curso de Publicidade e Propaganda: “A influência da gestão das marcas nos resultados das micro e pequenas empresas”, de autoria do aluno Artur Porrete. Como estamos acostumados a acompanhar as grandes marcas, o texto nos leva ao outro lado da realidade da miríade de micro e pequenas empresas e a não menosprezar a importância das marcas nesse setor.

Em “Investimento direto de 2002 a 2014. Efeitos do investimento direto sobre o Produto interno Bruto (PIB) e o desemprego”, os estudantes do segundo ciclo que elaboraram o Trabalho Acadêmico Interdisciplinar de Economia (TAIE) relacionam investimentos diretos com resultados macroeconômicos do PIB e nas taxas de desemprego no Brasil, a partir das políticas econômicas assumidas no período em análise.

“A informação contábil para tomada de decisão: análise da Ambev S.A.” traz os resultados observados no triênio 2012-2014, que podem embasar o conhecimento dos profissionais sobre a importância das

Ciências Contábeis em uma gestão de sucesso. Originalmente, o texto foi apresentado como Trabalho Acadêmico de Iniciação à Contabilidade (TAICON) pelos alunos do sexto ciclo em 2015.

Dado o ineditismo da publicação de estudos TAIE e TAICON na Revista Estudos e Negócios, esclarecemos os leitores que ambos compõem a estrutura curricular dos seus respectivos cursos na ESAGS. O TAIE acontece nos segundo e quinto ciclos do curso de Economia; o TAICON, nos quarto e sexto ciclos de Ciências Contábeis. Seus objetivos são a aplicação, por grupos de alunos, da teoria estudada em casos reais, desenvolvida sob a assistência de orientadores, a partir de um roteiro elaborado coletivamente pelos professores envolvidos, tendo em vista a criatividade, a autonomia, o exercício da crítica e do trabalho em equipe, do momento da concepção à apresentação, avaliada por uma banca de especialistas internos e, algumas vezes, composta também por convidados externos.

Na seção Plano de Negócio, nossa dificuldade foi a de selecionar somente um, entre tantos Trabalhos de Curso (TC) dos alunos de Administração que mereciam estar publicados nessa Revista. Optamos pelo “Vocare Educacional: construindo o amanhã”, que trata da orientação profissional em múltiplos aspectos, pois os investimentos que fizemos hoje em educação nos abrirão as portas do amanhã.

Finalmente, na Pensata, o professor Isnard Marshall Junior, vinculado institucionalmente à FGV e à ESAGS, nos brinda com “Reflexões sobre gestão da inovação”, tema fundamental para as decisões e ações de todos os gestores.

Esperamos com esse número iniciar uma série fecunda de trabalhos, que fomenta a discussão democrática e a tomada de decisão dos profissionais de diversas áreas, levando em conta a perspectiva interdisciplinar, sem a qual nada de duradouro acontece no mundo moderno.

Boa leitura!

Ana Yara Paulino  
Prof. da ESAGS  
Editora

**ENSINO DE QUALIDADE FGV**

**PÓS**  
GRADUAÇÃO

**MBA**

**CURTA**  
**DURAÇÃO**

**FGV**

 **STRONG**  
Educcional  
CONVENIADA

 **FGV IDE**

*Corporativo*  
*Management*  
*Online*

Alphaville | Osasco |  
Santo André | São Caetano | Santos

[strong.com.br](http://strong.com.br)



# BOAS-VINDAS



1º ADM MANHÃ



1º ADM TURMA A/B



1º CONTÁBEIS



1º ECO MANHÃ



1º ECO NOITE



1º PUBLICIDADE

# ARTIGO 1

Clovis de Faro

> Professor titular da Escola Brasileira de  
Economia e Finanças (EPFE/FGV)

# Sobre o impropriamente chamado “Método de Gauss”

## 1. Introdução

Por força de um equivocado entendimento de que a popular Tabela Price, também conhecida como método francês ou de prestações constantes, que se fundamenta no regime de juros compostos, implica no que, no vocabulário jurídico, se denomina de anatocismo (cobrança de juros devidos a juros), tem sido frequente a promulgação de sentenças judiciais estipulando sua substituição por um sistema de amortização de dívidas, baseado no regime de juros simples, que, impropriamente, tem sido chamado de “método de Gauss”.

Remetendo o leitor interessado para as apresentações em de Faro (2013a) e de Faro e Guerra (2014), onde, respectivamente, se discute a questão de ausência de anatocismo na Tabela Price e são abordadas algumas inconsistências inerentes ao regime de juros simples, o presente artigo tem dois objetivos principais. O primeiro deles é o de chamar a atenção para a inapropriada associação do nome do grande matemático alemão Johann Carl Friedrich Gauss a um particular procedimento de amortização de dívidas que faz uso do regime de juros simples. O segundo é o de evidenciar, com o auxílio de singelos exemplos numéricos, uma importante contradição que está presente no emprego de tal procedimento.

## 2. Quem Foi Gauss

Uma rápida visita à Wikipédia, nos informa que a Gauss, nascido na Alemanha em 30 de abril de 1777, e falecido em 23 de fevereiro de 1855, se devem numerosas e extremamente relevantes contribuições originais para o desenvolvimento da matemática. Suas contribuições foram de tal significância e abrangência que lhe valeram o epíteto príncipe dos matemáticos.

## 2.1. Criança Prodígio

Muito embora a expressão da soma dos  $n$  primeiros termos de uma progressão aritmética já fosse de há muito estabelecida (a Wikipédia nos informa do trabalho de Aryabhatia, do ano de 499 D.C.), certamente este resultado não era do conhecimento do menino Gauss.

No entanto, reza a lenda que Gauss, ainda como aluno de escola primária, com menos de 10 anos, foi capaz de, em questão de segundos, apresentar a solução exata para a soma dos 100 primeiros números naturais; soma esta que é igual a  $100(1+100)/2 = 5.050$ .

Como veremos na seção 4.2, tal soma, que no caso dos  $n$  primeiros números naturais, é igual a  $n(n+1)/2$ , aparece em uma particular aplicação do regime de juros simples na amortização de dívidas, afigura-se como a origem do que tem sido denominado de “Método de Gauss”. Entretanto, efetivamente, não há nenhum registro de que o grande matemático Gauss tenha tido qualquer interesse em Matemática Financeira. Ou seja, associar o nome de Gauss ao método em questão não parece ser adequado. Ainda mais, como evidenciaremos, por ser um procedimento que implica em ambiguidades e distorções.

## 3. Amortização de Dívidas e Juros Compostos

Seja o caso de um financiamento de valor  $F$ , que deva ser resgatado mediante o pagamento de  $n$  prestações periódicas, postecipadas (isto é, vencíveis no final de cada período) e constantes.

Denotando por  $P$  o valor da prestação, se a taxa periódica  $i$  que for estipulada é de juros compostos, temos a seguinte expressão clássica para o valor de  $P$  (cf. DE FARO e LACHTERMACHER, 2012, p. 241, sendo o correspondente método de amortização dito ser segundo a Tabela Price):

$$P = i.F / \left\{ 1 - (1+i)^{-n} \right\} \quad (1)$$

onde a taxa  $i$  aparece sob a forma dita unitária.

Sendo que, considerada a taxa de juros  $i$ , o valor de  $P$  resulta da chamada equivalência financeira entre o valor  $F$  e a sucessão de prestações. Tal equação de equivalência financeira tanto pode ser escrita como

$$F = \sum_{k=1}^n P(1+i)^{-k} \quad (2)$$

quando se diz que se considerou como data focal (ou de comparação) a época de concessão do financiamento (época zero), como pode ser também escrita como

$$F(1+i)^n = \sum_{k=1}^n P(1+i)^{n-k} \quad (2')$$

quando se diz que se tomou a data do pagamento da última prestação (época  $n$ ) como data focal.

Deve-se observar que, no caso do regime de juros compostos, a escolha da particular data focal não impacta o resultante valor de  $P$ . Basta levar em conta que a relação (2') decorre da multiplicação de ambos os membros da relação (2) pelo fator  $(1+i)^n$ .

#### 4. Caso de Adoção de Juros Simples

Imagine-se agora que, por eventual imposição judicial, a taxa  $i$  considerada deva ser entendida como sendo de juros simples.

Em tal situação, como veremos, passa a ser crucial a escolha da data de comparação (data focal).

##### 4.1. Época Zero como Data Focal

Em princípio, por ser a data onde está sendo celebrado o contrato de financiamento, a época zero deve ser considerada como a mais natural.

Neste caso, denotando por  $\bar{P}$  o resultante valor da prestação constante, a equação de equivalência financeira passa a ser escrita como:

$$F = \sum_{k=1}^n \frac{\bar{P}}{1+k.i} \quad (3)$$

Infelizmente, embora computacionalmente a determinação do valor numérico de  $\bar{P}$  seja tarefa trivial, mesmo para um grande número de prestações, a expressão analítica para  $\bar{P}$  como solução da expressão (3) fica rapidamente proibitiva; mesmo para modesto número  $n$  de prestações.

##### 4.2. Época $n$ como Data Focal

Adotando-se a data de vencimento da última prestação como data focal, a equação de equivalência financeira entre o valor  $F$  do financiamento e a sequência das  $n$  prestações constantes, agora denotadas por  $\hat{P}$ , passa a ser escrita como:

$$F(1+i.n) = \sum_{k=1}^n \hat{P}\{1+i(n-k)\} \quad (4)$$

ou

$$F(1+i.n) = \hat{P}\left(n+i.n^2 - i \sum_{k=1}^n k\right) \quad (4')$$

Ou seja, aparece a soma dos  $n$  primeiros números naturais. O que leva certos autores, como Antonik e Assunção (2006) e Nogueira (2013), a associar, equivocadamente, o resultante valor de  $\hat{P}$ , tal como dado pela expressão abaixo, ao nome de Gauss.

$$\hat{P} = 2F(1+n.i) / \{n[2+i(n-1)]\} \quad (5)$$

Neste ponto, é interessante notar que a relação (4) já é de muito conhecida na Matemática Financeira. Por exemplo, em Ayres Jr. (1963) é apresentada como conduzindo à chamada fórmula dos mercadores ("Merchant's Formula").

#### 5. Comparação entre os Valores das Prestações

Excetuando-se o caso trivial onde  $n = 1$ , quando tanto  $P$ , como  $\bar{P}$  e  $\hat{P}$  são imediatamente verificados como sendo iguais a  $F(1+i)$ , a comparação quando se tem mais de uma prestação é um pouco mais elaborada.

Na Tabela 1, considerando o caso do financiamento  $F = R\$ 10.000,00$ , com taxa mensal de juros  $i = 1\%$ , são apresentados os respectivos valores das prestações mensais segundo a Tabela Price,  $P$ , quando se adota juros simples com a data focal sendo a época zero,  $\bar{P}$ , e segundo o "método de Gauss",  $\hat{P}$ , para alguns particulares valores do número de meses  $n$ .

**Tabela 1** - Comparação entre os Valores das Prestações#

$n$	$P$	$\bar{P}$	$\hat{P}$
1	10.100,00	10.100,00	10.100,00
12	888,49	886,57	884,68
24	470,73	466,97	463,38
36	332,14	326,62	321,51
48	263,34	256,13	249,66
60	222,44	213,61	205,92
120	143,47	127,27	114,94
180	120,02	97,43	82,09
240	110,11	81,95	64,54
300	105,32	72,33	53,44
360	102,86	65,70	45,72

#Valores em Reais

Os resultados apresentados nos mostram que, à medida em que se aumenta o número de prestações, maiores são as reduções nos valores das prestações, quando se substitui a taxa de juros compostos pela taxa, de mesmo valor, de juros simples. Sendo que o “método de Gauss” conduz às maiores reduções.

Entretanto, antes de passarmos a um mais detido exame do “método de Gauss”, em particular na questão da determinação do saldo devedor, é oportuno que chamemos a atenção para uma deficiência básica resultante da adoção do regime de juros simples.

Uma vez fixada a taxa  $i$ , seja qual for o regime de juros considerado, o valor do débito, um período após a concessão do financiamento  $F$ , e imediatamente antes do pagamento da prestação que aí se vence, é igual a  $F(1+i)$ . Ou seja, o débito é acrescido de juros, no valor dado pelo produto  $i.F$ .

Ora, se a prestação que aí se vence tiver

um valor inferior aos juros  $i.F$ , a dívida crescerá; ao invés de diminuir. Com maior razão, já que o valor da prestação é constante, o mesmo fenômeno, crescimento do débito, ocorrerá no fim do segundo período; bem como nos demais. O que acarretará com que, efetivamente a dívida não seja liquidada no fim do prazo contratual.

No caso em apreço, tal fenômeno ocorre, tanto caso de data focal época zero, como no caso do “método de Gauss”, quando tivermos prestações inferiores a  $i.F = R\$ 100,00$ . Por exemplo, como se vê na Tabela 1, isto já acontece quando o número  $n$  de prestações é 180.

## 6. A Questão do Cálculo do Saldo Devedor

Não é incomum a situação onde um mutuário (que é como se denomina o tomador de um financiamento) queira antecipar a liquidação de sua dívida. Isso ocorrendo, torna-se crucial a correta, e isenta de ambiguidades, determinação do chamado saldo devedor.

Olvidando a observação de que se deve ter o valor da prestação constante superando o acréscimo devido a juros, dado pelo produto  $i.F$ , e buscando uma apresentação mais específica da que em de Faro (2014), concentremos atenção no caso do “método de Gauss”.

Para fins de apuração do saldo devedor, os proponentes do “método de Gauss”, como Antonik e Assunção (2006) e Nogueira (2013), partem do princípio de que a parcela de amortização (ou seja, de redução do valor do débito) embutida na  $k$ -ésima prestação, seja dada pela diferença entre a prestação constante e uma parcela, tomada como sendo de juros, calculada a partir do que denominam de “índice de ponderação”.

Formalmente, denotando por  $\hat{A}_k$  a  $k$ -ésima parcela de amortização, segundo tal “método de Gauss”, e sendo  $\hat{P}$ , tal como dado pela relação (5), é estipulado que

$$\hat{A}_k = \hat{P} - 2(n+1-k)(n\hat{P}-F)/\{n(n+1)\}, \quad k=1,2,\dots,n \quad (6)$$

Com o correspondente saldo devedor, logo  $\hat{S}_k$  após o pagamento da  $k$ -ésima prestação, sendo dado por

$$\hat{S}_k = F - \sum_{l=1}^k \hat{A}_l \quad (7)$$

À primeira vista a determinação da parcela de amortização  $\hat{A}_k$ , tal como dada pela relação (6), conduz a uma correta, e não ambígua, determinação do saldo devedor  $\hat{S}_k$ . Isso porque, é fácil verificar, a relação (7) implica em que se tenha  $\hat{S}_n=0$ . Isto é, como sempre deve ser, se não houver prestação em atraso a dívida é liquidada quando do pagamento da última prestação.

Ainda mais, a ilusória percepção de que o “método de Gauss” é financeiramente adequado, é corroborada pela constatação de que o total de juros contábeis, dado pela diferença  $n\hat{P} - F$ , é corretamente apurado pela soma das  $n$  parcelas de juros, tais como calculadas a partir do “índice de ponderação”.

Todavia, tal interpretação é equivocada. Como a seguir ilustrado, a partir de dois exemplos numéricos, se o mutuário resolver liquidar antecipadamente seu débito, poderá estar sendo obrigado a pagar mais do que o efetivamente devido.

### 6.1. Exemplos Numéricos

Como primeira ilustração, seja o caso de um financiamento de R\$ 500.000,00, contratado pelo prazo de 15 anos, à taxa de juros simples de 2% ao mês, que deve ser pago em prestações mensais, tais como calculadas pelo “método de Gauss”.

Partindo-se da relação (5), segue-se que o tomador do empréstimo deverá pagar 180 prestações mensais, cujo valor é:

$$\hat{P} = \frac{2 \times 500.000(1 + 180 \times 0,02)}{180(2 + 0,02 \times 179)} = \text{R\$ } 4.579,848667$$

(sendo que trabalhamos com um número maior de casas decimais para que seja minimizado o erro causado por aproximações.)

Abstraindo-se do fato de que temos uma situação onde o valor de  $\hat{P}$  é inferior ao produto  $i.F$ , suponha-se que o mutuário, não tendo prestações em atraso, proponha liquidar sua dívida 170 meses após a data de concessão do financiamento.

De acordo com o “método de Gauss”, observando-se que as parcelas de amortização, tais como dadas pela relação (6), formam uma progressão aritmética de razão  $\frac{1}{n(n+1)}$ , segue-se da relação (7) que:

$$\hat{S}_{170} = 500.000 - 170(\hat{A}_1 + \hat{A}_{170})/2$$

Onde, lembremos,  $\hat{S}_{170}$  seria o saldo devedor logo após o pagamento da prestação de ordem 170,  $\hat{A}_1$  e  $\hat{A}_{170}$  tem seus respectivos valores dados por

$$\hat{A}_1 = \hat{P} - \frac{2 \times 180(180 \times \hat{P} - 500.000)}{180 \times 181} = \text{R\$ } 995,6192740$$

e

$$\hat{A}_{170} = \hat{A}_1 + \frac{169(180 \times \hat{P} - 500.000)}{180 \times 181} = \text{R\$ } 4.360,812427$$

Logo:

$$\hat{S}_{170} = 500.000 - 170(\hat{A}_1 + \hat{A}_{170})/2 = \text{R\$ } 44.703,30540$$

Ou seja, a estrita aderência aos preceitos do “método de Gauss” estaria obrigando o mutuário a pagar o total de  $\hat{P} + \hat{S}_{170} = \text{R\$ } 49.283,15407$  para liquidar seu débito (caso ainda não tenha pago a prestação de ordem 170).

Todavia, sucede que, por uma outra ótica, e de maneira inofismável, já que não há atrasos, o tomador do empréstimo tem ainda a pagar somente 170 prestações; contando a que se vence na data em que propõe liquidar seu débito.

Portanto, em outras palavras, seu débito resume-se ao valor atual das 170 prestações remanescentes. Em sendo assim, mantida a taxa de juros simples de 2% a.m., resta como débito tão somente o valor  $S_{170}^*$ , dado por:

$$S_{170}^* = \hat{P} \left( 1 + \sum_{k=1}^{10} \frac{1}{1 + k \times 0,02} \right) = \text{R\$ } 45.950,78372$$

Por conseguinte, mantido o “método de Gauss”, o mutuário estaria sendo obrigado a pagar a mais o não trivial valor de 27,24% do valor da sua prestação.

Como uma segunda ilustração, que evidencia que as distorções crescem com a taxa de juros, considere-se o exemplo sumariado na Tabela 4 em Antonik e Assunção (2006). Sendo

$F = R\$ 1.199,00$ ,  $i = 5,4481\%$  ao mês e  $n = 20$  meses, tem-se  $\hat{P} = R\$ 82,55$ .

Naquela Tabela 4, vê-se que o saldo devedor  $S_6^*$  é igual a R\$ 929,70. No entanto, considerando-se o valor atual das 14 prestações remanescentes, tem-se:

$$S_6^* = 82,55 \sum_{k=1}^{14} \frac{1}{1 + 0,054481 k} = R\$ 835,12$$

Ou seja, o infeliz mutuário teria de pagar a mais R\$ 88,39. Valor este que supera em cerca de 7,5% o de uma prestação.

## 7. Conclusões

Como já anteriormente discutido em trabalhos anteriores, o emprego do regime de juros simples é flagrantemente inadequado para aplicação em amortização de dívidas com mais de um pagamento.

No presente artigo buscou-se evidenciar que o impropriamente identificado como “Método de Gauss”, que faz uso de uma particular variante do regime de juros simples, adotando a época do pagamento da última prestação como data focal, não conduz à correta determinação do saldo devedor.

Como resultado, pode acabar implicando, no caso de liquidação antecipada do débito, em que o tomador do empréstimo se veja obrigado a pagar mais do que o efetivamente devido.

Recentemente, nosso judiciário, sempre pródigo em interpretações que conflitam com os cânones da matemática financeira, houve por bem determinar, através do Supremo Tribunal Federal, que as dívidas dos Estados com a União sejam regidas pelo regime de juros simples. Em sendo mantida tal decisão, pode-se antever que, tal como no caso do “Método de Gauss”, surjam questionamentos quando da apuração de saldos devedores.

## Referências

ANTONIK, L.R.; ASSUNÇÃO, M. da S. Tabela Price e anatocismo. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 4, n. 1, p. 119-136, jan.-abr. 2006.

AYRES Jr., F. **Mathematics of finance**. New York: Schaum, 1963.

DE FARO, C. Uma nota sobre amortização de dívidas: juros compostos e anatocismo. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 67, n.3, p. 283-295, jul.-set. 2013.

DE FARO, C. **Amortização de dívidas e prestações constantes: uma análise crítica**. Rio de Janeiro: Ensaio Econômico da EPGE, n. 746, out. 2013.

DE FARO, C. Uma nota sobre amortização de dívidas e prestações constantes. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 68, n. 3, p. 363, 371, jul.-set. 2014.

DE FARO, C.; GUERRA, S. Proibição da capitalização de juros e o Poder Judiciário: equívocos na aplicação de teorias econômicas sobre juros simples e compostos. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 266, p. 209-228, maio-ago. 2014.

DE FARO, C.; LACHTERMACHER, G. **Introdução à matemática financeira**. Rio de Janeiro: FGV/Saraiva, 2012.

NOGUEIRA, J. M. **Tabela Price: mitos e paradigmas**. Campinas, SP: Millenium, 2013.

A portrait of Pedro Carvalho de Mello, a middle-aged man with thinning hair, wearing a blue and white striped button-down shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a library with bookshelves filled with books. One book spine is clearly visible with the text 'Comércio Exterior'.

# ARTIGO 2

Pedro Carvalho de Mello  
> Professor da ESAGS

# América Latina: volta para os 1980s ou caminhando para uma retomada?

## Introdução

Nos últimos artigos publicados nessa Revista, eu estava chamando a atenção, cada vez com maior intensidade, sobre os riscos e dificuldades que se colocavam para o Brasil com o fim, que se aproximava, do que chamei de “tempo de bonança”.

No penúltimo número, com o título de “O tempo das ‘vacas magras’ chegou, e agora é tarde para lamentações sobre as reformas que não foram feitas”, discuti os contornos da crise que se iniciava. Agora ela chegou à plena potência.

No último número, com o título de “Não chores por mim, Brasil: o fim de um ciclo na América Latina e seus riscos”, discutimos as implicações para a América Latina, e para o Brasil em particular, do fim da bonança. Mostramos que o ciclo de potencial prosperidade, baseado em altos e crescentes preços de *commodities*, se reverteu. Pouco aproveitamos os anos de bonança. Naquele artigo, previ que agora teríamos de encarar uma realidade muito mais dura e difícil.

Infelizmente aconteceu algo ainda pior. O Brasil entrou numa profunda crise, em que causas políticas se misturam com questões de sérios desacertos na economia. O Brasil está muito pior que o restante da América Latina. Ameaça, inclusive, provocar uma queda de credibilidade na região como um todo.

No que segue, vamos dar continuidade ao tema do fim de um ciclo econômico, e os riscos associados. Nessa continuidade, vamos explorar dois cenários ruins, que despontam para a região. Nessa análise, o Brasil assume um protagonismo central. Infelizmente, como o de um mau exemplo. Essa questão foi discutida intensamente pela CLAAF – Comitê Latinoamericano de Assuntos Financeiros, com a participação

do autor desse artigo. Foram quatro dias completos de reunião, evento esse realizado entre 14 e 17 de novembro de 2015 em Washington, D.C., Estados Unidos. O Relatório desse Encontro foi publicado como CLAAF, Declaração No. 34, de 17 de novembro de 2015, com o título “América Latina: volta para os 1980s ou caminhando para uma retomada?”. No restante desse artigo, vamos reproduzir a declaração nº. 34 da CLAAF e apresentar considerações finais.

## 1. O Ambiente Internacional Afetando a América Latina

Nas declarações anteriores da CLAAF, o Comitê alertou sobre a existência de diversos fatores de risco que estavam deteriorando o ambiente externo enfrentado pelos países emergentes, em especial aqueles da América Latina. Fica evidente, hoje em dia, que muitos desses riscos estão se materializando e que, pela primeira vez desde os 1990s, a região se depara com o potencial de um contágio financeiro. O contágio pode surgir, por exemplo, de fatores externos tais como a China e outros mercados emergentes, ou de dentro da própria região.

Em comparação com a crise dos mercados emergentes dos 1980s e 1990s, em que os picos de taxas de juros internacionais jogaram um papel central, os canais de contágio para a região podem ser bastante diferentes no contexto atual. Muito embora a esperada normalização da política monetária nas economias avançadas, em particular nos Estados Unidos, possa causar algum aumento nas taxas de juros internacionais, o Comitê acredita que tal aumento provavelmente vai ser pequeno e gradual. No entanto, mesmo aumentos modestos nas taxas de juros internacionais podem causar significativas elevações adicionais nos prêmios de risco soberano dos países da região.

Outros fatores impactando os prêmios de risco soberano incluem o marcante declínio dos preços mundiais das *commodities*, a significativa desaceleração do crescimento econômico nos mercados emergentes, em particular na China, a ausência de recuperação no comércio global, e a opacidade dos demonstrativos financeiros dos setores público e privado. Existe uma consi-

derável incerteza sobre o nível de alavancagem pública e privada assim como sobre a recente extensão das perdas de reservas. Os riscos geopolíticos, particularmente na Turquia e no Oriente Médio, complicam ainda mais o ambiente global.

A incerteza sobre a extensão da alavancagem em diversos mercados emergentes, em especial o endividamento em moedas estrangeiras, surge num contexto de expansão do “*shadow banking*”, tal como discutido pelo Comitê em declarações prévias. O endividamento externo do setor privado pode estar subestimado tanto para as empresas financeiras como para as não-financeiras. O endividamento com a China, que cresceu marcadamente durante o “*commodity boom*” passado, permanece pobremente documentado nas bases de dados padrão (i.e., o FMI – Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o BIS – Banco de Compensações Internacionais). Mais recentemente, a posição das reservas internacionais de muitos países emergentes pode sobre estimar os recursos verdadeiros, já que pode ter se intensificado o uso de derivativos, dívidas em moeda estrangeira e intervenções de terceiras partes no mercado de câmbio. Como exemplo, aponta-se a comparativamente recente preocupação de que as “*swap lines*” possam induzir uma dupla contagem das reservas internacionais. Em resumo, existe uma considerável incerteza quanto às posições líquidas de reservas, o que pode contribuir potencialmente para uma piora das avaliações de riscos. O Comitê recomenda que os governos credores e devedores ajam no sentido de melhor quantificar o nível e a composição, a níveis setorial e nacional, dos passivos e contingências. O Comitê também recomenda que os bancos centrais ampliem sua transparência no que diz respeito às reservas líquidas internacionais e aos seus demonstrativos financeiros em geral.

Em graus variados, os mercados emergentes conseguem suprir suas necessidades de financiamento em duas fontes globais: mercados financeiros tradicionais, largamente ancorados nas economias avançadas (especialmente os Estados Unidos), e crescentemente a China. Es-

tes dois emprestadores comuns aos mercados emergentes estão num processo de retraimento. Os Estados Unidos podem estar num processo de “*tapering*” por algum tempo, enquanto que a diminuição do crescimento da China está associada com menor investimento direto e financiamento no exterior. Os produtores de commodities, em especial, foram duramente atingidos pela diminuição do crescimento chinês (acompanhado por um reequilíbrio de investimento para consumo), pois houve uma notável queda nos investimentos estrangeiros diretos relacionados com as commodities. Dentro da América Latina, aqueles países com acesso limitado ou mesmo inexistente aos mercados financeiros (i.e., Argentina, Venezuela e Equador) dependem fortemente do financiamento de origem chinesa.

Fazendo um balanço, nota-se haver tanto similaridades como diferenças no atual ambiente externo, em comparação com os anos oitenta. Em ambos períodos houve profundos e continuados declínios nos preços internacionais das *commodities*, assim como as mudanças na política monetária dos Estados Unidos ocuparam um lugar central. Todavia, no momento presente, as mudanças nas atividades econômicas e nos fluxos financeiros da China desempenham um papel tão importante quanto as mudanças nas atividades econômicas e fluxos financeiros dos Estados Unidos e de outras economias avançadas. Ademais, o “*shadow banking*”, embora exibindo uma longa história nas economias avançadas, é um fenômeno relativamente novo nos mercados emergentes.

## 2. O Ciclo Interno e Externo na Região

Tal como nos ciclos anteriores, os influxos de capital/“*commodity boom*” estimularam aumentos significativos no crédito doméstico (segundo graus variados nos países da região). Desta vez, em alguns casos, uma parcela dos influxos de capital que ocorreram durante o boom não foram intermediados por meio dos sistemas bancários. Através de vários mecanismos, o aumento de crédito ocorreu por meio do setor privado não-financeiro. Por exemplo, as empresas de grande porte com acesso aos

mercados internacionais de capital se tornaram uma fonte de crédito doméstico não regulamentado. Os exemplos mais frequentes se referem aos setores de mercado imobiliário e comércio varejista. Em conexão com a ampla disponibilidade de crédito, se materializaram na região significativos booms de preços de ativos, associados com moedas sobre valorizadas (i.e., aumentos no preço dos bens *non-tradable*).

Em seguida a um desaquecimento de vários anos de duração na atividade econômica e de agudas depreciações de câmbio, esses “*asset price booms*” começaram a arrefecer, muito embora com considerável variação, entre os países da região. Nessas situações, na medida que parte da oferta de crédito é efetivamente não regulamentada, os riscos bancários podem estar, em última análise, subestimados. No Brasil, onde o crédito ao consumidor se expandiu marcadamente, a inadimplência está crescendo fortemente. No entanto, nem todos os riscos associados ao fim do “*lending boom*” já se manifestaram até agora.

Em vários países da região, assim como em outras economias de mercado, os “*lending booms*” estão associados com taxas de poupança declinantes. Como resultado, os balanços de conta corrente, que exibiam fortes posições sob um ponto de vista histórico, começaram a se deteriorar em consequência da crise econômica global. A queda dos preços das *commodities* piorou significativamente os déficits de conta corrente. Esses déficits ainda são significativos em muitos países, a despeito da diminuição do crescimento nos anos recentes, e das agudas depreciações das moedas domésticas.

Os grandes choques nos termos de intercâmbio que resultaram da queda nos preços das *commodities* contribuem para o desaquecimento na atividade econômica, uma vez que esses choques são um importante indutor dos ciclos de negócios em muitos países da região. Em adição, o “*commodity price boom*” dos anos precedentes gerou mudanças nos preços domésticos relativos que induziram “*Dutch Disease effects*”, o que resultou numa realocação setorial da capacidade produtiva e do investimento, particularmente em favor do investimento imobiliário. Isso implica que o ajuste macroeconômico

(quando caem os preços das *commodities* e mudam os preços domésticos relativos) irá persistir, pois a realocação do capital necessita tempo para reverter.

A volatilidade dos fluxos de capital de curto prazo aumentou, particularmente para o componente sensível à taxa de juros, na medida que a incerteza sobre o curso e timing da política monetária dos Estados Unidos continua influenciando os mercados financeiros globais. O aumento da volatilidade dos fluxos de capitais está complicando a gestão do risco bancário. Não aconteceram crises bancárias em grande escala. No entanto, ocorreram numerosos “*credit-ratings downgrades*” de instituições financeiras. Na Declaração anterior, o Comitê acentuou o risco associado com o dólar mais forte, nos casos em que as dívidas dolarizadas, tanto privadas quanto públicas, sejam significativas. Desde então, as agudas depreciações domésticas de câmbio ocorridas em vários países reforçaram essas preocupações.

### 3. As Implicações para a Região

Desde a última Declaração, a região continuou a se deteriorar, e o PIB, de acordo com o FMI, deverá declinar 0,3% em 2015. De fato, o crescimento da América Latina nesse ano deverá ser o menor dentre as economias de Mercado emergentes. O Brasil, que é a maior economia da região, deverá experimentar uma contração de 3% em 2015. Existe a expectativa de que a recessão irá continuar em 2016. Esses desenvolvimentos estiveram associados com grandes depreciações do câmbio, efeitos relativamente modestos na inflação, e aumentos no prêmio de risco dos países. Isso reflete o fato que a região se apoia mais fortemente de que no passado em taxas flexíveis de câmbio, o que ajuda a explicar porque, a despeito da severidade dos choques externos, a região evitou ataques especulativos nas moedas domésticas, um fenômeno comum nos 80s e 90s.

O Comitê acredita que a flexibilidade da taxa de câmbio tem sido um importante absorvedor de choques, mas existem *caveats*. Existem riscos associados com a dependência extrema

na taxa de câmbio para conter o impacto de um ambiente global adverso. Significativas depreciações acumuladas da taxa de câmbio podem prejudicar a credibilidade dos “*policymakers*”, exacerbar o “*pass-through*” da taxa de câmbio, e aguçar as expectativas inflacionárias. Os sistemas de taxas flexíveis de câmbio que almejam sucesso requerem que eles sejam ancorados em expectativas de baixa inflação. De outra maneira, as crescentes expectativas inflacionárias podem conduzir a aumentos nas taxas de juros, e criar potencialmente um círculo vicioso de endividamento insustentável, um fenômeno com o qual a região esteve familiarizada nos 1980s.

#### 4. Implicações para o Brasil

Um caso a destacar é o Brasil. A credibilidade de sua política monetária baseou-se, simultaneamente, na introdução de um sistema de metas de inflação em 1999 e, mais fundamentalmente, num forte compromisso para sustentar um significativo superávit fiscal primário, em excesso de 3% do PIB. A âncora fiscal enfraqueceu-se desde a crise Lehman, e o Brasil apresentou um déficit fiscal primário em 2014. A perda da sua âncora fiscal, num contexto de condições externas mais adversas, forçou o Brasil a depender grandemente na taxa de juros como uma maneira de ancorar a inflação e as expectativas inflacionárias. Como resultado, o déficit fiscal se ampliou, devido aos significativamente maiores desembolsos com o pagamento de juros. Apoiar-se pesadamente em aumentos de taxas de juros pode tornar-se uma política contra produtiva.

Alcançar a sustentabilidade fiscal requer que se vá além da restauração do superávit primário. Na ausência de credibilidade, o ajuste fiscal por meio de maiores taxas de juros pode deprimir a economia e ser autodestrutivo. Recuperar a âncora fiscal e a credibilidade da política monetária para baixar as taxas de juros pode requerer o suporte da comunidade internacional. Isto é especialmente relevante num momento em que o Brasil tem um precário rating de crédito e já começa a experimentar uma reversão significativa dos fluxos de capital.

O Comitê recomenda que a comunida-

de internacional, e particularmente o FMI, se prontifique a dar suporte aos ajustes no Brasil. Isto se torna mais urgente, na medida em que as ramificações de um aprofundamento das dificuldades correntes do Brasil impacta significativamente em vários países da região e em outros mercados emergentes. Os efeitos potenciais podem se manifestar tanto por meio de vínculos de comércio (países do Mercosul) como por meio de canais financeiros, dado o peso do Brasil como uma “*asset class*” nos mercados da dívida da América Latina, e o comparativamente alto grau de liquidez dos seus mercados financeiros.

#### 5. Implicações para o Restante da América Latina

Caso as reverberações da situação Brasileira possam ser contidas, um grupo significativo de países da região, tais como os da América Central e os países da Aliança do Pacífico (Chile, Colômbia, Peru e México) poderiam se recuperar sem experimentar grandes percalços.

Existem diferenças importantes entre os países. O México está se beneficiando com base na recuperação dos Estados Unidos. Todavia, dado sua grande dependência orçamentária nas receitas de petróleo, o país está experimentando um ajuste fiscal pró-cíclico. A América Central em seu todo está agora experimentando um choque positivo nos termos de intercâmbio (pois esses países são importadores líquidos de commodities) e se beneficiando graças à recuperação da economia dos Estados Unidos, que é o seu maior mercado de exportação e a fonte de remessa de divisas de seus trabalhadores. No entanto, um choque financeiro adverso pode produzir importantes efeitos em alguns desses países.

No Chile, Colômbia e Peru (assim como em outros países da América do Sul) a queda aguda de preço das commodities causou uma significativa redução nos termos de intercâmbio, uma ampliação dos déficits de conta corrente (a despeito dos efeitos mitigadores das grandes depreciações cambiais), um aumento no risco país, e um fortalecimento de investimentos no setor primário. Todos esses fatores resultaram

em significativos desaquecimentos das economias. A Colômbia enfrenta a necessidade de um significativo ajuste fiscal dada a sua dependência orçamentária de receitas petrolíferas e ao fato que, diferentemente do Chile e do Peru, não produziu superávits fiscais durante o boom. Os bancos centrais nesses países estão enfrentando um dilema. As pressões inflacionárias devidas ao “*exchange-rate pass-through*” requerem aumentos nas taxas de juros a fim de ancorar as expectativas inflacionárias, num momento em que o crescimento baixou para 2 a 3 por cento por ano. Na ausência de choques externos adicionais, o Comitê espera uma recuperação nos anos à frente.

## 6. Considerações Finais

A contenção de um potencial agravamento na situação brasileira pode ser particularmente importante para as perspectivas da economia argentina. A Argentina está vivenciando um processo de mudança governamental e enfrenta significativos desafios de política econômica. O Comitê acredita que um grande déficit fiscal, reservas em declínio, apertos de capital e controles de câmbio, inflação alta, estagnação econômica e os não resolvidos conflitos legais com detentores de dívida colocam um formidável desafio para as autoridades que irão conduzir o novo governo, e requerem um abrangente programa de reforma econômica.

# ARTIGO 2

## **Artur Porrete**

> Graduando do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda na STRONG-ESAGS, Unidade ABC. Sócio-fundador e Diretor da agência SYX Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Fabricio Pereira Korasi ([professorfabriciokorasi@gmail.com](mailto:professorfabriciokorasi@gmail.com)). Professor Doutor em História, professor do curso de Publicidade e Propaganda da STRONG-ESAGS e SENAC. Autor de livro Digital Painter e com nova experiência na área da gastronomia com seu site Ação Gourmet.

# A influência da gestão de marcas nos resultados das micro e pequenas empresas

## Resumo

A gestão de marcas e a execução de estratégias de publicidade e propaganda podem contribuir de maneira favorável para um desenvolvimento mais competitivo dentro do núcleo das micro e pequenas empresas. Essa gestão de marcas visa incorporar a filosofia dessas empresas dentro da realidade de seus consumidores, fortalecendo e garantindo um maior retorno, pois, ao fidelizar a marca no consumidor pode ser estabelecida uma parceria de compra e venda com a intenção de ser duradoura. A importância desse investimento em publicidade e propaganda para o composto estratégico das empresas de micro e pequeno porte será balizada por pesquisa bibliográfica sobre o segmento de mercado, comportamento do consumidor e marcas. Dessa forma, o intuito do trabalho será a identificação dos processos de *branding* e o comportamento do consumidor, para o entendimento sobre a gestão de marca.

**Palavras-Chave:** Gestão de Marcas. Micros e Pequenas Empresas. Comportamento do Consumidor.

## Apresentação

Com o avanço do empreendedorismo<sup>1</sup> e sua consolidação na última década, observou-se o aumento no número de micro e pequenas empresas. Considerando sua importância para a produção do Produto Interno Bruto (PIB) do país e geração de emprego e renda algumas formas e estratégias de comunicação contribuem com sustentabilidade das organizações, visto que a atração de consumidores foi o que garantiu a sustentabilidade das mesmas. Sendo assim, o foco desse estudo está em estudar os possíveis efeitos da gestão de marcas nos resultados dessas empresas. Uma marca gerenciada

eficientemente gerará valores para os consumidores, tendo sua importância para o fortalecimento da influência na preferência de compra desses indivíduos. Elevar o comportamento empresarial para além de sua natureza econômica e comercial propicia que o consumidor se engaje com as causas e filosofias que a marca carrega, consolidando relações de compra por meio da clara definição do seu posicionamento e propósito de ser. Essas possibilidades podem elevar o nível de competitividade entre as marcas das empresas regionais que buscam sustentar sua taxa de crescimento, podendo ser obtida com um aumento do número ou fidelização de consumidores. Para tanto é necessário que se entenda o perfil desse consumidor, conheça os seus hábitos e identifique as maneiras mais produtivas para criar esse relacionamento e gerar o reconhecimento da marca que se anuncia, visando a clara identificação de ofertas atrativas devido a atributos do produto ou serviço. A definição de um comportamento de comunicação lógico e constante, que leve os atributos do produto ou serviço em seu conteúdo para o consumidor ativando a identificação, pode gerar maior diferenciação, produzindo por meio desse processo valor à marca. Os elementos que compõem esse processo podem ser controlados, modulados e analisados podendo figurar na mensuração dos resultados produzidos e na avaliação das estratégias utilizadas.

## 1. O Mercado e o Empreendedorismo

No mercado atual, existem dois estágios para se avaliar os empreendedores, segundo o relatório executivo Global Entrepreneurship Monitor 2014, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGVcenn). O primeiro estágio, conhecido como inicial, engloba duas divisões: empreendedores nascentes e novos empreendedores; aqueles estão envolvidos na estruturação de um novo negócio do qual são proprietários, mas ainda não praticaram nenhuma forma de remuneração aos funcionários

<sup>1</sup> - Empreendedorismo é o processo de criação de valor pela utilização de forma diferente dos recursos, buscando explorar uma oportunidade (STEVENSON, 1993).

ou sócios, enquanto os últimos administram um negócio que já pagou salários ou pró-labores por mais de três meses e menos de 42 meses. O segundo estágio do empreendedor refere-se àquele que se encontra estabelecido em um negócio tido como consolidado, tendo como parâmetro para esta avaliação a remuneração de sócios ou colaboradores por um período superior a três anos e meio.

O mesmo relatório apontou que, no Brasil, em 2014, a taxa total de empreendedores era de 34,5% da população entre 18 e 64 anos. Em consulta ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre as estatísticas do ano de 2014, o total de pessoas nessa faixa etária era de 130,7 milhões em 2014, totalizando, portanto, 45 milhões de indivíduos brasileiros empreendedores em estágios iniciais ou estabelecidos. Entre os mais ativos se encontram, em proporções iguais, homens e mulheres entre os 25 e 34 anos.

Ainda segundo o GEM, que identificou as motivações para a iniciativa empreendedora, entre oportunidade e necessidade, aponta que, para cada empreendedor que iniciou um negócio por necessidade, 2,4 indivíduos o fizeram por oportunidade. Assim sendo, 70,6% dos empreendedores iniciaram negócios estimulados por oportunidades, enquanto 29,4% tiveram como motivação necessidade. Entre os empreendedores iniciais 44% pretendem gerar um posto de trabalho, enquanto que 16,7% pretendem gerar cinco ou mais.

Em aporte a essas ideias, no ano de 2006 foi outorgada a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, que estabeleceu parâmetros para o enquadramento tributário e os portes empresariais no Brasil. A lei auxilia no entendimento e diferenciação dos tipos de empresas.

Atualmente no Brasil encontram-se empreendedores individuais formalizados, microempresas, empresas de pequeno porte, média empresa e empresas de grande porte e sociedades anônimas. Sob a Lei Geral<sup>2</sup> citada, passou-se a considerar as microempresas e a empresas de pequeno porte. Segundo o SEBRAE, anualmente, mais de 150 mil empresas são registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

O Global Entrepreneurship Monitor descreve em seu relatório os portes empresariais dos empreendimentos pesquisados, demonstrando que, dos que faturam entre 12 mil a 60 mil reais anuais, 77% são empreendedores iniciais e 93,5% empreendedores estabelecidos; nas microempresas, 2,7% são empreendedores em estágio inicial e 5%, em estágio consolidado. Entre empresas de pequeno porte, média e grande empresa, em torno de 1% dos indivíduos são empreendedores em estágio inicial. Ainda não faturaram 1,4% dos empreendedores estabelecidos e 19,3% dos empreendedores iniciais, novos ou nascentes.

Sobre possíveis insucessos dessas empresas, o SEBRAE (2015), aponta que uma das principais causas de fechamento de empresas é a falta de planejamento prévio, sendo que 31% das empresas ainda em atividade, analisadas no Estado de São Paulo, gastaram mais de seis meses no planejamento do empreendimento. Entre as dificuldades do planejamento aponta-se que 46% das empresas não sabiam os hábitos de consumo dos clientes e 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam. Entretanto, 63% das empresas querem expandir o negócio. Pode-se entender, ante os dados, que a estratégia de diferenciação se mostrou mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que estratégias de custos.

## 2. Relevância dos Segmentos Empresariais

Em uma importante coleta de dados sobre a conjuntura demográfica e econômica do Estado de São Paulo, junto a instituições de pesquisa e apoio ao setor da micro e pequena empresa, traçou-se alguns comparativos que dessem o devido embasamento para a observação desse importante segmento de mercado. A Região Metropolitana do Estado de São Paulo, no ano de 2014, era habitada por 20,3 milhões de pessoas, entre elas 17,5 milhões em idade ativa, das quais 11 milhões economicamente ativas; dessas, 9,7 milhões de pessoas ocupadas e em torno de 1,3 milhões de pessoas desempregadas, segundo dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) de 2015.

A economia paulista caracteriza-se por ser

2 - Enquadramento empresarial, segundo a Lei Complementar n. 123 de 14 de Dezembro de 2006, dá a natureza de microempresa para a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário com receita bruta anual de até R\$360.000,00 e entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões a empresa será de pequeno porte (SEBRAE Cartilha Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2007).

a mais industrializada e integrada ao mercado interno, representando 28,7% do PIB do país, que no ano de 2014 foi de 5,5 trilhões de reais, sendo o Estado de São Paulo responsável por produzir 1,6 trilhões de reais. Segundo o SEBRAE, a economia paulista é composta por 99% de empresas de micro, pequeno e médio porte, sendo 48% dos postos de trabalhos provenientes dessas empresas, divididos em 39% no setor comercial, 39% no setor de serviços e 9% na indústria, com faturamento estimado entre janeiro e novembro de 2014 de 539,2 bilhões de reais. Nota-se com esses dados a importância das microempresas e das empresas de pequeno porte para o desenvolvimento econômico, sendo estas iniciativas empreendedoras geradoras de emprego e renda e responsáveis pela produtividade do mercado. Alcança-se com esse panorama exposto a ciência da relevância do apoio para o desenvolvimento dessas empresas que são produtoras de valores econômicos e buscam com a expansão de suas atividades a diferenciação das suas ofertas para uma atuação sustentável.

Com isso posto, o mercado econômico é povoado por agentes empresariais e empreendedores que em sua maior fatia são tipificados como microempresas e pequenas empresas. Para o desenvolvimento de seus projetos e processos encontra-se a necessidade da diferenciação de suas ofertas, atendimento, preços e demais estratégias que devam ser prestigiadas, ainda podendo apontar que tais estágios de iniciativas empreendedoras e portes de empresas privilegiam, devido à alta competitividade, a abertura para processos inovadores ou ofertas customizadas com o foco centrado no usuário do bem ou serviço, promovendo estímulo a criatividade e fuga da padronização do mercado, um fator material que necessita da diferenciação competitiva e posicionamento de comunicação.

Outro aspecto de diferenciação de ofertas que pode ser apontado são os processos e a conscientização a práticas de sustentabilidade ambiental que promovam a economia ou uma melhor utilização de recursos e insumos de produção, descarte ambientalmente correto de resíduos e uso eficiente de energia. Esse composto de ofertas e postura corporativa com caracte-

rísticas diferenciadoras de qualidade são aspectos geradores de valor para o consumidor, entretanto para que haja a influência necessária no hábito e comportamento de consumo do cliente, e sua consequente atração, a comunicação dessas práticas e ofertas se faz necessária. Isto quer dizer que a criação e elaboração de ofertas e práticas de comportamento corporativo são fatores estratégicos tão importantes quanto o posicionamento de comunicação e, quando trabalhados em conjunto, responsáveis pelos resultados positivos que são possíveis de obter, pela suas características promotoras de valor para a troca saudável entre oferta e pagamento.

### 3. O Indivíduo Consumidor

O consumidor possui hábitos e comportamentos que a psicologia e o marketing buscam identificar para auxiliar a criação de ofertas de produtos, serviços, canais e processos de atendimento (GADE, 1998). O conhecimento de alguns aspectos do consumidor para a compreensão do fenômeno do consumo é fundamental; entretanto, é possível notar com frequência o envolvimento de mais de um indivíduo no processo de decisão de compra, levando os responsáveis pela criação de ofertas a considerarem as maneiras para a aproximação de todos esses atores envolvidos no processo. Segundo Philip Kotler (2013, p. 321), pode-se identificar cinco papéis que estão presentes no processo que envolve a compra de um produto – o iniciador da compra, o influenciador da compra, aquele que decide, o comprador de fato e o usuário do produto ou serviço. O iniciador é a primeira pessoa do processo de compra, responsável por manifestar a demanda, sendo por vezes o indivíduo a identificar a necessidade da compra ou gerar o desejo pela aquisição de determinado bem ou serviço. Há no processo, por vezes, a presença de agentes influenciadores da compra que aconselham e avaliam a decisão de compra. Geralmente são pessoas que indicam vantagens, benefícios, apontam valores, locais de compra e preço. É importante salientar que nesse papel de influenciador uma ferramenta de uso expressivo na avaliação de ofertas é a internet. Outro papel, que representa a efetivação

ou não do processo de compra, é aquele que decide pelo ato da compra. Não são em todos os casos que o papel de quem decide e o do comprador se fundem em um só indivíduo. O comprador, entretanto, é o cliente de fato, que valida o processo, sendo esse o pagador dos valores em troca do bem ou serviço. O último papel a ser desempenhado no processo de compra é o de usuário, aquele que consumirá o bem ou serviço adquirido com maior frequência, sendo o principal beneficiário dos elementos que compõem a oferta. Os papéis podem se confundir, variando as hipóteses em uma mesma pessoa, mas estarão presentes no processo de compra, gerando dessa maneira diferentes objetivos no processo de comunicação devido às diferentes expectativas de cada papel desenvolvido.

Inerente a todos os indivíduos, e fator relevante para a apresentação de ofertas e produtos, a percepção, que faz parte de um conjunto de fatores psicológicos, é grande influenciadora do comportamento de consumo auxiliando na formatação de padrões de compras. Segundo Solomon (2002) o resultado de estímulos sensoriais é dado como sensações, são estímulos processados pelo sistema sensorial do indivíduo. Entre eles estão estímulos a luminosidade, sonorização, aromas e texturas. Devido à subjetividade de cada indivíduo, o consumidor pode ter maneiras excepcionais de apreender os fenômenos e avaliar suas sensações de acordo com suas interações com o mundo, podendo analisar os estímulos recebidos e avaliar o que é ou não interessante para desprender sua atenção.

O cérebro humano reage a códigos sensoriais que, se desprendida a devida atenção, pode gerar a ativação da memória sobre determinado tema, assunto, situação ou produto. O código perceptivo possibilita a criação de uma cadeia de elementos que despertam o interesse e o envolvimento do consumidor no processo de compra, gerando lembrança de valores de uma marca, benefícios de um produto, entre outras. A identificação se dá por sons, cores, formatos e odores. O fluxo de informação permite o aprendizado que estimula nossos sentidos e quando combinados e analogamente referenciados com um objeto, ideia ou situação, permite

a memorização e posterior identificação do que se trata. Portanto, a percepção é o processo neurológico pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e interpretam estímulos ou informação para que formem segundo sua avaliação uma ideia de mundo ou opinião acerca de algo. Contudo há que se considerar que o processo de percepção se divide em três tópicos, o que justifica por vezes as diferentes reações de cada indivíduo.

O primeiro dos processos é o de atenção que pode ser: a) preliminar: estágio inconsciente de sondagem do ambiente ou frente a exposição ou estímulo de informação; b) atenção voluntária ou seletiva: estágio onde o indivíduo decide ativamente buscar mais informações sobre determinada exposição; ocorre o processo de distorção que se caracteriza pela tendência de interpretação das informações de acordo com o repertório cultural do indivíduo, gerando desta maneira significações pessoais; c) o último processo de percepção do consumidor é o que se conhece como retenção seletiva: esse processo condiz com o armazenamento de informações e estímulos para que sejam num outro momento recordados para que uma ação em relação à aquisição de determinado produto seja feita, assim sendo a apreensão de uma informação sobre determinada oferta gerando envolvimento.

O entendimento acerca da necessidade e do desejo se faz importante por serem relevantes na maneira que o consumidor se comporta, conquanto que essas questões, distintas entre si, são determinantes sensoriais fundamentais. A necessidade estará ligada a fatores fisiológicos e psicológicos que promovem a sobrevivência do ser humano, tais como a necessidade de se alimentar, descanso, higiene, vestuário e abrigo. O desejo é um segundo estágio da expressão de necessidade; segundo Sant'anna (1973), o desejo surge após a identificação da necessidade, o que leva o indivíduo a escolher a forma de satisfação dessa necessidade. Desta forma pode-se dizer que a necessidade é o espaço que precisa ser preenchido e o desejo é a forma do preenchimento dessa lacuna. É nesse ponto que está, junto ao consumidor, a importância da comunicação dos atributos e valores de uma oferta visando influenciar a decisão e o comportamento desse consumidor.

No nosso mundo, a mídia, a propaganda, os bens de consumo entretecem a constituição dos nossos desejos que, assim, são tão reais como os desejos por amor, aceitação, reconhecimento... e, mesmo que não sejam necessidades básicas para a sobrevivência, mas construídas socialmente, são capazes de mover os homens no sentido de obter recompensas prometidas pelos valores atribuídos aos produtos que desejam consumir e conferir sentido para isso (GUIMARÃES, 2003, p.35-36).

Desta maneira pode-se inferir que a aparência do produto e os atributos de valor refletem a necessidade ou desejo do consumidor. Em muitos casos, o comportamento de aquisição e consumo de determinado produto é a expressão do consumidor, enquanto indivíduo, que utiliza desses signos para promoção e divulgação de seus próprios valores ou dos valores compartilhados, enquanto filosofia, status social ou cultural, gerando a completude de sua personalidade e identidade, além da distinção da sua identificação.

Em consonância com Rennó (2009), devido ao aumento da competitividade nos mercados e aceleração da concorrência tornou-se importante o monitoramento de valores e preferências dos consumidores. As empresas buscaram a partir do final da década de 1960 a conhecer as motivações e os comportamentos do consumidor para exploração de novos nichos de mercado. Para tanto, surgiram estudos sobre o comportamento do consumidor, o que se tornou essencial para a criação de novas ofertas para o mercado, tendo sempre em vista o foco do cliente.

Gade elucida o que é o comportamento do consumidor: “são as atividades físicas e mentais realizadas por esse, que estão ligadas com os produtos e serviços de que eles almejam, para suprir suas necessidades e desejos” (1998, p.1). Corroborando com isso, é possível observar que a construção sobre o comportamento do consumidor se motivou, oriundo da preocupação das empresas competirem pela preferência, como alternativa para a criação de suas ofertas

com o foco na satisfação dos clientes. Devido ao comportamento do indivíduo consumidor, em qualquer dos estágios em um processo de compra, é que se mostra necessário para o composto estratégico de uma empresa considerar a comunicação como fator diferencial para a conquista da preferência sendo os processos de marketing e comunicação de grande relevância para o sucesso de uma oferta.

Busca-se, ao estudar o comportamento do consumidor, identificar traços de comportamento e preferência de grupos ou uma sociedade, avaliando também seus valores culturais e comportamentos sociais que ditam os seus hábitos. Entender o consumidor e seus valores possibilita a criação de produtos, ofertas e marcas que se identifiquem com os indivíduos para a criação de uma relação profícua nas trocas de valores estabelecidos entre esses.

Uma vez que, ditado pelo comportamento do consumidor, necessidades serão saciadas por meio de produtos, idéias, posturas ou filosofias desejáveis pelo cliente, tornando-se assim objetos de desejo desses. Levar à percepção dessa oferta é o principal auxílio que empresários e empreendedores podem executar gerando a diferenciação das suas propostas, encurtando o tempo na decisão de compra, compartilhando entendimentos e visão de mundo, que supram ambas as necessidades, assim, para os consumidores a satisfação de uma necessidade por meio do consumo e, às empresas, a conquista da preferência por sua oferta ou por sua marca daqueles contribuindo para a rentabilidade.

#### 4. Marcas

Os benefícios da construção de uma marca podem ser analogamente comparados como um contrato de garantia para o consumidor, a marca faz com que o indivíduo preveja o nível de desempenho de determinada oferta, além de, intrinsecamente, transportar os valores de comportamentos corporativos relativos a responsabilidades sociais e ambientais, gerando, além da identificação desses atributos, a diferenciação entre as demais ofertas de um mercado, facilitando o reconhecimento e favorecendo a fidelidade.

As marcas podem ser entendidas como complemento a identificação do indivíduo e, devido a isso, transfere sua própria identidade para as pessoas, que, segundo Kotler, “uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida que desencadeia associações, que buscam estabelecer uma imagem o mais sólida, favorável e exclusiva possível em sua proposta de valor” (2013, p. 310).

As marcas buscam figurar papéis importantes junto aos hábitos e comportamentos dos consumidores e, para tanto, buscam capturar sua imaginação e conectar seus atributos para a construção da relação de consumo gerando atividades dos indivíduos junto aos pontos de ligação de relação. Observa-se devido a isso, a importância de o enfoque da marca ser representada em todos os processos e operações de uma empresa ou negócio, intensificando o caráter diferencial de sua filosofia que está presente em toda a experiência do consumidor. Em uma análise de última instância é possível identificar que a marca é um estímulo que gera reconhecimento por parte do consumidor e que se instala na memória do cliente, gerando assim, além da lembrança, o envolvimento de fato com os elementos propostos pela marca.

Marcas também são ativos de uma empresa que representam direitos econômicos para os acionistas, incrementando, desta maneira, valores financeiros às empresas. As marcas passam por processo de construção e, como maneira de mensuração do seu desenvolvimento, avançam estágios que possibilitam a identificação de sua ressonância, partindo do desconhecimento da marca, chegando a estágios de conscientização sobre ofertas, filosofias, posturas, comportamentos, o que culmina, se os aspectos forem positivos e aderentes, na aceitabilidade da proposta. A partir desse estágio, a marca buscará ser elemento que forneça a preferência dos consumidores ante as suas ofertas chegando ao estágio na qual a fidelidade de seus consumidores é conquistada.

Observando os mandamentos do marketing, segundo Kotler (2013, p. 310), percebe-se que o desenvolvimento de um posicionamento forte prevê a definição de planos adequados de longo e curto prazo utilizando-se de ferramen-

tas com o melhor custo-benefício de comunicação. O posicionamento é definido, também por Kotler, como a “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (p.294).

Entende-se, portanto, que a ocupação de um determinado espaço na mente dos consumidores se dá a partir da identificação e absorção, por parte desses, de atributos que sejam de ponderáveis e aceitáveis de acordo com seu próprio entendimento de mundo. Isso faria com que as empresas, nos momentos de definição de seus mercados e alvos, gerassem políticas e diretrizes que definam seu comportamento corporativo relevando por meio de sua atuação sua própria visão de mundo, buscando com isso incorporar a suas atitudes corporativas valores e entendimentos realmente similares aos de seus consumidores. Ao integrar a sua essência, a disputa por preferência alçaria outros campos a serem estudados, entretanto sobreporia a pura identificação dos objetivos que ela propõe na satisfação do consumidor a alcançar e desta maneira, possivelmente, mostraria como isso é feito de maneira inigualável.

Tendo esses aspectos bem definidos, passaria a fazer parte da tomada de decisão da empresa não só o seu posicionamento, definido anteriormente a ocupação de um espaço na mente do consumidor, mas também os limites de sua atuação social. Portanto, esta ferramenta, como bem prescreve Kotler (2013), necessita da ideia de haver um pé no presente e o outro no futuro, alcançando um equilíbrio entre o que é a marca e o que ela poderia ser, e como, por meio desse elemento de posicionamento, atuará com as mudanças sociais e de consumo. Esta proposição de valor, que tem foco no cliente, buscará estruturar referências que identifiquem o mercado-alvo e diferenciem a proposição da concorrência de acordo com sua atuação de marca, chegando, por vezes, em níveis de identificação e associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e diferença com outros agentes de mercado.

Para tanto, marcas deveriam ser construídas por “bons pais”, isto é, gerentes, diretores e empresários que possam alcançar o entendi-

mento de que pessoas e princípios, atualmente, vêm antes do lucro e com esse pensamento levar as ações da marca a alcançar relevância. Muitas vezes isso se daria por meio da simplicidade e principalmente por meio da humanização das suas marcas. Marcas inteligentes utilizam-se de atributos que se ligam mais às emoções e que geram confiança, sendo premente a valorização da própria história da marca, desta maneira fazendo-a crescer e se necessário corrigindo aspectos do seu comportamento corporativo. Esses entendimentos surgem ao ser considerar, também, as visões de Scott Bedbury, autor do livro **A new brand world** (citado em KOTLER, p. 284).

O processo de *branding* visa à criação de impressões duradouras junto a seus consumidores e tal processo utilizará de indicadores de marketing para a apuração dos reais resultados dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos (KOTLER, p. 696).

Partindo da identificação e definição do posicionamento da marca, o processo irá prever o planejamento e a implantação do marketing da marca, podendo lançar mão de táticas de marketing para a comunicação do composto definido. Após as primeiras etapas estarem em andamento, o programa precisará que se mensurem resultados e os dados colhidos sejam interpretados, envolvendo uma análise do desempenho da marca, para que haja correções ou afirmações sobre as estratégias adotadas, assim visualizando o crescimento e a devida sustentação do valor da marca (KOTLER, p. 260).

As associações que são indiretamente associadas à marca são elementos desenvolvidos para alavancar a percepções que comuniquem o seu comportamento de atuação. Uma das estratégias que pode ser utilizada, de maneira mais essencial, é a criação de um mantra que resuma seu posicionamento e gere identificação com seus interlocutores, contendo nesse mantra as características que necessitam de argumentação para a criação de envolvimento, isto é, a definição clara de seu propósito e a sua essência de existir enquanto marca. É importante “reconhecer que em marketing ‘tudo é importante’, pedindo perspectiva abrangente e integrada”

(KOTLER, p. 310) e, portanto, uma marca não é construída somente por propaganda, pois toda experiência é geradora de informações sobre a marca, alcançando – por todo o processo – a diferenciação com concorrentes, sejam esses da mesma categoria de produto ou agentes do mesmo mercado.

Isso auxilia a criação do *brand equity*, definido como “o valor agregado atribuído a bens e serviços que avalia a frequência e facilidade que a marca é evocada” (KOTLER, 2013). Além do desempenho de atender a necessidades funcionais dos clientes, a imagem da marca é fator de identificação, ela incluirá elementos extrínsecos que gerem significantes sobre a maneira como a marca busca atender as necessidades psicológicas ou sociais dos consumidores. Em relação ao julgamento da marca, esse reunirá as opiniões e reações emocionais do cliente, bem como as sensações provocadas pela marca, suas respostas e reações emocionais, culminando na avaliação da ressonância da marca que ajuda a determinar em qual nível o cliente sente-se em sincronia com a marca, analisando nesse ponto a intensidade do vínculo psicológico, bem como os níveis de atividade gerados por essa fidelidade. As preocupações das marcas estão mais ligadas a sua relevância e a ressonância que criam com seus clientes, centrando-se nesses aspectos os meios que serão gerados identificações.

Kotler aponta que “ultimamente o *branding* tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca” e ainda tem-se verificado que as associações de imagens corporativas relacionadas à inovação, especializações e confiabilidade influenciam diretamente as avaliações do consumidor (2013, p. 277-278).

Com as mudanças na comunicação dos últimos anos, os consumidores passaram a enxergar suas empresas favoritas como oficinas das quais podem extrair ofertas e cobrar posicionamentos (KOTLER, p. 310), cada vez mais o cliente faz parte das rotinas de decisões da empresa, elencando demandas que poderiam ser saciadas e as formas como esperam que sejam processadas. As criações de estruturas mentais promovidas pela marca ajudam o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre ofertas, levando-o – devido a utilização – a buscar sua par-

ticipação, estreitando o relacionamento entre marca e cliente, de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara, e quando incluído nesses processos, gera mais valor à empresa. Entre as diferenças significativas, que estão muitas vezes vinculadas aos atributos ou as vantagens, a compreensão por parte da marca sobre as motivações, visões e desejos de seu consumidor possibilita a criação de imagens de fato relevantes e cativantes, ocupando desta maneira espaço na mente do indivíduo.

Essa construção conta com impulsionadores que servem como âncoras, que levam o consumidor a se relacionar com a marca, são essas os nomes de marcas (que sejam de fácil memorização, significativos e cativantes), *urls*, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais. A construção da marca contará ainda com produtos ou ofertas e mais todas as atividades de marketing e os programas de suporte ao marketing, fornecendo a facilidade para o consumidor acessar suas ofertas (KOTLER, p. 259). A criação desse ativo de propriedade intelectual assegura que a empresa invista em sua marca, promovendo personificação de sua oferta, aumenta o nível de identificação e, por conseguinte, gerando mais valores para a empresa de maneira segura para que se possa tirar economicamente o proveito desse benefício que se sustenta por sua comunicação e principalmente por sua atuação.

### 5. Considerações Finais

Para que as empresas, entendidas como agentes principalmente econômicos, atuem socialmente, por meio do comportamento corporativo, surge a possibilidade de se fazer através da construção de marca, gerando elevação do nível e da qualidade de sua identificação por parte dos consumidores, enriquecendo seu relacionamento. Possivelmente esse tipo de definição de postura levaria as empresas a participarem mais ativamente da construção da sociedade da qual esta faz parte, e contribuindo com sua visão de mundo para o desenvolvimento das estruturas sociais, assumindo também a responsabilidade pelos resultados observáveis dos costumes e cultura da sociedade inserida.

Afinal sendo responsáveis somente pelo desenvolvimento do mercado não isenta ou imuniza a sofrerem os impactos das mudanças sociais. As empresas podem, enfim, ser mais ativas na produção de cultura, na troca de valores simbólicos e na construção da sociedade, tendo como contrapartida a sustentação do seu negócio, que objetiva a lucratividade ao lançar mão desse tipo proposto de estratégia de comunicação e gestão de atendimento a demandas.

Esse estudo buscou principalmente propor a troca do eixo que motiva a iniciativa empreendedora, que é estimulada pelo ganho de mercado e de capital, com o enfoque nas micro e pequenas empresas. Aqui foram apresentadas maneiras de equiparação na relevância de suas iniciativas, disseminando, por meio da construção de marcas, os propósitos inerentes a cada iniciativa, motivadora da construção e iniciativa empreendedora, auxiliando na fixação e disseminação dos propósitos das ações.

Como limitação, esse estudou apresentou a necessidade de ampliar o debate sobre o entendimento proposto, e, para suprir esta limitação apontada, seria de grande valia o diálogo com outras áreas de estudo, a saber a sociologia, a economia e a área da administração empresarial; entretanto não se exclui nenhuma outra área que possa contribuir para esse entendimento. Pretende-se futuramente buscar a validação da idéia proposta através do entendimento da realidade das empresas e consumidores por meio de pesquisas e entrevistas com grupos de foco, para a melhor estruturação e apresentação do que aqui se vê proposto.

### Referências

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União** 15 dez. 2006.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/analises-e-estudos/>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

GADE, Crhistine. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GLOBAL ENTRENPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2014**. Disponível em: <<http://goo.gl/fVEoYo>>. Acesso em: 12 dez.2015.

GUIMARÃES, E. de V. Consumo: seduções e questões do supermercado cultural. In: ZILLOTTO, Denise Macedo. **O consumidor: objeto da cultura**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

RENNÓ, Flávia Santos de Aquino. **Os fatores socioculturais e situacionais e seu impacto no comportamento do consumidor jovem em relação ao vestuário**. 2009. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo/RS, 2009.

SANT' ANNA, Armando. **Teoria, técnica e prática da propaganda**. São Paulo: Pioneira, 1973.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Cartilha Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Ano 2007**. Disponível em: <<http://goo.gl/YjZ8bX>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira – Região Sudeste**. Ano 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/e5ik>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STEVENSON, H.H. **New business ventures and the entrepreneur**. Boston: Irwin, 1993.



**TAIE**

**Eduarda Cardoso**  
**Magno Costa**  
**Silas Souza**  
**William Giusti**

> Alunos do 2º ciclo do curso de Economia da ESAGS/Strong  
Unidade ABC

Orientador: Prof. Ms. Rodrigo Araújo Ferreira

# Investimento direto de 2002 a 2014: uma pesquisa exploratória acerca dos efeitos no PIB e no desemprego

## Introdução

Para entender o atual cenário nacional, cabe uma breve introdução ao histórico econômico brasileiro ao longo do final do século XX. O cenário geral do fim dos anos 70 até o início dos anos 90 foi de queda na paridade do poder de compra dos agentes econômicos, proveniente do processo inflacionário que se propagava há décadas.

[...] o desempenho da economia brasileira não se apresentava positivamente favorável diante da conjuntura mundial, dado sua fragilidade econômica e o risco país elevadíssimo, resultado das diversas crises cíclicas desencadeadas no decorrer dos anos 80, além dos frustrados planos de estabilização econômica (cruzado, Bresser, verão, Collor I e II) [...] Nesse contexto, o Plano Real surge nos anos 90 como uma proposta bem-sucedida de estabilização econômica. Constituído desta forma, o receituário do Plano Real sintetiza-se como um processo sistematizado de organização econômica e estrutural de cunho liberal, a partir de experiências de outros países – pelo Consenso de Washington (Reunião ocorrida em 1989, em Washington, entre governos dos EUA, FMI, BIRD, BID e economistas acadêmicos latino-americanos, convocados pelo Instituto Internacional de Economia, tendo como principal objetivo, avaliar as reformas já em andamento) - e, estrategicamente falando, a válvula de escape para estabilização e o crescimento econômico do Brasil. (FILGUEIRAS, 2006).

Ainda segundo Filgueiras (2006), durante o primeiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi dada continuidade à política monetária estruturada durante o governo anterior. Entretanto, devido à crise cambial de 2002, onde

ocorreu um aumento de 56,8% comparando janeiro e dezembro do mesmo ano, houve um aumento na taxa Selic para conter a inflação. A taxa de crescimento do Brasil em 2003 teve uma variação anual do Produto Interno Bruto (PIB) de 1,1%, resultado desta crise cambial. Porém, a partir de 2003, o novo governo adotou a política de valorização cambial, havendo uma queda do dólar em 16,7% comparando janeiro e dezembro de 2003.

Apesar de contraditório, a conta de transações correntes durante esse período mostrou-se crescente com sucessivos resultados de superávits primários obtidos na balança comercial, até então só obtidos pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) em 2001. A razão para esse aumento contra intuitivo das exportações se explica pelo cenário internacional favorável, onde houve um aumento da produção mundial de 5,7% em 2004, comparado a 2003.

O resultado positivo da balança comercial implicou em um aumento substancial da capacidade de pagamento do país frente aos credores internacionais, traduzindo-se externamente em um clima de confiança comercial que impactou positivamente para a diminuição do risco país levando, conseqüentemente, à redução da vulnerabilidade externa. Graças a este cenário, o governo pôde, a partir de 2004, definir uma estratégia econômica de redução das taxas de juros que permaneceu em queda até o desfecho do primeiro mandato com a SELIC em 14,50% e a inflação efetiva de 3,14%.

De acordo com Santos (2015), no segundo mandato do governo Lula, aproveitando o ambiente externo favorável que se consolidou a partir de 2004, abriu-se mão da política monetária mais rígida, por perceber que era o momento de promover o crescimento do país frente a atual conjuntura. Dessa forma, manteve-se durante o ano de 2007 e o primeiro trimestre de 2008, constante redução da taxa básica de juros; esta iniciou em janeiro de 2007 em 13,0%, chegando a 11,25% em março de 2008.

Ainda segundo o autor, a extensão de uma política monetária expansionista e de facilidade de crédito permitiu maior poder de compra às famílias de baixa renda que se lançaram no mercado de consumo, impulsionando a expansão

produtiva e, conseqüentemente, a elevação do PIB para níveis maiores.

Segundo Hiratuka e Sarti (2010), o Brasil obteve o mais longo ciclo de crescimento econômico de sua história recente, que perdurou de 2004 a 2008. O crescimento foi interrompido pelo surgimento da crise financeira mundial, desencadeada em setembro de 2008 no mercado imobiliário norte-americano e expandindo-se para as principais economias do globo.

A economia brasileira retraiu e obteve resultados negativos na expansão da produção, registrando uma queda de 0,3% do PIB no final do exercício de 2009. Essa desaceleração econômica mundial, associada à queda dos preços das commodities em fins de 2008, levou a uma queda das exportações brasileiras e um crescente desequilíbrio na balança comercial doméstica. Conseqüentemente, o governo brasileiro retornou a adotar políticas monetárias contracionistas e de desvalorização cambial para conter a inflação e estimular as exportações.

Após leve desaceleração, em 2009 a economia brasileira voltou a crescer e a China se tornou o principal parceiro comercial do Brasil, e o Banco Central do Brasil (BACEN) se comprometeu com o regime de metas para inflação. Segundo Hiratuka e Sarti (2010), no período de crise, o BACEN respeitou o cumprimento do regime de metas e operou a taxa SELIC dentro dos limites impostos pela trajetória do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Ainda segundo os autores, outra medida relevante foi a política de facilidade de crédito com uma taxa de juros reduzida que permitiu manter o crescimento, durante os anos 2011 e 2012. O governo Dilma manteve o regime econômico ancorado nas metas de inflação e de superávit fiscal primário com o objetivo de reduzir os riscos associados à forte expansão dos empréstimos com recursos livres às famílias, mas que também contribuíram para a desaceleração da demanda.

Hiratuka e Sarti (2010) indicam ainda que, nesse período, novas medidas foram adotadas no mercado de câmbio e controle de capitais no sentido de conter a tendência de apreciação do real, resultante do maior diferencial entre os

juros internos e externos. O processo de aceleração inflacionária teve início no final de 2012 e se estendeu pelo primeiro semestre de 2013. O combate à inflação, que havia cedido espaço para a busca de um crescimento econômico mais acelerado, voltou a ocupar o topo das prioridades do governo em 2013.

### **Evolução da inflação nos governos Lula e Dilma**

Conforme apontam Martinez e Cerqueira (2011), a partir de 2006, diferentemente dos anos anteriores, o Brasil enfrenta uma nova dinâmica inflacionária, ocorrendo uma queda na taxa de variação dos preços administrados (preços e tarifas públicas que sofrem interferência governamental direta), causada por mudanças regulatórias nos setores de telefonia e energia elétrica, além de novas políticas no setor de combustível.

Neste estudo, Martinez e Cerqueira (2011) apontam ainda que além desse comportamento diferenciado dos preços administrados, as transformações da dinâmica inflacionária estão relacionadas às condicionantes e aos resultados do novo modelo de crescimento brasileiro. A primeira variável importante é a taxa de câmbio. A partir de meados de 2004, a taxa de câmbio real passa a se valorizar intensamente. Isto reflete, em parte, aos ganhos no valor das exportações com o aumento dos preços de commodities, e em parte, a entrada de divisas na conta de capitais atraídas pela alta taxa de juros e a boa fase da economia brasileira. Em 2007, a alta de preços de commodities se intensifica ao mesmo tempo em que a política de acumulação de reservas dissipa parte da pressão para apreciação do câmbio. Somando estes dois fatores, o repasse para preços de alimentos se torna mais forte.

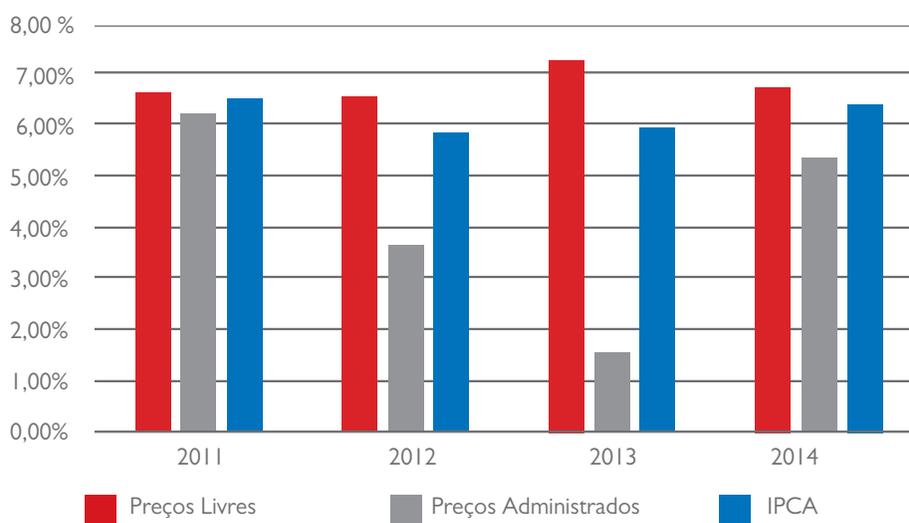
A partir das séries de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), observa-se que a inflação informada pelo IPCA foi de 5,84% em 2012, inferior aos 6,50% de 2011. Considerando-se os dois grandes grupos de preços que compõem o IPCA, a inflação de preços livres encerrou o ano em 6,56% (6,63% em 2011), e a variação dos preços administra-

dos situou-se em 3,65% (6,20% em 2011). Assim, a contribuição dos preços administrados para a inflação total de 2012, principalmente nos três primeiros trimestres, foi muito inferior à de 2011.

Em 2014 a inflação medida pelo IPCA (6,41%) foi superior aos 5,91% observados em 2013. Considerando-se os dois grandes grupos de preços que compõem o IPCA, a inflação de preços livres encerrou o ano em 6,72% (7,29% em 2013), e a dos preços administrados em 5,32% (1,54% em 2013).

Abaixo, a evolução do IPCA no primeiro governo Dilma:

**Gráfico 1** – Variação do IPCA entre 2011 e 2014



Fonte: IBGE.

### Evolução do desemprego nos governos Lula e Dilma

O IBGE<sup>1</sup> define desempregado como um indivíduo com idade ativa para exercer atividade econômica, num período de referência (no caso do IBGE, fonte escolhida para a pesquisa, o período usado para análise são os últimos 30 dias), que não tem trabalho remunerado nem qualquer outro, está apto e disponível para trabalhar imediatamente e procura ativamente emprego. Portanto, a taxa de desemprego é a relação de pessoas desempregadas (procurando trabalho) e o número de pessoas economicamente ativas num período de referência.

A metodologia utilizada para medir a taxa de desemprego no país e na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) é a Pesquisa Mensal de Emprego (PME); adotada pelo IBGE a partir de março de 2002, enquanto que a metodologia utilizada para medir a taxa de desemprego da região do ABC aqui utilizada é a da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em parceria com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE); utilizada a partir de 1984.

Durante o período de 2002 a 2004, SEADE-DIEESE (2012) aponta que as taxas de desemprego permaneceram acima dos 10% para o Brasil e 15% para região do ABC. Os principais motivos para as elevadas taxas de desemprego foram os processos de privatização e abertura econômica da década de 90; que reduziram os postos de trabalho com a reestruturação das firmas privatizadas e o fechamento daquelas que não suportaram a concorrência externa, somados aos impactos das crises asiática, russa

<sup>1</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores sociais mínimos: conceitos. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm>> . Acesso em: 24 abr. 2016

e sul-americana que se sucederam entre 1998 e 2002.

A partir de março de 2004, inicia-se uma trajetória decrescente da taxa de desemprego que sai da alta de 12,8% para a baixa histórica de 4,3% em dezembro de 2014. Os fatores por detrás da queda do desemprego se dividem em dois grandes motores, um para o período de 2004 a 2010 e outro para 2011 a 2014.

Ainda segundo o SEADE-DIEESE (2012), de 2004 a 2010, o Brasil passou por uma fase de crescimento intensa protagonizada pelo alto preço e demanda por commodities no mercado internacional, especialmente aquelas mais consumidas pela economia chinesa em expansão, que permitiu o crescimento de diversas empresas brasileiras engajadas no comércio internacional. Além disso, o Brasil intensificava sua transformação para uma economia de serviços, cuja geração de postos de trabalho passou a substituir a perda provocada pelo processo de desindustrialização iniciado com as privatizações e abertura econômica.

De 2011 a 2014, as commodities entraram em fase de queda, mas o Brasil pôde manter o crescimento do emprego graças à elevação da capacidade de consumo entre as classes de menor renda. A elevação da demanda provocada pelo aumento da renda coincidiu com a expansão intensa dos postos de trabalho no setor de serviços, o qual é voltado primariamente a atender as necessidades do mercado interno e sofre pouca influência das flutuações de preço e câmbio dos produtos exportados e importados; o resultado foi a continuidade da geração de postos de trabalho pouco afetados pelo cenário externo do país.

Segundo os dados do SEADE-DIEESE (2012) a taxa de desemprego da RMSP apresentou leve crescimento durante o período de março de 2004 a dezembro de 2011, passando de 2,9% para 5,8% no período e depois permanecendo em torno de 5% para o restante da série.

O estudo mostra que além da RMSP apresentar uma leve tendência de crescimento da taxa de desemprego durante o mesmo período que o Brasil e a Região do ABC apresentam tendências acentuadas de queda, suas taxas de desemprego se mantiveram relativamente bai-

xas com relação ao resto do país até ambas se estabilizarem próximas dos 5% a partir de dezembro de 2011. Esse comportamento peculiar sugere uma diferença tangível de conjuntura entre a RMSP e o resto do território nacional, incluindo cidades próximas.

### Investimento Direto nos governos Lula e Dilma

Brewer (1993) propôs a classificação do investimento direto no exterior de acordo com quatro projetos de investimento adotados pelas empresas multinacionais (EMN):

- Projetos orientados à busca de mercados, ou *market-seeking projects*, ocorrem quando as EMNs investem seus recursos em outro país visando obter participação no mercado interno.

- Projetos orientados à busca de eficiência, ou *efficiency-seeking projects*, ocorrem quando as EMNs investem no exterior buscando menores custos de produção. Elas buscam ganhar economias de escala e escopo ao internacionalizar a cadeia produtiva para países que ofereçam maiores vantagens em especialização tecnológica ou logística.

- Projetos orientados à busca de recursos, *resource-seeking projects*, ocorrem quando as EMNs investem em um país buscando acesso fácil a matérias-primas ou mão de obra a baixo custo. Ao invés de focar na eficiência, elas focam na abundância de determinado recurso usado de maneira intensiva em suas atividades.

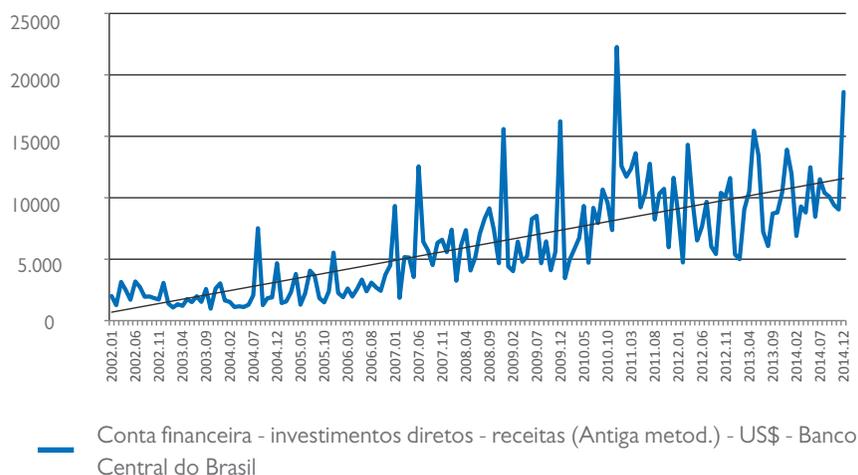
- Projetos orientados à busca de aquisições, *asset-seeking projects*, ocorrem quando a EMN investe na aquisição, instalação, fusão ou joint venture dos meios de produção locais visando à sinergia destes para atuar tanto no mercado local quanto internacional. Difere das anteriores por focar na posse de participação no capital das empresas de outros países ou atuar junto a estas para atingir seus objetivos.

Amal e Seabra (2007) afirmam que após sofrerem fortes quedas durante as crises econômicas da década de 80, os fluxos de investimento para a América Latina voltaram a ter crescimento durante a segunda metade da década de 90, primariamente orientados a busca

de mercado, em função dos processos de redemocratização e abertura econômica. Eles apontam que tais processos são de grande importância uma vez que o capital internacional depende de instituições mais estáveis e transparentes, bem como maior liberdade de movimentação, para mitigar a assimetria de informação envolvida no aporte de grandes valores em novos mercados.

No Brasil, o Investimento Direto (ID) se divide entre o Investimento Direto no Brasil (IDB), caracterizado como receita, e o Investimento Direto no Exterior (IDE), caracterizado como despesa. Sua medição de 2001 até 2014 era realizada pelo Banco Central (BACEN) seguindo os critérios da quinta edição do Manual de Balanço de Pagamentos do Fundo Monetário Internacional, de acordo com o BACEN<sup>2</sup>.

**Gráfico 2** – Investimento Direto do Brasil no Exterior entre 2002 e 2014 (US\$ Milhões)



**Fonte:** BACEN

O IDB é considerado pelo BACEN como o passivo da conta de ID e divide-se entre Participação no Capital e Empréstimos Intercompanhias.

Participação no capital considera como entradas bens, moeda e as conversões de obrigações externas em investimento estrangeiro direto relacionadas com a aquisição/subscrição/aumento, total ou parcial do capital social de empresas residentes. Considera como saídas a alienação total ou parcial do capital social de empresas residentes e a realização de ganhos de capital enviados ao exterior.

Empréstimos intercompanhias compreendem crédito oferecido pelas matrizes das EMNs às suas filiais e empréstimos das filiais concedidos às suas matrizes, este último sendo considerado uma conta retificadora do passivo. A conta Empréstimos intercompanhias não considera empréstimos efetuados entre bancos ligados e as amortizações incluem o principal de empréstimos convertidos em investimento estrangeiro direto.

Observando-se o gráfico 3, pode-se constatar o aumento significativo do IDB a partir do início de 2007, sendo que este mais do que dobra com relação ao período anterior. Esse comportamento tem como causa inicial, no período de 2007 a 2010, a crise nas economias dos Estados Unidos e da União Europeia que levou investidores internacionais a buscarem alternativas de investimento em países menos afetados pela crise. Particularmente, no caso do Brasil, o Governo Federal adotou políticas de flexibilização do crédito e incentivo ao consumo com o objetivo de aquecer o mercado interno para

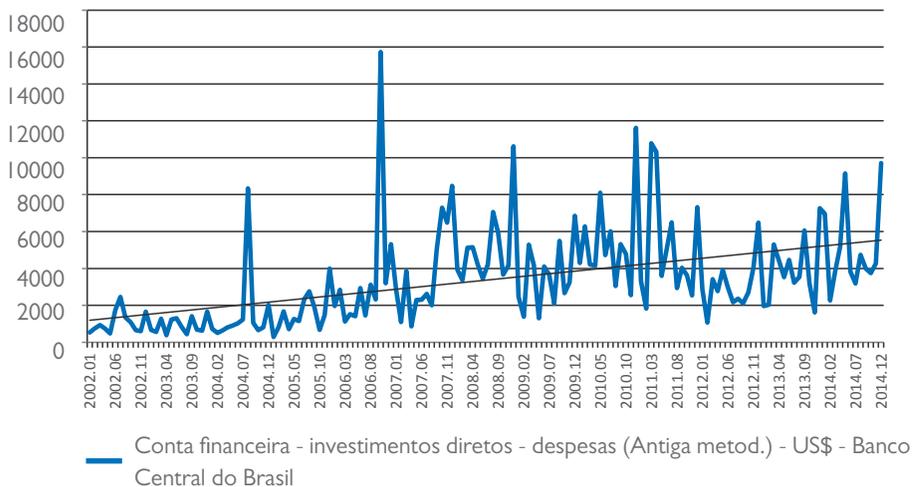
2 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/series/port/metadados/mg179.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

compensar a queda de exportações para os países em crise. Tal cenário apresentou-se extremamente atraente ao capital das EMNs, uma vez que a busca por mercados internos é a principal fonte de investimento na América Latina e os mercados estadunidense e europeu encontravam-se em recessão conforme demonstra Bruhn et al. (2015).

Ainda segundo os autores, posteriormente, de 2011 a 2014, a tendência crescente se mantém devido à realização de partilhas e concessões internacionais por parte do Governo Federal, com o intuito de realizar grandes projetos de desenvolvimento para retomar o crescimento econômico e combater a desaceleração da economia brasileira que se dirigia rumo à recessão frente o enfraquecimento do mercado de commodities e o crescimento descontrolado do déficit fiscal.

O ponto mais alto da série, o final do ano de 2010, corresponde ao ano eleitoral no final da administração do governo Lula e o ápice das políticas públicas de incentivo ao consumo. Uma das possíveis causas para o pico encontra-se na tendência de tanto o governo quanto o setor privado aumentarem seus gastos visando concluir projetos pendentes antes que terminasse o mandato vigente e os investimentos correntes ficassem vulneráveis à incerteza política.

**Gráfico 3 – Investimento Direto do Brasil no Exterior entre 2002 e 2014 (US\$ Milhões)**



**Fonte:** BACEN

O IDE é considerado pelo BACEN como o ativo da conta de ID e também se divide em Participação no Capital e Empréstimos Intercompanhias.

Segundo o BACEN, a participação no capital, nesse caso, considera como entradas o retorno de valores no exterior detidos por residentes, advindos da alienação total ou parcial do capital social de empresas não-residentes e dos ganhos de capital relativos a esta alienação. Considera como saídas bens ou moeda direcionados à (ao) aquisição/subscrição/aumento, total ou parcial do capital social de empresas não-residentes.

Já Empréstimos Intercompanhias compreendem crédito oferecido por empresas brasileiras multinacionais (EBMN) a suas filiais e empréstimos das filiais concedidos a suas matrizes no Brasil, este último sendo considerado uma conta retificadora do ativo. Também não considera empréstimos efetuados entre bancos ligados.

Observando-se o gráfico, fica perceptível que a despeito dos níveis de IDE terem, na média, quase triplicado no período, eles se distribuem de maneira volátil e esporádica no tempo. A razão por detrás disso encontra-se no fato de os aportes de IDE terem com principal fonte investimentos de alto nível feitos por poucas EBMNs de grande porte.



**Investimento Direto Estrangeiro no Estado de São Paulo**
**Tabela 1** - Estoque de Investimento Direto Estrangeiro em São Paulo (US\$ milhões)

Estoque de Investimento Direto Estrangeiro em São Paulo – US\$ mi (2010)	
Indústria	99.896
Bebidas	9.647
Celulose, papel e produtos de papel	2.763
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	395
Coque, derivados de petróleo e biocombustíveis	5.060
Edição e edição integrada à impressão	504
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	3.097
Fabricação de móveis	27
Impressão e reprodução de gravações	118
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	850
Máquinas e equipamentos	7.264
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	2.599
Metalurgia	3.735
Outros equipamentos de transporte	2.730
Preparação de couro e fabricação de artefatos de couro e calçados	9
Produtos alimentícios	9.726
Produtos de borracha e de material plástico	2.739
Produtos de madeira	31
Produtos de metal	2.119
Produtos diversos	1.600
Produtos do fumo	1.511
Produtos farmoquímicos e farmacêuticos	5.420
Produtos minerais não-metálicos	1.417
Produtos químicos	14.650
Produtos têxteis	753
Reparação e manutenção de equipamentos de informática	61
Veículos automotores, reboques e carrocerias	21.073

**Fonte:** BACEN

O BACEN realiza anualmente um censo de capitais estrangeiros investidos nas indústrias do país, sendo que os resultados do estoque de capital do IDB por atividade de produção e Unidade Federativa são publicados de cinco em cinco anos.

As indústrias que mais receberam investimento direto externo no Estado de São Paulo foram as de veículos, produtos químicos, produtos alimentícios, bebidas e máquinas e equipamentos.

O investimento na indústria de veículos no período pode ser atribuído à entrada de diversas novas montadoras de origem asiática para concorrer no principal mercado desse produto no país. Os investimentos nas indústrias alimentícia e de bebidas estão atrelados à internacionalização das empresas brasileiras dos setores como JBS, Marfrig e Ambev. Já o investimento na indústria de máquinas e equipamentos pode ser explicado pelo aumento da demanda pelas outras indústrias recebendo investimento durante o período.

Loebel et al. (2008) levantaram as principais atividades que impactam no desempenho econômico da Região do ABC em 2007. Dentre as atividades medidas pelo BACEN foram consideradas relevantes as indústrias de derivados de petróleo e metalurgia.

Os autores apontam um efeito positivo moderado da indústria metalúrgica e um efeito positivo leve da indústria petroquímica, indicando a possibilidade de que parte dos US\$ 8,795 bilhões investidos por EMNs no Estado de São Paulo durante o período tenham contribuído de alguma forma para o desenvolvimento da Região do ABC.

### Considerações Finais

A transação de capital que contabiliza o investimento não se traduz imediatamente em fatores de aumento da produtividade e do emprego. O investimento pode ser considerado uma variável multiplicadora do crescimento no médio e longo prazo dependendo da atividade econômica em que se aplica.

A natureza da transformação do investimento em capacidade produtiva e postos de

trabalho é complexa e varia de acordo com a natureza do investimento realizado, projetos realizados por EMNs requerem individualmente análises de riscos, custos e prazos que fogem do escopo do presente trabalho.

A análise aprofundada de uma atividade econômica, ou empresa específica e os impactos de seus investimentos seria um tema relevante para ser futuramente explorado.

### Referências

- AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: uma perspectiva institucional. **Revista Economia**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 45, 2007.
- BARBOSA FILHO, N.; SOUZA, J. A. P. A inflexão do governo Lula: política econômica, crescimento e distribuição de renda. In: SADER, E.; GARCIA, M. A. (Orgs.). **Brasil: entre o passado e o futuro**. São Paulo: Boitempo, 2010.
- BREWER, T. A. FDI in emerging market countries. In: OXELHEIM, L. (Ed.). **The global race for FDI**. Prospects for the future. Berlin: Springer-Verlag, 1993.
- BRUHN, N; CALEGARIO, C.; PEREIRA, M. Investimento direto estrangeiro e transbordamentos no Brasil: uma análise da presença estrangeira em balanços consolidados. **GCG Georgetown University - Universia**, v. 9, n. 1, p. 97 – 117, 2015.
- FERREIRA, A.B. **Metas para a inflação e vulnerabilidade externa: um estudo do Brasil**. Tese (Mestrado em Economia) - Ce-deplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.
- FILGUEIRAS, L.A. M. **História do Plano Real: fundamentos impactos e contradições**. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2006.
- FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE. **Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região do ABC**. Divulgação n. 10. São Paulo: SEADE-DIEESE, 2012.

HIRATUKA, C.; SARTI F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiros no período recente. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

**ECONSTOR**, n. 1610, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10419/91146>>. Acesso em: 23 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm>. Acesso em: 24 abr. 2016.

LOEBEL, E.; ZAMBALDI, F.; ALVES, L. R.; CASTRO, D. S. P., SANTOS, G. A. M. Uma análise exploratória do desempenho de firmas na Região do Grande ABC. In: **ENANPAD**, 32 ed., p. 12. Rio de Janeiro, 2008.

MARTINEZ, T.S.; CERQUEIRA, V.S. Previsão de inflação com Curvas de Phillips com preços desagregados. **Relatório de Inflação**, v. 12, n. 1. Brasília: BACEN – Banco Central do Brasil, 2010.

MARTINEZ, T. S.; CERQUEIRA, V. S. **Estrutura da inflação brasileira: determinantes e desagregação do IPCA**. Texto para discussão, n. 1634, Brasília: IPEA, 2011.

SANTOS, M.A. **Determinantes da taxa de juros no Brasil: uma comparação entre a política monetária do governo Lula e do governo Dilma**. 2015. Monografia (Ciências Econômicas), Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.



**Alisson de Sousa Cassani**  
**Bruna Aparecida da Silva**  
**Danilo Coutinho da Silva**  
**Jaqueline Andrade da Silva**  
**Sara de Góis Vianna**

> Alunos do 6º ciclo do curso de Ciências Contábeis da ESAGS  
STRONG - 2º semestre, 2015 – Unidade ABC

Professores orientadores: Marcelo Rabelo Henrique, Douglas Bastos e  
Archimedes Fernandes

**TAICON**

## A informação contábil para tomada de decisão: análise da AMBEV S.A.

### Apresentação: a natureza e os objetivos do TAICON

O Trabalho Acadêmico de Iniciação à Contabilidade (TAICON) é o trabalho interdisciplinar realizado regularmente pelos alunos do curso de Ciências Contábeis no 4º e 6º ciclos do curso e faz parte das diversas metodologias de ensino adotadas, bem como do processo de avaliação.

O TAICON é elaborado e apresentado por grupos de alunos, a partir de um roteiro contendo questões norteadoras acerca das disciplinas centrais do curso, estudadas durante o semestre. Consiste na aplicação dos conceitos ministrados nas disciplinas envolvidas em casos reais, de forma integrada e interdisciplinar.

Aplicar de forma integrada os conhecimentos assimilados durante o semestre nas disciplinas centrais do curso de Ciências Contábeis; desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe; incentivar a elaboração de trabalhos científicos seguindo com rigor as normas e lógica neles utilizados e estimular a criatividade e a capacidade de exposição dos alunos são seus principais objetivos.

A avaliação ocorre durante todo o processo de trabalho, observando-se a qualidade de participação individual e o desempenho grupal, tanto nas etapas de elaboração do trabalho como na apresentação do mesmo. O trabalho escrito é avaliado pelos professores das disciplinas, os quais agem como orientadores durante sua execução. Ele ainda é submetido a uma banca examinadora composta por três professores da instituição.

No segundo semestre de 2015 o trabalho realizado pelos alunos do sexto ciclo, cujos autores são nele especificados, de título "A informação contábil para tomada de decisão: análise da Ambev S.A." foi considerado o melhor trabalho entre os apresentados. Foi orientado pelos professores Marcelo Rabelo Henrique, Douglas Bastos e Archimedes Fernandes, responsáveis

respectivamente pelas disciplinas Laboratório Contábil e Tributário, Contabilidade Tributária e Contabilidade Gerencial Avançada. Fizeram parte da banca examinadora os professores Antonio Saporito, Marcelo Rabelo Henrique e Mario Kunij.

### 1. Introdução

A Ambev S.A. é uma sociedade anônima brasileira, de capital aberto, que foi constituída em 14 de setembro de 1998, como Aditus Participações S.A., a partir da união da Companhia Cervejaria Brahma com a Companhia Antarctica Paulista Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos. A principal operação da empresa é o de cervejas, em que são líderes em diversos mercados com marcas como Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Labatt, Presidente, entre outras. Além disso, a empresa possui operações na linha de refrigerantes, não alcoólicos e não-carbonatados, com marcas próprias como Guaraná Antarctica e Fusion, entre outros.

Atualmente possui operações em 18 países das Américas. Além disso a companhia possui 52 mil funcionários sendo 34 mil no Brasil, 100 executivos atuando no mundo, 30 marcas de bebidas, 32 fábricas e 2 maltarias no Brasil, 100 Centros de Distribuição Direta e 5 Centros de Excelência no país. A mesma possui alianças estratégicas com várias empresas, expandindo suas operações pelo mundo.

O trabalho foi elaborado a partir de consultas em sites, livros, artigos científicos, legislação e as demonstrações contábeis da empresa.

### 2. Gestão Financeira

#### 2.1. Impairment

O teste de recuperabilidade de ativos (também chamado de *impairment*) é um procedimento de reconhecimento da perda de valor dos ativos, que apresenta uma nova quantia que poderá ser considerada na elaboração das demonstrações contábeis.

A Ambev apresenta seus valores de Perda por Redução ao valor de Recuperação nas notas explicativas, sendo apuradas as seguintes

quantias, em milhões de reais: 2014: R\$ 101.833; 2013: R\$ 73.273 e 2012: R\$ 56.444 (AMBEV, 2014, p. 89).

Quanto ao tratamento de seus ativos e os processos de gestão do *impairment*, a Ambev especifica que realiza avaliações anuais para ativos não-financeiros e trimestrais para financeiros.

## 2.2. Os Índices de Rentabilidade

Para auxiliar os usuários na leitura dos relatórios contábeis, existem cálculos de índices que dissecam pontos relevantes das demonstrações. Um desses índices é o Grau de Alavancagem Financeira (GAF), que representa a capacidade de maximização dos lucros com os encargos financeiros (empréstimos, ações preferenciais, debêntures, entre outros) que a mesma assume suportar em sua estrutura de negócios. Existem outros indicadores que também demonstram a saúde da empresa. O ROA (*Return on Assets*) é um indicador de rentabilidade que indica a eficiência e capacidade de gestão dos ativos detidos pela empresa em termos de produção de resultados financeiros.

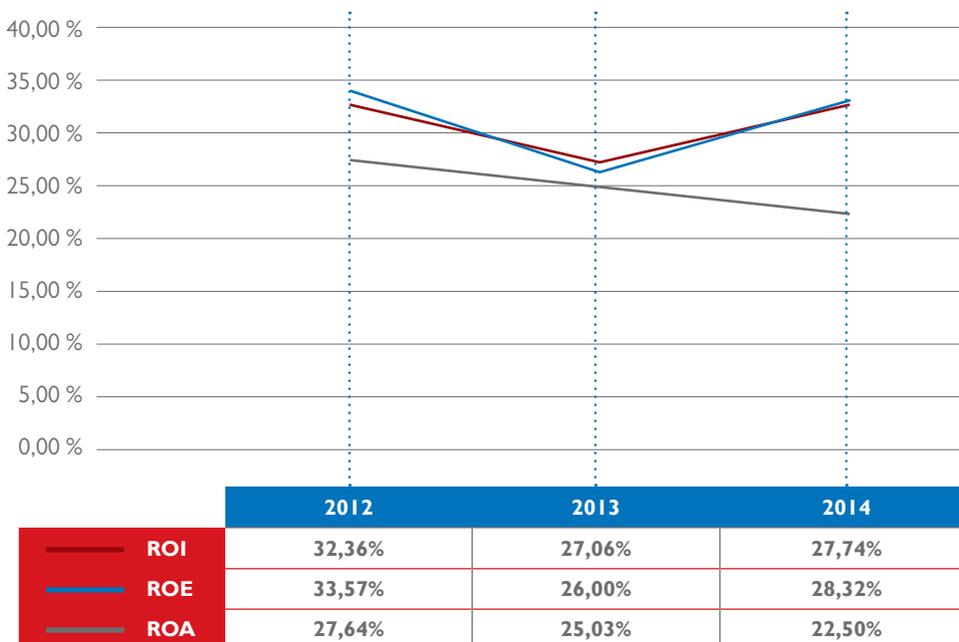
O ROE (*Return on Equity*), segundo Bruni (2014, p. 214),

Expressa os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros em benefícios dos acionistas. Corresponde ao lucro líquido anual da empresa dividido por seu patrimônio líquido. É o retorno sobre o capital investido pelos acionistas.

O ROI (*Return on Investment*) representa a relação do resultado que a empresa gera com os investimentos realizados pelos sócios e terceiros, para financiar suas atividades.

Observando os benefícios que tais informações trazem para a condução do negócio, a Ambev também calcula tais indicadores, podendo ser inferidos os seguintes valores:

**Gráfico 1** – Indicadores de desempenho da Ambev S.A.



Fonte: Adaptado de AMBEV, 2012-2014.

No ano de 2013, a Ambev iniciou um processo de investimento em suas operações, que consequentemente aumentou suas despesas financeiras. Esse endividamento trouxe reflexos mistos quanto aos indicadores, mas a mesma mostra que são necessários assumir riscos no presente para resultados satisfatórios e positivos no futuro, com grandes retornos, como já é possível observar no ano de 2014. Os indicadores são reflexos dos processos de investimento para cobertura de eventos dentro do período analisado, como a Copa das Confederações, Copa do Mundo e outros eventos musicais que ocorreram no Brasil.

### 2.3. Benefícios a Empregados e sua Relação com a Demonstração do Valor Adicionado

Segundo Almeida (2014, p. 114), “benefícios a empregados são todas as formas de compensação proporcionadas pela entidade em troca de serviços prestados pelos seus empregados ou pela rescisão de contrato de trabalho”.

Os benefícios a funcionários se relacionam com a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), porque a mesma apresenta a distribuição da riqueza gerada pela empresa dentro do exercício e os empregados são uns dos agentes que captam esses valores do negócio.

Observando os demonstrativos financeiros da Ambev, é evidente que a mesma obedece aos pronunciamentos contábeis, definindo a conta de Benefícios a Empregados como passivo, no subgrupo Outras Obrigações, no Balanço Patrimonial. Na DVA, o repasse aparece na linha de Benefícios. As Notas Explicativas apresentam os componentes destas contas:

A Companhia patrocina planos de pensão de benefício definido para funcionários do Brasil e das subsidiárias localizadas na República Dominicana, Argentina, Bolívia e Canadá com base no salário dos funcionários e no tempo de serviço dos mesmos. As entidades são regidas pelas regulamentações locais e pelas práticas individuais de cada país, como também pela relação da Companhia com os fundos de pensão privados e a composição dos mesmos. A Ambev S.A. mantém outros benefícios pós-emprego como assistência médica, odontológica e outros. [...] São classificados como planos de contribuição definida ou de benefício definido. Os planos de pensão de benefício definido e os outros benefícios pós-emprego não são concedidos para novas aposentadorias

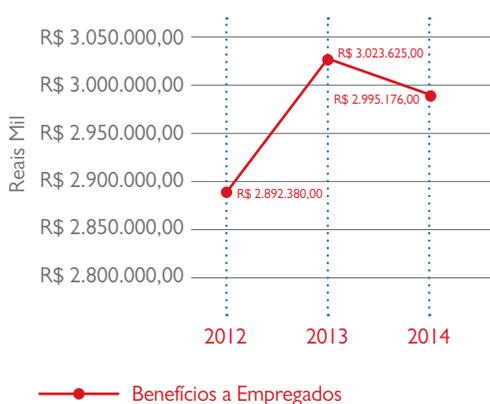
**Tabela 1** – Composição de benefícios a funcionários no Balanço Patrimonial (BP)

Plano de Benefícios a funcionários - AMBEV S.A.	Consolidado (em milhões)		
	2014	2013	2012
(-) Valores presentes das obrigações líquidas	- 1.257.839,00	- 1.237.302,00	- 1.139.205,00
(-) Ativos não reconhecidos	- 453.875,00	- 285.633,00	- 612.173,00
(-) Outros benefícios de funcionários a longo prazo	- 33.030,00	- 11.870,00	- 4.050,00
<b>Total dos benefícios a funcionários</b>	<b>- 1.744.744,00</b>	<b>- 1.534.805,00</b>	<b>- 1.755.428,00</b>

**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2012-2014.

Tratando-se da distribuição na DVA, a seguinte parcela da riqueza produzida pela empresa é distribuída aos funcionários:

**Gráfico 2 – Benefícios na DVA**



**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2012-2014.

Em 2013, houve uma diminuição no valor provisionado para planos de benefícios definidos e para o valor de ativos não reconhecidos, que compõem o valor demonstrado de benefícios no balanço patrimonial, mas essa variação ocorreu devido as avaliações que são realizadas a valor presente dessas futuras obrigações para com seus funcionários (utilizam cálculo VPL para estimar as provisões) ao final de cada exercício fiscal.

## 2.4. Flutuação Cambial e sua Influência na Tomada de Decisão

A flutuação cambial é a oscilação que a taxa de câmbio sofre em decorrência do contato com as operações de mercado, dependendo do comportamento de fatores, como oferta e demanda de moeda, Produto Interno Bruto (PIB), taxa de juros externa e interna e outros, que exercem influência sobre ela.

Em virtude de uma economia cada vez mais instável, é comum que empresas adotem contratos de hedge como forma de proteger suas transações financeiras frente as oscilações do mercado. Por ser uma empresa multinacional, é natural que a Ambev adote tais contratos, de forma a proteger suas operações das constantes variações, garantindo assim a integridade dos seus ativos e dívidas:

A Ambev S.A possui uma política que estabelece que todos os ativos financeiros e passivos, em cada país onde há suas operações, sejam mantidos em sua respectiva moeda local. A política determina que os riscos (como câmbio e juros) registrados devem ser protegidos por contratação de instrumentos financeiros derivativos. Já os riscos existentes, mas ainda não reconhecidos devem ser protegidos com base em previsões pelo período necessário para a Companhia se adaptar ao novo cenário de custos. (AMBEV, 2015, p. 88).

## 3. Gestão de Custos

### 3.1. Análise de Custos para Tomada de Decisão

Segundo Martins (2010), a Contabilidade Gerencial fornece informações à administração, sendo uma ferramenta relevante de controle e tomada de decisão.

Para constituição dos relatórios gerenciais, a empresa consegue informações importantes utilizando o custeio variável, onde os custos variáveis são apropriados como custos de fabricação, sejam eles diretos ou indiretos e os custos fixos são considerados diretamente no resultado do exercício.

Analisar os custos e fazer projeções é uma das grandes dificuldades dos gestores, a fim de obter a melhor decisão para o seu negócio. O grande problema está nos fixos, pois os custos variáveis podem ser atribuídos facilmente ao processo produtivo.

Mas, segundo Martins (2010), pode-se considerar como gastos fixos de uma empresa a depreciação dos equipamentos, a mão de obra, o aluguel e as despesas administrativas. Já os gastos variáveis podem ser considerados a matéria-prima e a energia elétrica, pois esses são alocados diretamente aos produtos e o valor depende da quantidade produzida.

Para análise dos relatórios da Ambev será estimado o valor dos gastos fixos e será verificada a sua proporção em relação ao lucro que a empresa obteve.

Primeiro deve-se ajustar o Custo dos Produtos vendidos (CPV) com as despesas operacionais ocorridas no período, com o objetivo de chegar ao valor total dos gastos para a produção. Assim, é possível identificar qual a proporção do CPV em relação a essa base de cálculo.

**Tabela 2** – Proporção das Despesas em Relação ao CPV

	R\$	Proporção %
<b>CPV – Total</b>	<b>12.814.588,00</b>	<b>38,9%</b>
<b>Outros</b>	<b>20.137.448,00</b>	<b>61,1%</b>
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>9.158.701,00</b>	
<b>Despesas Logísticas</b>	<b>4.847.302,00</b>	
<b>Despesas Gerais e Administrativas</b>	<b>1.820.046,00</b>	
<b>Despesas Comerciais</b>	<b>4.311.399,00</b>	
<b>Base de Cálculo</b>	<b>32.952.036,00</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2012-2014.

Em seguida, é necessário calcular a Mão de Obra Direta (MOD). O relatório disponibiliza a informação de quanto foi pago de Salários e Encargos Trabalhistas. O valor que foi apurado da base de cálculo é de 38,9%, então multiplica-o pelo valor de Salários e Encargos: R\$ 3.639.740,00 x 38,9% = R\$ 1.415.444,21.

Para encontrar os gastos fixos e variáveis, foi extraído do relatório da Ambev S.A os valores que segundo o Eliseu Martins seria a composição das respectivas contas: Depreciação R\$ 1.111.013,00; Aluguel R\$ 192.230,00; MOD R\$ 1.415.444,21; Despesas Gerais e Administrativas R\$ 1.820.046,00 e Materiais e Energia Elétrica R\$ 6.652.219,79, Matéria Prima R\$ 1.623.635,00, resultando no total de R\$ 12.814.588,00 de custos fixos e variáveis.

Depois de analisadas as contas da empresa, pode-se estimar que o valor dos custos e despesas fixas é de R\$ 4.538.733,21, lembrando que se tratam de estimativas, que possuem o intuito de aproximar as demonstrações contábeis divulgadas às informações gerenciais para análise da estrutura de custos que compõem o negócio.

### 3.2. Lucro Bruto e Margem de Contribuição na Contabilidade Gerencial

Pelo fato de ser difícil mensurar os custos fixos de cada produto, para fins de tomada de decisão é mais interessante não os levar em consideração nos produtos individualmente, mas considerá-los como custo global, já que esses existirão independente da produção ou venda de determinado produto.

Assim, não se mensura “Lucro” por produto, mas a Margem de Contribuição Unitária, ou seja, a diferença entre a receita líquida e os custos variáveis. Essa demonstra o quanto cada produto contribui para arcar com os custos fixos e gerar lucro. Dessa forma, fica mais claro e fácil utilizar os dados para tomada de decisão.

Mas não significa que os custos fixos devam ser abandonados, eles devem ser analisados e gerenciados com muito cuidado, pois são desembolsos relevantes. Se deduzidos da margem de contribuição, obtém-se a Margem Bruta, também conhecida como Lucro Bruto, que é a diferença entre as receitas e os custos dos produtos. No Lucro Bruto, portanto, são considerados os custos fixos e variáveis. Dessa forma, consegue-se identificar o resultado, ou seja, se os preços dos produtos estão

coabrindo todos os custos e gerando lucro.

Visto que, para chegar a margem de contribuição, os custos variáveis devem ser subtraídos da receita, se somados os custos fixos ao lucro bruto, o seu valor também é encontrado. Portanto, partindo do lucro bruto demonstrado nas demonstrações da Ambev do exercício de 2014 e utilizando os gastos fixos estimados acima, pode-se inferir o valor da margem de contribuição, não exposto nos demonstrativos seria: R\$ 25.265.198 + R\$ 4.538.733,21 = R\$ 29.803.931,21.

### 3.3. Alavancagem Operacional

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) é uma medida que aponta a lucratividade de uma empresa com relação às oscilações no volume de vendas ou produção, ou seja, o quanto as despesas e custos fixos estão sendo melhor aproveitados para alavancar os lucros operacionais.

Para efeito de análise das demonstrações da Ambev, foi utilizado o volume de vendas exposto nos relatórios, incrementando 10%, para então encontrar qual seria o lucro operacional.

**Tabela 3** – Teste de Incremento nas Vendas

Contas de Resultado	2014	Estimativa (10% de Incremento)
Volume de Vendas	171.765,7	188.942,27
Receitas Líquidas	R\$ 38.079,8	R\$ 41.887,78
(-) Custos e Despesas Variáveis	- R\$ 8.275.854,79	- R\$ 9.103.440,27
= Margem de Contribuição	R\$ 29.803.931,21	R\$ 32.784.324,33
(-) Custos e Despesas Fixas	- R\$ 4.538.733,21	- R\$ 4.538.733,21
= Lucro Operacional (LO)	R\$ 25.265.198,00	R\$ 28.245.591,12

**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2014.

A partir das informações acima, pode-se fazer uso da fórmula para calcular o GAO:

$$\text{Variação \% LO} = [(28.245.591,12 - 25.265.198,00) / 25.265.198,00] = 0,1180$$

$$\text{Variação \% Vendas} = [(188.942,27 - 171.765,7) / 171.765,7] = 0,1$$

$$\text{GAO} = 0,1180 / 0,1 = 1,18$$

Portanto, a cada 1% de incremento nas vendas, o lucro operacional aumentará 1,18 vezes.

### 3.4. Relatório Gerencial

A partir das inferências realizadas, pode-se elaborar um relatório gerencial, instrumento útil para tomada de decisão.

**Tabela 4 – Relatório Gerencial Estimado**

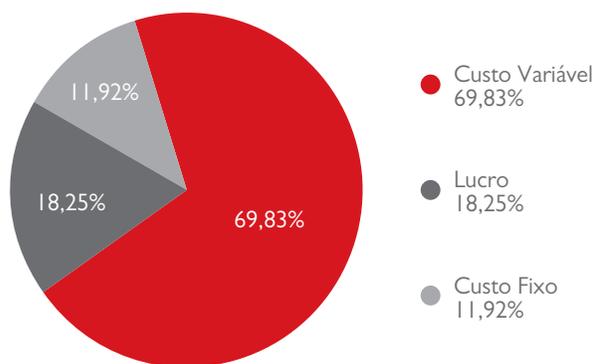
Relatório Gerencial  
Ambev S.A.  
Exercício de 31 de Dezembro de 2014

	R\$	%
<b>Receita</b>	<b>38.079.786,00</b>	100,00 %
<b>(-) Custos Variáveis</b>	<b>- 8.275.854,79</b>	21,73 %
Matéria-Prima	- 6.652.219,79	17,47%
Materiais e Energia Elétrica	- 1.623.635,00	4,26%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>29.803.931,21</b>	78,27%
<b>(-) Custos Fixos</b>	<b>- 4.538.733,21</b>	11,92%
Depreciação	- 1.111.013,00	2,92%
Aluguel	- 192.230,00	0,50%
MOD	- 1.415.444,21	3,72%
Despesas Gerais e Administrativas	- 1.820.046,00	4,78%
<b>(=) Lucro</b>	<b>25.265.198,00</b>	66,35%

**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2014.

É possível interpretar o relatório através de um gráfico que demonstra quais as proporções do custo fixo, custo variável e do lucro em relação à Receita adquirida do período. Pode-se observar que o custo variável exige maior esforço financeiro, isso porque uma empresa no porte da Ambev tem seus custos com matéria-prima em níveis elevados.

**Gráfico 3 – Proporção dos Custos Fixos, Variáveis e Lucro**



**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2014.

## 4. Gestão Tributária

### 4.1. Tributos Sobre a Receita

A Ambev assim como toda empresa estabelecida no Brasil, sofre com a grande carga de impostos sobre a sua receita e lucros. O setor de bebidas alcoólicas brasileiro tem uma carga tributária ainda mais elevada, uma vez que seus produtos são considerados supérfluos e seu produto tem um custo social elevado, as empresas recolhem por uma alíquota majorada de Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

#### 4.1.1. PIS E COFINS

A legislação do PIS e da COFINS estabelece uma lógica de tributação que pode ocorrer de duas formas: regime de incidência cumulativa, obrigatório para alguns setores, produtos e receitas, estabelecidos em lei, e todas as pessoas jurídicas optantes pelo lucro presumido; e regime de incidência não-cumulativa, obrigatório às empresas que são optantes do lucro real, com exceções.

A Ambev atende os requisitos da legislação, se enquadrando no lucro real, tendo, portanto, seus tributos apurados no regime de incidência não-cumulativa.

#### 4.1.2. ICMS

O ICMS incidente sobre as operações de receita da Ambev é um imposto estadual, funcionando num sistema de débito e crédito, onde ao se adquirir um bem ou serviço tributado pelo ICMS o contribuinte adquire um direito de compensação futura junto a fazenda estadual, assim como se realizar uma operação que esteja sujeita ao ICMS passaria a ter uma obrigação de pagamento com a mesma.

O ICMS pode sofrer variações de acordo com mercadorias e serviços e também de acordo com a região onde o bem é movimentado.

#### 4.1.3. IPI

O IPI é um imposto de competência federal, com função extrafiscal, de onerar produtos de acordo com a sua utilidade e também proteger possíveis áreas do mercado em crise ou em desenvolvimento e onerar mais produtos considerados supérfluos como, por exemplo, cigarros e bebidas alcoólicas.

Sua incidência está sobre qualquer produto industrializado e sobre produtos de origem externa (importados). É um imposto que está no regime de não cumulatividade funcionando no mesmo sistema de crédito e débito do ICMS, porém é um imposto por fora, o seu valor é somado ao valor do produto.

### 4.2. Impacto dos Impostos sobre o Lucro Bruto

A Companhia divulgou em seu balanço do ano de 2014 que sobre a sua receita incidem IPI, PIS/COFINS e ICMS.

Os tributos incidentes sobre as vendas de cerveja em 2014 representaram, aproximadamente, em termos de percentual de vendas brutas: 42,8% no Brasil; 21,3% no Canadá; 19,3% na América Central; 36,9% no Equador; 32,4% no Peru; 42,8% na República Dominicana; 25,4% na Argentina; 33,0% na Bolívia; 25,4% no Chile; 16,0% no Paraguai; e 31,1% no Uruguai. E o valor dos impostos cobrados sobre nossos produtos do segmento RefrigeNanc em 2014 representaram, aproximadamente, em termos de percentual de vendas brutas: 35,4% no Brasil; 13,9% na República Dominicana; 25,9% no Peru; entre 22,9% e 25,5% na Argentina, dependendo do tipo e sabor da bebida; 25,0% na Bolívia e 23,7% no Uruguai. (AMBEV, 2014).

Infelizmente a Empresa não disponibiliza a receita bruta por país em suas demonstrações contábeis, apenas a receita líquida. Devido a essa limitação, a alíquota usada para fins de análise do impacto dos impostos sobre o lucro

bruto, foi o ocorrido no Brasil no período de 2010 a 2014: 2010, 29,7%; 2011, 29,8%; 2012, 30,3%; 2013, 39,8% e, em 2014, 42,8%. Os dados apresentam uma elevação de 31,35% de impostos no ano de 2014 em relação a 2013, resultado de sucessivos aumentos nas alíquotas de IPI; PIS e COFINS realizadas pelo Governo Federal.

**Tabela 5** – Tributos sobre Receita Bruta

Valores em reais mil

Ano	Receita Bruta	Tributos sobre vendas médio	Deduções da Receita	Receita Líquida	CPV	Lucro Bruto
2014	80.213.500	34.331.378	7.802.322	38.079.800	12.814.588	25.265.212
2013	69.354.800	27.603.210	6.960.189	34.791.400	11.397.800	23.393.600
2012	63.186.000	19.145.358	11.809.542	32.231.100	10.459.800	21.771.300
2011	53.040.300	15.806.009	10.107.590	27.126.700	8.793.300	18.333.400
2010	46.881.400	13.923.775	7.724.324	25.233.300	8.449.000	16.784.300

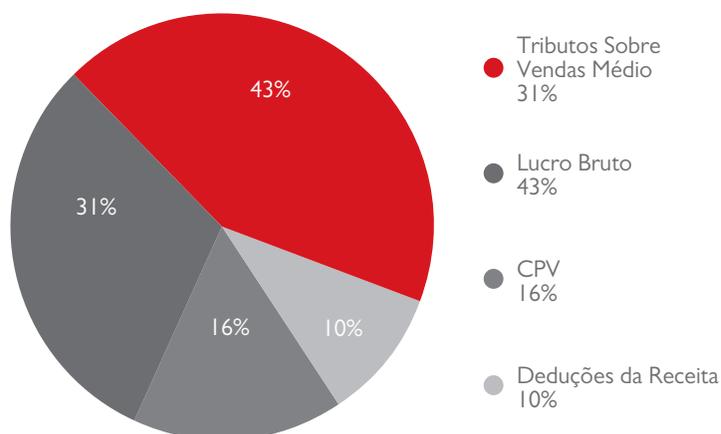
**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2014.

\*O abatimento é oferecido pelo vendedor. É usado sempre que o cliente queira devolver o produto que não está em conformidade total com o que foi estabelecido em contrato.

Apesar dos esforços da Companhia em levar cada vez mais rentabilidade aos seus investidores, o atual cenário tributário não permite que a empresa transmita uma maior segurança com relação ao retorno dos investimentos:

Aumentos nos já elevados níveis de tributação no Brasil poderiam produzir um efeito adverso sobre a nossa rentabilidade. Aumentos nos impostos sobre bebidas geralmente resultam em preços mais elevados das bebidas para os consumidores. Preços das bebidas mais elevados geralmente resultam em níveis de consumo mais baixos e, portanto, em menor receita líquida. Uma menor receita líquida resulta em margens mais baixas, uma vez que alguns dos nossos custos são fixos e, portanto, não variam significativamente com base no nível da produção. Não podemos garantir que o governo brasileiro não irá aumentar os atuais níveis de tributação, tanto na esfera estadual quanto federal, e que isto não terá efeito sobre os nossos negócios. (AMBEV, 2014).

**Gráfico 4** – Lucro Bruto, Ambev S.A.



**Fonte:** Adaptado de AMBEV, 2015.

Em 2014, dos R\$ 80.213.500.000,00 (oitenta bilhões e duzentos e treze milhões e quinhentos mil reais), apenas 31% se transformaram em Lucro Bruto, enquanto que 43% se tornaram tributos.

### 4.3. Lucro Real

O Lucro real é o lucro líquido apurado na escrituração contábil, observando as orientações das normas da legislação comercial, ajustado no Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), pelas adições, exclusões e compensações previstas pela legislação tributária (art. 247, 249 e 250 do RIR/99). O lucro real é usado como base de cálculo para o imposto de renda.

O quadro abaixo evidencia as adições e exclusões que a Ambev realizou, de acordo com a legislação vigente:

**Tabela 6** – Lucro Real: AMBEV 2014

	2014	2013	2012
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	14.368,70	13.880,80	12.798,80
Ajuste na base tributável			
Receita financeira líquida e outras receitas não tributáveis	(550,00)	(631,60)	(504,90)
Subvenção governamental relativa aos impostos sobre vendas	(1.196,80)	(794,10)	(531,70)
Participação nos resultados de coligadas	( 17,40)	( 11,40)	( 0,50)
Despesas não dedutíveis	507,60	375,40	663,30
	13.112,10	12.819,10	12.425,00
Alíquota nominal ponderada agregada	32,04%	32,86%	32,11%
Impostos a pagar – alíquota nominal	( 4.200,90)	( 4.211,90)	( 3.989,60)
Ajuste na despesa tributária			
Incentivos regionais de imposto de renda	43,7	45,6	165,2
Benefício de dedutibilidade de juros sobre o capital próprio	1.729,80	860,6	542
Benefício fiscal da amortização de ágio nos livros fiscais	202,2	283,8	149,7
Imposto retido na fonte sobre dividendos e outras receitas	( 239,40)	( 424,90)	( 94,60)
Provisões contingenciais de imposto de renda	( 6,90)	-	-
Outros ajustes tributários	464,9	965,4	887,6
Imposto de renda e contribuição social	( 2.006,60)	( 2.481,40)	( 2.339,70)
Alíquota efetiva de impostos	13,96%	17,88%	18,20%

**Fonte:** Relatório Anual AMBEV S.A, 2014. p. 245.

#### 4.4. Impostos sobre Ganho de Capital e Juros sobre o Capital Próprio

No sistema tributário brasileiro, não há cobrança de impostos sobre dividendos recebidos pelo acionista, mas indiretamente esse valor é tributado na organização, pois o mesmo só é distribuído após a apuração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ). Ao contrário dos dividendos, os juros sobre o capital próprio, dispositivo de distribuição de lucros instituído pela Lei n. 9249/95, são debitados antes do cálculo do IRPJ, porém se o acionista não for isento, é retido na fonte 18% sobre o juro distribuído na data do pagamento ou crédito ao beneficiário.

Apesar de destacar que os juros sobre capital próprio são mais vantajosos no aspecto tributário, vale lembrar que os lucros devem ser distribuídos dentro das determinações legais. A Lei n. 6404/76 (Lei das S.A), obriga que 25% do lucro seja distribuído por meio de dividendos.

##### 4.4.1. Juros sobre o Capital Próprio: Ambev

Em 2014 os juros sobre capital próprio aprovados pela Reunião do Conselho de Administração (RCA) foram de R\$ 5.120.200.000 (cinco bilhões e cento e vinte milhões e duzentos mil reais) e em 2013 o valor aprovado foi de R\$ 2.423.200.000 (dois bilhões e quatrocentos e vinte e três milhões e duzentos mil reais).

Os valores que a empresa Ambev distribui como juros sobre capital próprio aos seus acionistas são dedutíveis para fins de Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Os valores das deduções devem respeitar os seguintes limites:

- 50% do lucro líquido (após a dedução das provisões para contribuição social sobre o lucro líquido, mas antes de considerar a provisão para imposto de renda de pessoa jurídica e juros sobre o capital próprio) do período com relação ao qual o pagamento for efetuado; ou

- 50% da soma dos lucros retidos e reservas de lucros na data de início do período com relação ao qual o pagamento for feito (AMBEV, 2013, p. 149).

O Juro sobre Capital Próprio (JSCP) contribuiu para uma redução na alíquota efetiva de IR e CSLL. A alíquota em 2014 foi de 13,96% contra 17,88% de 2013, através do aumento considerável do benefício de dedutibilidade de juros sobre capital próprio que em 2014 alcançou R\$ 1.729.800.000,00 (um bilhão e setecentos e vinte e nove milhões e oitocentos mil reais) contra R\$ 860.600.000,00 (oitocentos e sessenta milhões e seiscentos mil reais) referentes ao ano de 2013.

#### 5. Conclusão

Ao analisar as demonstrações da Ambev S.A., pode-se inferir algumas observações a respeito da empresa com relação ao seu desempenho econômico e operacional.

No aspecto financeiro, identifica-se que a organização apresenta rentabilidade favorável. Ao comparar os índices dos três últimos exercícios, é possível observar os reflexos mistos quanto aos indicadores, por conta de altos investimentos, mas a mesma mostra que é necessário assumir riscos no presente para resultados satisfatórios e positivos no futuro, principalmente no mercado em que a mesma atua, que ainda não sentiu de forma intensa os reflexos de uma economia instável, como a brasileira no momento. É possível verificar que a gestão financeira da empresa utiliza estratégias para maximizar não somente os lucros, mas também a riqueza, a fim de remunerar cada vez melhor os agentes que contribuem para alcançar os resultados esperados, além de mostrar plena preocupação com a correta gestão de seus ativos e cuidado com o capital de terceiros.

Quanto a sua estrutura de custos, pode-se inferir que a mesma possui uma maior proporção de custos variáveis, o que significa que sua margem de contribuição tem capacidade suficiente para cobrir os custos fixos, além de que seu risco não é tão elevado, caso haja redução de receita. Em contrapartida, o retorno poderia ser maior se alavancassem as operações, consequentemente aumentando o GAO, ou seja, assumindo o risco de mais custos fixos. Mas, como a empresa apresenta um retorno favorável, acredita-se que essa estrutura de custos seja viável à sua realidade.

Apesar da empresa ter bons resultados, foi identificado que uma parte significativa de sua receita é absorvida por tributos. A empresa tem operações em vários países, mas no Brasil a incidência pode ser considerada a maior, o que a atrapalha na geração de lucros e riqueza aos acionistas. Daí surge a necessidade de um bom planejamento tributário e criação de estratégias para reduzir o risco, caso a carga tributária tenha aumentos, pois alíquotas maiores causam preços maiores e, conseqüentemente, redução da receita.

A partir das conclusões acima, fica nítido que as decisões não devem ser tomadas observando pontos isolados, mas entendendo a empresa como um todo. É possível analisar que tanto os tributos quanto a estrutura de custos impactam de maneira significativa os retornos da empresa, portanto as informações contidas nas demonstrações financeiras devem ser observadas com cautela, a fim de extrair o máximo possível de dados relevantes para escolhas eficazes.

Com esse estudo, o objetivo de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no curso à realidade da Ambev e entender melhor o negócio foi alcançado. Além disso, foi possível aprofundar os conhecimentos nos assuntos abordados e desenvolver competências de seleção, investigação, organização e uso da informação contábil como um instrumento de negócio essencial para a tomada de decisão dentro de uma organização.

## Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Curso de contabilidade intermediária superior em IFRS e CPC**. São Paulo: Atlas, 2014.

AMBEV. Relatório Anual AMBEV S.A. 2010, 2012, 2013, 2014.

AMBEV. **Investidores**. Disponível em: <[http://ri.ambev.com.br/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.ambev.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 05 out. 2015.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BMF&BOVESPA. **Tributação do ganho de capital**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/regulacao/acoes/custos-peracionais/tributacao/perguntas-frequentes/perguntas-frequentes.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977. Altera a legislação do imposto sobre a renda. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del1598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1598.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Redução ao valor recuperável de ativos** (correlação às normas internacionais de contabilidade - IAS 36 - BV 2010). Disponível em: <[http://static.cpc.media-group.com.br/Documentos/27\\_CPC\\_01\\_RI\\_rev%2005.pdf](http://static.cpc.media-group.com.br/Documentos/27_CPC_01_RI_rev%2005.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Benefícios a empregados** (correlação às normas internacionais de contabilidade - IAS 19 - IASB BV 2012). Disponível em: <[http://static.cpc.meddiagroup.com.br/Documentos/350\\_CPC\\_33\\_RI\\_rev%2006.pdf](http://static.cpc.meddiagroup.com.br/Documentos/350_CPC_33_RI_rev%2006.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. **Lucro real**. Disponível em: <[http://www.crqpr.org.br/new/content/download/eventos/2498/LUCRO\\_REAL.pdf](http://www.crqpr.org.br/new/content/download/eventos/2498/LUCRO_REAL.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2015.

DUBOIS, Alexy et. al. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos; abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Ricardo Magalhães. **Dividendos, impostos e retornos no mercado acionário brasileiro**. Rio de Janeiro: PUC-RIO. Disponível em: <[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/4387/4387\\_4.PDF](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/4387/4387_4.PDF)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de et. al. **Manual da contabilidade societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTELLO, Alexandre. **Tributos sobre cerveja e refrigerante sobem cerca de 10% em maio**. Brasília: G1, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/04/impostos-sobre-cerveja-e-refrigerante-sobem-cerca-de-10-em-maio.html>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Análise avançada das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOURA, Herval da Silva. **O custeio por absorção e o custeio variável**: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa? Disponível em: <[http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/32/o\\_custeio\\_por\\_absorcao\\_e\\_o\\_custeio\\_variavel.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/32/o_custeio_por_absorcao_e_o_custeio_variavel.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2015.

PÊGAS, Paulo Henrique Barbosa. **Manual de contabilidade tributária**: análise dos impactos tributários das leis nº 11.638\07, 11.941\09 e dos pronunciamentos emitidos pelo CPC. 7. ed. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2011.

RECEITA FEDERAL. PIS/PASEP e COFINS. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/pispasepcofins/RegIncidencia.htm>>. Acesso em: 16 set. 2015.  
REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta Carvalho de. **Contabilidade tributária: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.



Aline Midori Toma  
Bruna Letícia Tobias  
Caio Cesar Galache Teodoro Alves  
Cintia Satomi Inoue  
Erik Kazuo Takara  
Gabriel da Costa

> Trabalho de conclusão de graduação em  
Administração ESAGS STRONG, Unidade ABC,  
turma 2º Semestre, 2015  
Professor orientador : Fabrício Henrique Reis





**VOCARE**  
Construindo o amanhã

## Sumário Executivo

O conceito de negócio da Vocare é a prestação de serviço no ramo de orientação vocacional especializada e diferenciada, um centro de capacitação privado, que atuará na região do ABC Paulista para jovens das classes A e B a partir dos 15 anos de idade, cursando do 9º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, ou em período de pré-vestibular, ou até mesmo aqueles que já estejam cursando a universidade e ainda tenham dúvidas sobre suas escolhas. A orientação será trabalhada em três módulos: Autoconhecimento, Conscientização e Capacitação, e em planos de 3 ou 6 meses, os quais serão ministrados por experientes psicólogos do mercado, que auxiliarão e guiarão os estudantes na busca pela sua identificação profissional.

Por parte do governo, os gastos públicos em educação atingiram uma proporção elevada com 6,6% do Produto Interno Bruto (PIB), superando a média de 2011 de 5,6%. Pensando que a meta brasileira, fixada em lei até 2024, é de 10% do PIB, no longo prazo o cenário apresenta ser otimista.

O projeto demanda um investimento inicial de R\$ 500.000,00, em um cenário realista, a Taxa Interna de Retorno (TIR) de 71,07 % contra 16,58% do Custo de Capital (CAPM), com um *payback* de aproximadamente 3 anos e 2 meses, apresentando o Valor Presente Líquido (VPL) desse cenário de R\$ R\$ 1.082.860,17.

### 1. Visão Geral da Educação no Brasil

De acordo com o Plano Nacional de Educação (PNE) até 2024 a meta de investimento

na área educacional é de 10% do PIB brasileiro. Apesar da crise que vive, o Brasil ainda é hoje a sétima economia mundial investindo quase 6,7% do seu PIB em educação, maior que a média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 5,6% e maior do que de alguns de seus membros mais desenvolvidos, entre eles França, Portugal e Itália. Além disso, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de educação e treinamento faturou 7,6 bilhões em 2013, uma variação de 16,6% em relação ao ano anterior.

O último Censo da Educação Superior divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep) em 2014, indica um aumento no número de matrículas nos cursos superiores de graduação em todo o território brasileiro, cerca de 3,8% no período 2012-2013, sendo a quantidade efetiva de ingressantes de 2.742.950 alunos. Contudo, quando analisada a proporção entre ingressantes e concluintes, considerando-se um tempo médio de quatro anos para a conclusão do bacharelado, o resultado é inesperado. Pois, a título de exemplo, em 2009, ingressaram 2.065.082 estudantes, e em 2012 formaram-se apenas 991.010, menos da metade dos ingressantes. Em números, Barbosa e Lamas (2012) trazem a perspectiva de Lehman (2005), o qual assegura que 44,5% da evasão no ensino superior é fruto de escolhas mal realizadas, seja por falta de informação, entendimento errôneo sobre a profissão, antecipação precoce da escolha, etc. Pontua ainda que, 30,7% dos universitários evadidos abandonaram a Instituições de Ensino Superior (IESs) por não se adaptarem à estrutura do curso e 13,4% por descontentamento com o mercado de trabalho e/ou profissão.

Na pesquisa do “Projeto de Vida” da Fundação Lemann, foi indicado que “existe uma grande desconexão entre os conhecimentos e as habilidades exigidos na vida adulta e o que é ensinado na escola” (2015, p. 30). Muitos educadores apontam o currículo escolar como explicação para essa desconexão. Com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (Lei n. 9.394), a legislação brasileira determina como uma das finalidades do Ensino Médio a formação básica para o trabalho. O Ministério

da Educação (MEC), em 1998, estabeleceu que a atividade ocupacional e o currículo escolar devem ser trabalhados tangencialmente, de modo que perpassasse as diversas disciplinas da educação básica. Basicamente, aproximar a realidade ao conteúdo do currículo escolar: aprender na realidade e da realidade.

Somada à problemática anterior, de acordo com dados do último Censo da Educação Básica do Inep/MEC de 2014, existem no Brasil 9.346.233 estudantes matriculados no ensino médio/médio técnico. E conforme pesquisa realizada em 2014 pela Teenager Assessoria Profissional com 4.326 estudantes do ensino médio, 62% ainda não haviam escolhido sua profissão. Alguns especialistas, como Rodrigo Soares, diretor da Hays, explicam que esse fenômeno da incerteza ocorre por conta da imensidão e da intensidade de informações às quais o jovem é exposto diariamente, o estudante se encontra entre tantas alternativas que a sua indecisão cresce na mesma proporção que o sentimento de insegurança e perda pelo trade-off da escolha. Atividades e disciplinas extracurriculares acrescentam, combinam e transformam os conteúdos escolares, criando uma ideia de complementaridade. Muitos pais têm investido nessas atividades para desenvolverem diversas competências e potencialidades nos seus filhos, despertando suas paixões e identidades profissionais, conseqüentemente, facilitando as suas escolhas de carreira. Entre os cursos e atividades mais procuradas estão: idiomas, esportes, teatro, matemática e informática. Além destas, algumas instituições tradicionais de ensino já apresentam alguma movimentação relacionada ao desenvolvimento vocacional e ético-social dos jovens. Por instância: desde meados de 2008, colégios como Bandeirantes e Vera Cruz (ambos na cidade de São Paulo) e Bom Jesus (no Paraná) vêm trabalhando com os alunos do ensino fundamental e médio tópicos relacionados às competências pessoais, empreendedorismo e orientação profissional por meio de feiras de profissões, bate-papo com profissionais da área, oficinas de robótica e testes vocacionais. Já no ABC Paulista, terceiro maior polo econômico do Brasil com uma população de cerca de 2,5 milhões de pessoas, não foram encontradas

iniciativas significantes relacionadas à orientação profissional em si, apenas opções como coaching, que em tese se aplica à indivíduos já inseridos na esfera profissional e sessões com psicólogos sobre aptidões e personalidades.

### 1.1. Lacuna de mercado

De acordo com o Centro de Pesquisas da Universidade São Caetano do Sul (USCS), destacando Santo André, São Bernardo e São Caetano, o volume de famílias da classe B é de 56,6%, enquanto 34,4% das famílias ocupam a classe C e apenas 2% pertencem às classes D/E. Conforme Censo Demográfico do IBGE de 2010, em Santo André havia 86.872 matrículas no ensino fundamental e 31.739 no ensino médio, sendo o total da população alfabetizada de 611.747 pessoas.

Como não se observaram iniciativas concretas em relação à capacitação profissional na região do ABC, foi encontrada uma lacuna de mercado no município de Santo André. Ainda segundo o Censo Demográfico 2010 com estimativa para 2014, Santo André possui 707.613 habitantes com crescimento anual de 0,97%, e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,815, enquanto o IDH brasileiro é de 0,727. Ademais, pesquisa da Teenager ainda indica que 84% dos estudantes consideram aulas de orientação profissional como umas das fontes de informação que mais os influenciam, o que evidencia o potencial de crescimento do negócio.

## 2. Conceito do negócio - VOCARE

A Vocare será um centro de capacitação privado, que atuará na região do ABC paulista, prestando serviços com foco em orientação vocacional especializada e diferenciada para jovens das classes A e B a partir dos 15 anos de idade, cursando do 9º ano do fundamental ao ensino médio, ou em período de pré-vestibular, ou até mesmo aqueles que já estejam cursando a universidade e ainda tenham dúvidas sobre suas escolhas.

## 2.1. Proposição de valor

A Vocare é uma instituição humanizada que entende as pessoas e a necessidade que estas possuem de se integrar às organizações e sociedades a fim de exercerem o seu papel de contribuintes sociais, tendo como premissa a centralidade do trabalho como meio integrador. A Vocare almeja ser percebida como referência em orientação vocacional na região do ABC tendo como seus diferenciais: responsabilidade, personalização, comprometimento, qualidade e inovação.

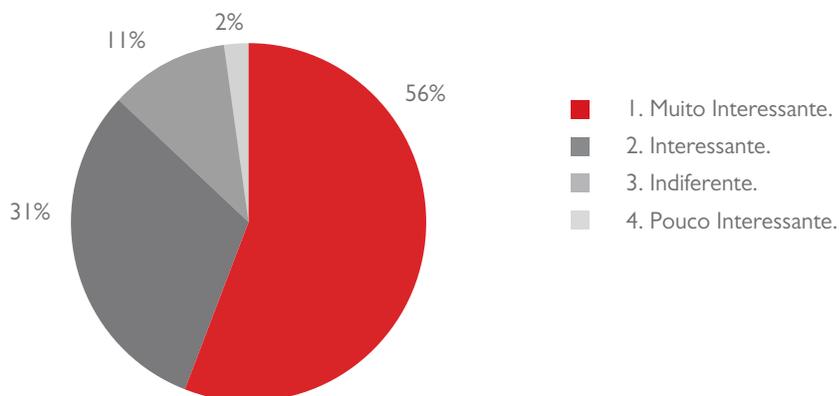
## 2.2. Validação do conceito

Para validar o conceito do projeto com o público-alvo assim como compreender suas características, foram disponibilizados na internet dois questionários diferentes, visando atender dois públicos: jovens, que se encaixam no perfil do aluno Vocare, e os pais, os quais, em sua maioria, são os responsáveis financeiros pelos alunos. Dos questionários enviados, obteve-se o total de 167 respostas de jovens com idades entre 14 e 25 anos e 124 respostas provindas dos questionários com pais de idades entre 30 e 65 anos.

Dentre os alunos com idade entre 12 a 17 anos e cursando séries desde abaixo do 9º ano até o 3º ano do Ensino Médio, 46% deles têm a intenção de prestar o vestibular para duas ou mais opções de cursos diferentes e 29% respondem ainda não saber qual curso prestar, com isso entende-se que o jovem ainda demonstra não saber quais passos profissionais pretende seguir ou apresenta insegurança nas possíveis escolhas a serem tomadas. Entre estes, encontrou-se que 87% dos alunos apresentam interesse em participar do curso com as metodologias oferecidas pela Vocare.

### Interesse no curso

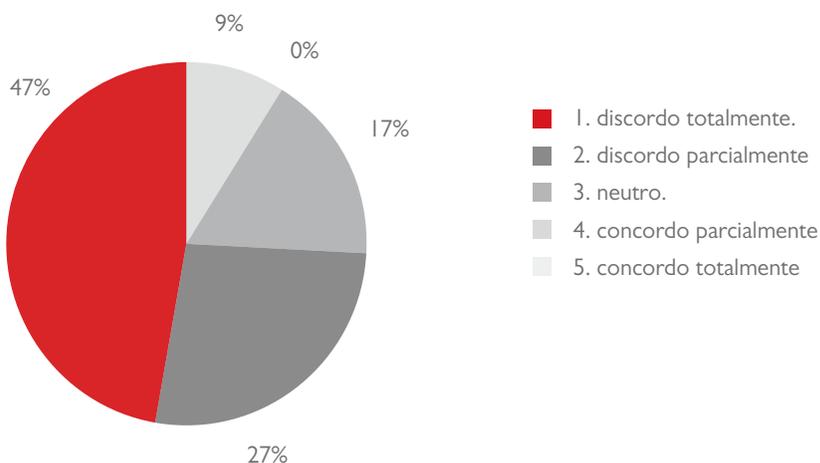
**Gráfico 1** – Interesse dos jovens no curso oferecido pela Vocare



**Fonte:** Pesquisa Alunos - Elaboração própria

Em relação aos pais de futuros vestibulandos, percebeu-se que a grande maioria (74%) discorda total ou parcialmente da afirmativa referente à certeza das escolhas profissionais dos filhos, ou seja, do ponto de vista dos pais, os filhos ainda estão inseguros em relação à tomada de decisão a ser feita.

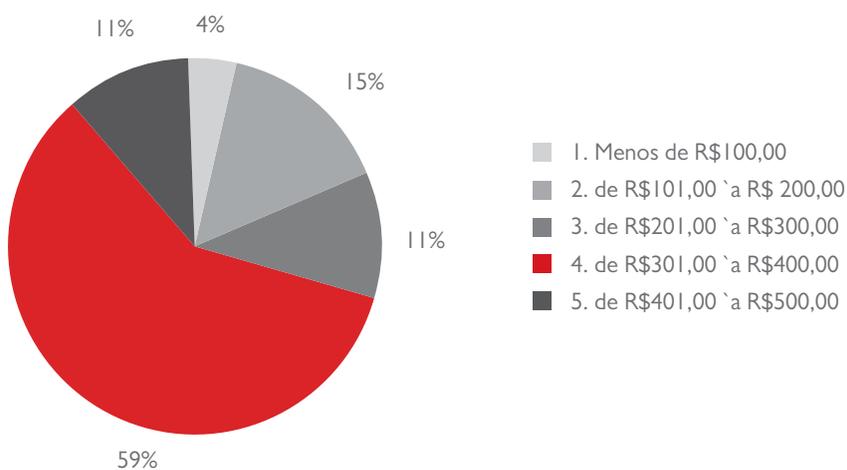
**Gráfico 2** – Meu filho tem certeza das suas escolhas em relação a sua carreira profissional/acadêmica.



**Fonte:** Pesquisa Alunos - Elaboração própria

Filtrando os respondentes residentes na região do ABC, com filhos que frequentam o ensino médio ou são vestibulandos e apresentam renda familiar de pelo menos 10 salários mínimos, temos que 57% dos pais demonstram grande interesse no ingresso de seus filhos no curso proposto. Daqueles que apresentaram interesse no projeto, 70% dizem estar dispostos a arcar com mensalidades acima de R\$ 300,00.

**Gráfico 3** – Quanto estaria disposto a pagar mensalmente por um curso como esse?



**Fonte:** Pesquisa Alunos - Elaboração própria

### 2.3. Análise da concorrência e vantagens comparativas

Sustentado pela proposição de valor, como vantagem competitiva a Vocare apresenta foco em diferenciação. É um novo conceito introduzido ao mercado de educação brasileira, portanto não há concorrência direta. A OPC - Orientação Profissional e Coaching é o mais próximo de uma concorrência direta, ainda que não ofereça exatamente os mesmos serviços. Além disso, foram elencados três indiretos (Psicólogos especializados em orientação vocacional, Kumon e CEL-LEP idiomas), estes, apesar de não oferecerem o mesmo serviço da Vocare, disputam o *wallet share* do mesmo público. A matriz comparativa abaixo trata dos diferenciais da Vocare em grau de personalização, inovação, e a variável preço, em relação aos seus concorrentes:

**Quadro 1** – Análise comparativa dos concorrentes

	Vocare	OPC	Psicólogos	Kumon	CEL-LEP
Personalização					
Inovação					
Preço					

**Fonte:** Elaboração própria

Apesar de possuir sua estrutura metodológica em módulos, a Vocare apresenta alto grau de personalização, pois a evolução é ritmada pelo aluno. Em outras palavras, a harmonia ensino-aprendizagem será determinada e personalizada para atender as particularidades e necessidades de cada aluno, por exemplo, haverá separação e abordagens diferenciadas para alunos interessados por exatas, humanas e biológicas. Tanto a OPC, quanto o Kumon e o CEL-LEP, possuem materiais didáticos pré-modelados de difícil personalização, pois tratam das necessidades gerais do público que atendem. Já a orientação por psicólogos, por se tratar de um serviço puro obtém altíssimo grau de personalização, pois o psicólogo adapta seu atendimento conforme as necessidades apresentadas por cada paciente no momento da consulta.

A metodologia de ensino e o material didático da Vocare são inovadores, a maioria das atividades serão feitas na própria Vocare com o material que disponibilizamos, vídeos, jogos, palestras, etc. A OPC trabalha com livros e tarefas de casa, o que nem sempre o adolescente que está se preparando para provas do colégio e vestibulares, tem tempo de conciliar, pois o objetivo não é sobrecarregar e nem comprometer o desempenho dele no colégio, e sim beneficia-lo o ajudando. As clínicas de psicologia trabalham com testes e diálogos com os jovens, mas não possuem atividades que reflitam o mercado de trabalho. O Kumon e o CEL-LEP fazem uso de livros, CDs, e inúmeras tarefas obrigatórias, o que pode acarretar em excesso de atividades técnicas e a falta de exercícios dinâmicos e diferentes.

A Vocare, com mensalidades adequadas, apresenta-se como uma ótima alternativa em custo-benefício para os pais que buscam um trabalho diferenciado para seus filhos, com posicionamento excelente de preço comparado aos seus concorrentes sendo sempre flexíveis para caber no bolso de qualquer família. OPC, Clínicas Psicológicas e o CEL-LEP, são considerados caros no mercado. A OPC, tem mensalidades entre R\$ 350 e R\$ 1.200 definidos pela intensidade dos programas. Os atendimentos em clínicas psicológicas trabalham com o sistema de pagamento por consultas, variando entre R\$150 à R\$ 300 a hora. Um módulo do CEL-LEP custa em torno de R\$3.600. Já o Kumon não possui um alto custo mensal, no entanto, a frequência das aulas limita-se apenas a duas aulas semanais, o gera um tempo de conclusão longo – cerca de 8 anos.

### 3. Plano Operacional

As aulas serão ministradas na central da Vocare, localizada na Rua Venezuela nº 576 no centro de Santo André. O horário de atuação será das 13h00 às 21h00 de segunda à sexta-feira e das 08h00 às 11h00 aos sábados.

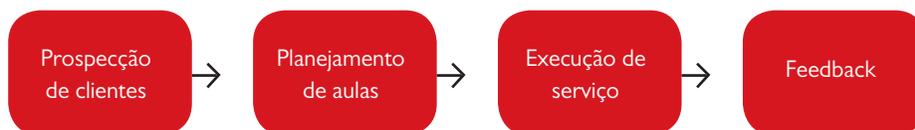
#### 3.1. Insumos e fornecedores

Elenca-se como insumos para as operações da Vocare itens como dispositivos eletrônicos, materiais de apoio para as aulas, mobília, decoração, jogos, artigos de papelaria, softwares, entre outros. Os principais fornecedores da Vocare são as gráficas, como Belince e a Fit Graphics; a loja HP, para computadores e tablets; a Dell para os projetores e a Staples para materiais de escritório em geral.

O processo de compra é seguido conforme o cronograma e temática das aulas ministradas, na qual o fluxo inicia-se com a detecção da necessidade de compra passada pelos coordenadores ou através das programações das aulas, após isso há a realização de cotações com alguns fornecedores, no qual é negociado o melhor preço e condições de pagamento. Para a realização da compra, deverá ser feito um levantamento de no mínimo três orçamentos, justificando a escolha do orçamento selecionado, para a aprovação de compra pelo gerente administrativo. Ao final das negociações, o pedido é efetuado, as condições em geral documentadas e a entrega agendada conforme a necessidade. As trocas dos ativos serão feitas de acordo com os seus respectivos ciclos de vida, seja por manutenção ou desatualização, como no caso de equipamentos eletrônicos.

#### 3.2. Fluxo operacional

**Figura 1** – Operacionalização da Vocare



**Fonte:** Elaboração própria

##### 3.2.1. Prospecção de clientes

O processo da Vocare começa com a prospecção do cliente. Após a etapa de divulgação, o cliente entrará em contato por telefone, internet ou pessoalmente, nossa equipe irá atendê-los de forma simples e rápida, nos dois primeiros casos, solicitaremos agendamento para uma reunião presencial em nossa instalação, afim de entender melhor a necessidade do aluno e a expectativa dos pais e com isso oferecer a melhor opção de plano de ensino. Ao chegar à recepção da Vocare, os pais e o futuro aluno serão atendidos pela recepcionista, a qual fará um tour pela instalação física da empresa e explicará a metodologia de ensino. Após obterem todas as informações necessárias, pais e filhos preencheram a ficha de matrícula, e o aluno será submetido a um rápido teste de perfil em um dos computadores disponíveis na recepção.



### 3.2.2. Planejamento de aulas

Feito isso, o capacitador da Vocare receberá o perfil do aluno e juntamente com os outros docentes e coordenador iniciará o planejamento de aulas baseados na estrutura dos módulos. É nesta fase também que ocorre a identificação das necessidades de compra para a operacionalização dos serviços a serem prestados.

### 3.2.3. Execução do serviço

Com o plano de aulas definido e todos os materiais necessários à disposição, tem-se o início do serviço. As aulas são presenciais e em grupo. A orientação será trabalhada em três módulos: Autoconhecimento, Conscientização e Capacitação.

Para a Vocare, a frente **Autoconhecimento** é essencial, pois tem como objetivo trazer o aluno ao conhecimento sobre suas condições, possibilidades, limitações, valores, interesses, competência, bem como sobre suas expectativas pessoais em relação ao futuro. Este módulo contemplará atividades de: avaliação vocacional individual atividades e dinâmicas introspectivas e acompanhamento psicológico individual.

O segundo módulo busca a **Conscientização** do aluno sobre os diversos cenários de atuação dos profissionais, como é a rotina da área, o impacto na sociedade, as perspectivas futuras do ramo, etc. Este módulo contemplará atividades como: palestras sobre o mercado de trabalho, excursão *in field* e workshops de profissões. Ao final do módulo, espera-se que o aluno tenha capacidade de escolher qual área científica (Humanas, Exatas ou Biológicas) tem maior afinidade e estará apto a dar continuidade para o terceiro módulo.

Após a definição de objetivos e competências feitos no segundo módulo, entra-se no recurso de **Capacitação**, no qual o serviço focará a viabilização e atingimento destas metas. Por meio de treinamentos de múltiplas inteligências mentais, o aluno desenvolverá habilidades que potencializarão seu aprendizado adquirido em sua instituição de ensino. O objetivo desta última não é exclusivamente mudança interna, mas também auxiliar o indivíduo a identificar obstáculos ambientais e enfrentá-los adequadamente. Com o propósito de prestar um acompanhamento vocacional completo e aprofundado, o terceiro módulo será dividido em 3 tipos de perfis (Exatas, Humanas e Biológicas), cada subdivisão vai conter conteúdo flexível, para o aluno escolher quais habilidades gostaria de desenvolver, por exemplo: técnicas de leitura dinâmica, raciocínio lógico, resolução de problemas, oratória e técnicas de negociação.

#### 3.2.3.1. Recebimento

A forma de pagamento dependerá do plano de ensino escolhido pelo aluno e será realizado por boleto bancário, como mostra o quadro abaixo:

**Quadro 2** – Formas de pagamento

Plano de Ensino	Forma de Pagamento
Curso Completo	Até 6x de R\$350,00 por boleto bancário
Curso Enxuto	3x de R\$700,00 por boleto bancário

**Fonte:** Elaboração própria

A Vocare opta pelo modelo de contrato. A matrícula e o material didático serão pagos junto com a assinatura do contrato, e no caso do Curso Completo será oferecido isenção de ambas as taxas.

### 3.2.4. Feedback

Por se tratar de um serviço o consumo é imediato, portanto, a interação com os alunos e a correção das atividades para casa são fontes riquíssimas de feedback, pois os docentes conseguirão acompanhar o desempenho dos mesmos, identificando suas dificuldades e medindo o impacto dos serviços da Vocare. Com a detecção de problemas e dificuldades dos alunos em sala de aula, a Vocare buscará orientar seus professores. Ademais, ao final do curso será entregue para o aluno e para o responsável uma ficha de avaliação do atendimento, qualidade dos serviços, avaliação dos professores e um espaço para sugestões. Estes dados serão utilizados para estudos internos e processos de melhoria contínua, as respostas serão analisadas semestralmente e repassadas aos funcionários da empresa sob forma de treinamentos, sugestões de mudanças, como também embasará o desenvolvimento das metodologias da Vocare.

## 4. Plano mercadológico

### 4.1. Marca

Vocação é a competência que estimula as pessoas à prática de atividades associadas aos seus desejos de seguir certo caminho. Basicamente, é um talento natural, uma capacidade específica para realizar algo que lhe dará prazer. O termo “vocação” é oriundo do latim “vocare”, que por vez significa chamado, predestinação. É uma tendência ou habilidade que leva o indivíduo a seguir uma determinada carreira. O nome foi usado por fazer referência à ferramenta de trabalho mais valiosa da empresa que é justamente a vocação de cada um.

**Figura 2** – Logotipo Vocare



**Fonte:** Elaboração própria

O logo faz referência ao cérebro humano, principal órgão e centro do sistema nervoso, possui mais de cem trilhões de conexões celulares. Símbolo da inteligência e do conhecimento, o cérebro é o responsável pela tomada de decisão, criação de desejos e sonhos. Assim como Steve Jobs cita em seu famoso discurso para os formandos da Stanford<sup>1</sup>, sobre a importância de conectar os pontos do passado e acreditar que as escolhas futuras se conectarão também, a Vocare acredita que criar bases sólidas para projetar o futuro é o melhor caminho para alcançar os objetivos traçados por nossos alunos. Para representar este comprometimento com a satisfação de nossos clientes e suas vidas pessoais e profissionais, formulou-se o slogan “Construindo o amanhã”.

<sup>1</sup> [http://www.ted.com/talks/steve\\_jobs\\_how\\_to\\_live\\_before\\_you\\_die](http://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die)

#### 4.2. Praça

A Vocare estará localizada na Rua Venezuela nº 576 no centro da cidade de Santo André, onde se encontra a maior concentração de escolas de ensino médio da região, e próxima ao corredor de trólebus com fácil acesso para todos moradores da região do ABC.

**Figura 3** – Vocare - Localização



Mapa básico

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.3. Produto

Considerando-se as diferentes necessidades dos clientes, serão disponibilizados dois planos de ensino:

**Quadro 3** – Produtos

<b>Curso Completo</b>	Com duração de 6 meses, é indicado para jovens que estão ingressando no ensino médio, portanto, não possuem extrema urgência nos resultados e podem realizar a orientação de forma mais calma e acompanhada.
<b>Curso Enxuto</b>	Recomendado para jovens que desejam um resultado em curto prazo, este curso oferece um serviço completo em apenas 3 meses, a redução da duração do curso é compensada com o aumento da frequência de aulas.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4. Preço

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa realizada com os pais, a Vocare entende que a estratégia de precificação que mais se encaixa no perfil dos seus produtos é a por diferen-

ciação. O preço proposto mensalmente é de R\$350,00 para o Curso Completo e R\$700,00 para o Curso Enxuto, alinhado com a média de preços dos produtos substitutos.

#### 4.5. Promoção

##### Ações de lançamento

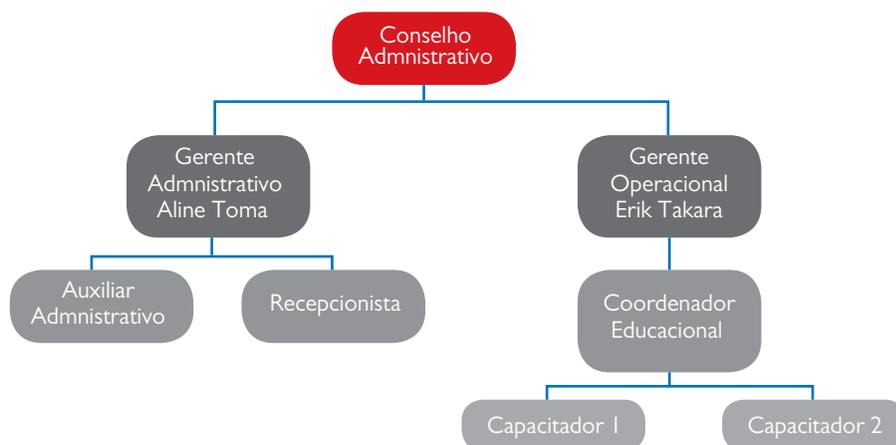
Iniciamos com o processo de construção de marca com um plano 360. Como início em digital, utilizaremos um “*call to action*” em nossa página no Facebook convidando os jovens e os pais a conhecerem os serviços da Vocare. Junto a isso, lançamos o canal no Youtube com nossa vinheta digital, além do suporte de *advertising* em páginas como Guia do Estudante e Exame, buscando atingir os estudantes e os pais. Também nesta primeira etapa, será feito um mapeamento mais aprofundado das escolas da região e um sócio da Vocare entrará em contato com seus diretores para explanar a proposta do curso com intuito de formar parcerias. Com o mapeamento realizado também será possível a execução de ações visuais, como *outdoors* e *BackBus* em locais estratégicos. Ainda, será montado um stand da Vocare durante os intervalos dos alunos nos colégios que será chamada de “Vocare Week”, no qual será feita a apresentação do curso e explanação dos seus benefícios, além da distribuição de folders e brindes. O valor total que será investido para as ações de lançamento será de R\$ 87.357,60.

##### Manutenção

O trabalho em digital será contínuo (*Always zone*). Neste segundo momento, será lançado o aplicativo da Vocare. O app será uma nova plataforma de interação com os alunos, semanalmente serão disponibilizados vídeos do nosso canal no YouTube com os orientadores dando dicas, falando sobre profissões, economia, resumo das notícias da semana e outros assuntos importantes. No app também, haverá clippings diários com as principais notícias do dia, fóruns de discussão, timers com data das inscrições dos principais vestibulares. O trabalho já feito no lançamento da empresa, chamado de “Vocare Week” continua durante o ano, com o mesmo investimento e a mesma mecânica. O valor que será investido para as ações de manutenção usará 20% da receita líquida caso a organização obtenha lucro.

#### 5. Plano Organizacional

Figura 4 – Vocare - Organograma



Fonte: Elaboração própria

No primeiro ano, a Vocare adotará uma estrutura enxuta. O organograma da empresa contará com: conselho administrativo (4), sócios (2) que ocuparão os cargos de gerente administrativo e operacional, coordenador educacional (1), auxiliar administrativo (1), recepcionista (1) e professores capacitadores (2).

Os membros do conselho administrativo entrarão com o capital necessário para a abertura do negócio. Terão sua remuneração sob o capital investido a uma taxa de 25% do lucro líquido do exercício, em conformidade com Artigo 202, Lei nº 10.303, de 2001. Já o time de gestão será composto por dois sócios que coordenarão o funcionamento da empresa e serviço ofertado. O pró-labore dos sócios está definido em R\$ 5.000,00.

A remuneração dos professores capacitadores (tomando como base os psicólogos) é composta pelo cumprimento do acordo coletivo do Sindicato dos Psicólogos no Estado de São Paulo (SinPsi) e a média do mercado para cargos administrativos (R\$ 2.150,00). Estes terão carga horária de trabalho de 45h semanais. Para o cargo de Auxiliar Administrativo o salário será de R\$ 2.000,00. A Recepcionista terá carga horária de trabalho 45h semanais, tendo o salário de R\$ 1.050,00.

O benefício descrito na convenção atual vigente é o dissídio para reajuste salarial todo ano no mês de setembro. De acordo com o sindicato da classe, é esperada, em média, uma correção salarial de 8% (referentes à correção do INPC dos últimos 24 meses somados ao aumento real do salário, de aproximadamente 2%). Os demais benefícios oferecidos pela Vocare são: vale-transporte de 6% do valor do salário; vale-refeição de R\$ 20,00 por dia (baseado na média oferecida na região); férias remuneradas; 13º salário.

### 5.1. Aumento de Headcount

Para os próximos cinco anos, em concordância com o plano de expansão, a previsão de mudanças do quadro de funcionários acontecerá da seguinte maneira:

**Quadro 4** – Quantidade de funcionários durante 5 anos

<b>Funcionário</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>4º Ano</b>	<b>5º Ano</b>
Gerente Administrativo	1	1	1	1	1
Gerente de Operações	1	1	1	1	1
Coordenador de Curso	1	1	1	1	1
Capacitador	2	3	3	4	4
Recepcionista	1	1	2	2	2
Auxiliar Administrativo	1	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5 – Headcount - 5 anos**

Crescimento	10%	10%	10%	10%	10%
Funcionário	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Gerente Administrativo	R\$ 78.960,00	R\$ 86.160,00	R\$ 94.080,00	R\$ 102.792,00	R\$ 131.896,53
Gerente de Operações	R\$ 78.960,00	R\$ 86.160,00	R\$ 94.080,00	R\$ 102.792,00	R\$ 131.896,53
Coordenador de curso	R\$ 50.160,00	R\$ 54.480,00	R\$ 59.232,00	R\$ 64.459,00	R\$ 81.921,92
Capacitador	R\$ 75.840,00	R\$ 123.048,00	R\$ 133.264,80	R\$ 192.671,04	R\$ 242.730,84
Recepcionista	R\$ 22.080,00	R\$ 23.592,00	R\$ 50.510,40	R\$ 54.169,44	R\$ 66.393,34
Auxiliar Administrativo	R\$ 35.760,00	R\$ 38.640,00	R\$ 83.616,00	R\$ 90.585,60	R\$ 113.869,23
<b>Total</b>	<b>R\$ 341.760,00</b>	<b>R\$ 412.080,00</b>	<b>R\$ 514.783,20</b>	<b>R\$ 607.469,28</b>	<b>R\$ 768.708,39</b>

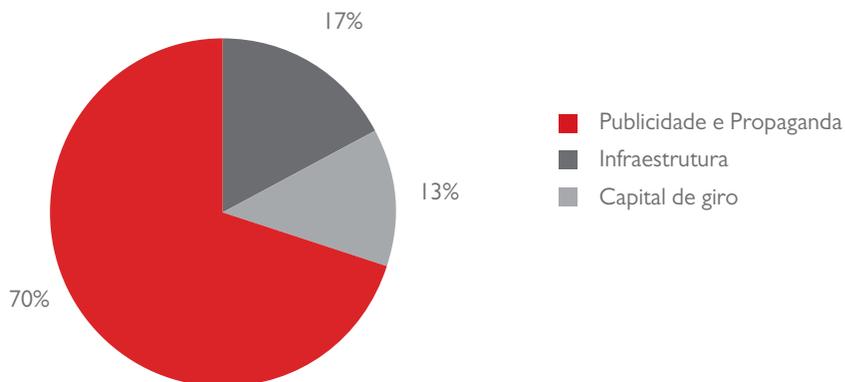
Fonte: Elaboração própria

## 6. Plano Financeiro

Para a abertura da Vocare, será necessário um investimento inicial total de R\$500.000,00. Este valor será distribuído em R\$349.934,40 para o Capital de Giro, representando 70% do total, R\$62.708,00 para infraestrutura (reforma e decoração do local, compra de móveis e equipamentos), representando 13%, e R\$87.357,60 para investimentos em Propaganda e Marketing para o lançamento, representando 17%.

### Investimentos iniciais

**Gráfico 4 – Gráfico de Investimento Iniciais**



Fonte: Elaboração própria



## 6.1. Validação da Demanda

Como o mercado de orientação vocacional para jovens ainda é pouco explorado, não existem concorrentes diretos com a mesma proposta de serviços da Vocare, portanto, utilizou-se para a validação de demanda, o número de estudantes do ensino médio do ABC, que totaliza 123.600 alunos em 2014 segundo estimativas do Diário do Grande ABC. Com base nessa informação, estima-se que existam em média 23.908 matriculados em colégios particulares na região. Conforme nossa pesquisa, selecionando estudantes desta região que têm mais de uma opção em mente em relação a qual curso prestar, encontra-se 59,8% deste mercado, o que representa um público de 14.300 alunos. Deve ser levado em consideração que este número não abrange todo o público alvo, visto que esses dados referem-se apenas a matriculados no ensino médio, excluindo os estudantes no 9º ano, em cursinhos preparatórios e alunos dos primeiros semestres das IES. Comparando a demanda da Vocare à de uma instituição de inglês, que tem em média 1.200 matrículas em cada unidade por ano na região do ABC, adotou-se este valor como um cenário de capacidade total, a partir dos quais serão baseados os cenários pessimista, realista e otimista para análises financeiras.

## 6.2. Resultados Financeiros

Com intuito de observar o mercado em todas as variações, a empresa foi analisada adotando as seguintes porcentagens como premissas: pessimista (30%), realista (50%) e otimista (70%), sendo que o projeto é financeiramente viável nos três cenários analisados. Foi escolhido o cenário realista como o mais provável, o qual é apresentado na Figura 5, na página a seguir.

### 6.2.1. Índices Financeiros

Para o cálculo do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) foi utilizado a taxa Selic do mês de novembro de 2015 (14,15%), o beta do setor de educação (1,36) e o retorno de mercado, no qual foi analisado a taxa média de crescimento da Ibovespa de 2000 a 2010 (16,3%).

**Quadro 6** – Cálculo do CAPM

<b>CAPM</b>	$14,15\% + 1,36 * (16,3\% - 14,15\%) = 16,58\%$
-------------	---

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 7** – Índices Financeiros e Análise de Cenários

Cenário	Pessimista	Realista	Otimista
VPL	R\$ 150.942,90	R\$ 1.082.860,17	R\$ 1.945.808,29
TIR	24,69 %	71,07 %	111,30 %
Payback	4 anos e 7 meses	3 anos e 2 meses	2 anos e 3 meses

**Fonte:** Elaboração própria

## Resultados Financeiros

Figura 5 – DRE – Cenário Realista

	Demonstrativo de Resultado - Cenário Realista				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receita Operacional Bruta	R\$ 1.345.300,00	R\$ 1.717.100,00	R\$ 2.204.862,00	R\$ 2.832.234,90	R\$ 3.638.142,09
(-) Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	(R\$ 170.584,04)	(R\$ 234.899,28)	(R\$ 335.139,02)	(R\$ 477.231,58)	(R\$ 409.290,99)
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 1.174.715,96	R\$ 1.482.200,72	R\$ 1.869.722,98	R\$ 2.355.003,32	R\$ 3.228.851,10
(-) Custos Operacionais	(R\$ 347.307,60)	(R\$ 419.164,00)	(R\$ 523.878,05)	(R\$ 619.151,00)	(R\$ 768.708,39)
(=) Lucro Bruto	R\$ 827.408,36	R\$ 1.063.036,72	R\$ 1.345.844,93	R\$ 1.735.852,31	R\$ 2.460.142,71
(-) Despesas Operacionais	(R\$ 502.309,59)	(R\$ 613.117,81)	(R\$ 744.549,66)	(R\$ 920.780,24)	(R\$ 1.232.843,99)
(=) LAIR	R\$ 325.098,77	R\$ 449.918,91	R\$ 601.295,27	R\$ 815.072,07	R\$ 1.227.298,73
(=) Lucro das Atividades Regulares	R\$ 325.098,77	R\$ 449.918,91	R\$ 601.295,27	R\$ 815.072,07	R\$ 932.747,03
(+) Depreciação	R\$ 9.269,44	R\$ 9.269,44	R\$ 9.269,44	R\$ 9.269,44	R\$ 9.269,44
(=) Lucro Líquido dos Exercícios	R\$ 334.368,22	R\$ 459.188,35	R\$ 610.564,71	R\$ 824.341,52	R\$ 942.016,47
(-) Distribuição de Lucros (25%)	(R\$ 83.592,05)	(R\$ 114.797,09)	(R\$ 152.641,18)	(R\$ 206.085,38)	(R\$ 235.504,12)
(=) Resultado Líquido do Exercício	R\$ 250.776,16	R\$ 344.391,26	R\$ 457.923,53	R\$ 618.256,14	R\$ 706.512,36

Fonte: Elaboração própria

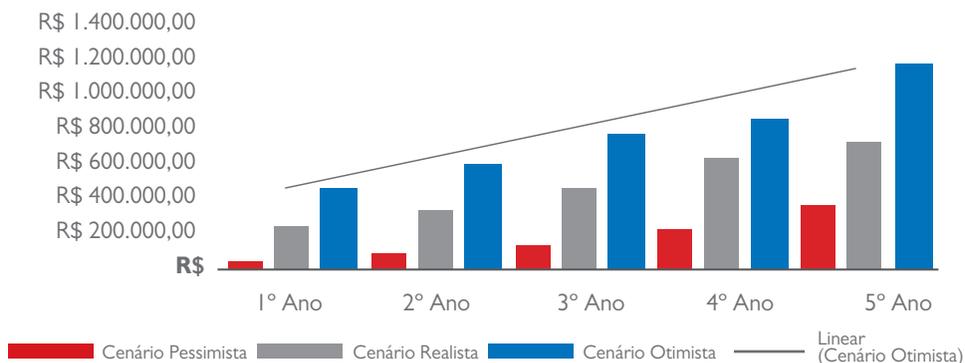
Diante da análise da Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) num cenário realista percebe-se que há lucratividade a partir do primeiro ano.

Com a análise dos indicadores financeiros, concluiu-se que no cenário realista, o Valor Presente Líquido (VPL) traz retorno de R\$ 1.082.860,17 para os acionistas, ou seja, o projeto vale mais do que custa, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 71,07%, maior do que o custo de Capital Asset Pricing Model (CAPM) de 16,58%, e *payback* de 3 anos e 2 meses.

### 6.3. Evolução financeira

Em todos os cenários, a evolução dos lucros nos cinco primeiros anos da empresa mostrou-se favorável a partir do primeiro ano, considerando que no realista o resultado foi de R\$ 250.776,16 positivo, tornando-a uma empresa rentável. Estes dados são apresentados de forma mais evidente por meio da análise do gráfico de evolução do lucro da empresa e de seus indicadores financeiros.

**Gráfico 5** – Evolução financeira



**Fonte:** Elaboração própria

### Referências

- ABADE, F. L. Orientação profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.6, n.1, p. 15-24, jun. 2005.
- ALELO. **Pesquisa do preço médio das refeições por região**. Disponível em: <<http://www.pesquisaprecomedio.com.br/preco-medio-refeicao.php>>. Acesso em: 20 set. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS - ABRE. **Matrículas na educação**: nível superior. Disponível em: <<http://www.abres.org.br/v01/stats/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **O negócio educação**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/o-negocio-educacao/>>. Acesso em: 10 set. 2015.
- BARBOSA, A. J. G; LAMAS, K. C. A. **A orientação profissional como atividade transversal ao currículo escolar**. Juiz de Fora: UFJF, 2012.
- BARDAGI, M. P.; LASSANCE, M. C. P.; PARADISO, A. C. Trajetória acadêmica e satisfação com a escolha profissional de universitários em meio de curso. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.4, n.1-2, p. 153-166, dez. 2003.
- BARROS, R. P. de; MENDONÇA, R. **Investimentos em educação e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: IPEA, 1997. 8 p.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)>. Acesso em: 01 nov. 2015.
- DAMODARAN, Aswath. **Betas by sector (US)**. Disponível em: <<http://people.stern.nyu.edu/>>

adamodar/New\_Home\_Page/datafile/Betas.html>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**DIÁRIO DO GRANDE ABC. Aumenta evasão no ensino médio.** Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/527067/aumenta-evasao-no-ensino-medio>>. Acesso em: 25 out. 2015.

**DIÁRIO DO GRANDE ABC. Erro dos programas de educação.** Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/1564299/erro-dos-programas-de-educacao>>. Acesso em 08 set. 2015.

**DIÁRIO DO GRANDE ABC. Metade dos estudantes do ensino médio estuda à noite.** Disponível em: <[http://www.dgabc.com.br/\(X\(1\)S\(0fadrwzvtb1pa5rvjfkntwi\)\)/Noticia/48232/metade-dos-estudantes-do-ensino-medio-estuda-a-noite](http://www.dgabc.com.br/(X(1)S(0fadrwzvtb1pa5rvjfkntwi))/Noticia/48232/metade-dos-estudantes-do-ensino-medio-estuda-a-noite)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

**DIÁRIO DO GRANDE ABC. SP mudará ensino médio público em 2016 e alunos vão escolher disciplinas.** Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/1386084/sp-mudara-ensino-medio-publico-em-2016-e-alunos-voao-escolher-disciplinas>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

**DORNELAS, J. Plano de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 133 p.

**ESTADO DE MINAS. Desemprego gera corrida aos cursinhos para concursos e Enem.** Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/06/08/internas\\_economia,655704/estabilidade-volta-a-povoar-os-sonhos-na-criese.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/06/08/internas_economia,655704/estabilidade-volta-a-povoar-os-sonhos-na-criese.shtml)>. Acesso em: 08 set. 2015.

**FARACHE, A. ABC do financiamento, como funciona, finanças:** regime de tributação ideal para a sua empresa? Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido. Disponível em: <<https://intoo.com.br/blog/regime-de-tributacao-ideal-empresa>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

**FUNDAÇÃO LEMANN. Projeto de vida:** o papel da escola na vida dos jovens. São Paulo, 2015.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Censo da Educação Superior 2013.** Brasília, DF: INEP, 2014. 25 p.

**LAMAS, K. C. A.; PEREIRA, S. M.; BARBOSA, A. J. G. Orientação profissional na escola: uma pesquisa com intervenção. Psicologia em Pesquisa,** Juiz de Fora, v. 2, n. 1, p. 60-68, jan.-jun. 2008.

**LEADIRNI CONTABILIDADE. Informativo contábil.** Disponível em: <[http://www.leadirnicontabilidade.com.br/informativos/carga%20tribut%C3%80ria%20\(real.%20presumido%20e%20simples\).pdf](http://www.leadirnicontabilidade.com.br/informativos/carga%20tribut%C3%80ria%20(real.%20presumido%20e%20simples).pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**LEHMAN, Y. P. O papel do orientador profissional – revisão crítica.** In: BOCK, A. M. B. et al. (Org.). **A escolha profissional em questão.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 239-247.

**LEHMAN, Y. P. Má escolha é a maior causa de evasão. Folha de São Paulo,** São Paulo, 18 out. 2015, p. 06-07. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**LOBO, M. B. de C. Panorama da evasão no ensino superior brasileiro:** aspectos gerais das causas e soluções. São Paulo: Instituto Lobo para Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia, 2012. 23 p.

**LOJAS AMERICANAS. Orçamento de tablets.** Disponível em: <<http://www.americanas.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**LOJA DELL. Orçamento de projetores.** Disponível em: <<http://www.dell.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**LOJA HP. Orçamento de notebooks e impressoras.** Disponível em: <<http://www.lojahp.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**MINISTÉRIO DA FAZENDA. Relação de códigos de receita (Contribuições previdenciárias - GPS).** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/gps/relocodigos.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

**MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Tabela de contribuição mensal.** Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/servicos-ao-cidadao/todos-os-servicos/gps/tabela-contribuicao-mensal/>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

**RECEITA FEDERAL. Simples nacional:** perguntas e respostas. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/perguntas/perguntas.aspx>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Cartilha de tributação.** Disponível em: <[http://www.sitecontabil.com.br/tabelas/tabela\\_incidencia\\_inss\\_fgts\\_irrf.html](http://www.sitecontabil.com.br/tabelas/tabela_incidencia_inss_fgts_irrf.html)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

**SITE CONTÁBIL. Tabela de Incidência INSS/FGTS/IRRF.** Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/na\\_medida\\_tributacao.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/na_medida_tributacao.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2015.

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Lei das Sociedades Anônimas.** Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11482002/artigo-202-da-lei-n-6404-de-15-de-dezembro-de-1976>>. Acesso em: 08 set. 2015.

A portrait of Prof. Dr. Isnard Marshall, a middle-aged man with grey hair, smiling broadly. He is wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a dark blue tie. The background shows a building with a blue roof and green foliage.

# PENSATA

> **Prof. Dr. Isnard Marshall**

Professor da ESAGS

Doutor em Engenharia Química pela Escola de  
Química UFRJ /RJ - Área de Gestão e Inovação  
Tecnológica

## Reflexões sobre gestão da inovação

Considerando que, no mundo em que se vive, os recursos se apresentam cada vez mais escassos, necessário se faz intensificar os esforços, via inovações tecnológicas, para se alcançarem vantagens competitivas. Neste artigo, serão tratados os aspectos relativos à gestão da inovação em algumas indústrias, bem como serão revisados alguns conceitos alusivos à mencionada gestão.

### 1. Trajetórias Tecnológicas da Indústria de Biocombustíveis e Bioprodutos

Considere a indústria de biocombustíveis e de bioprodutos. As empresas são classificadas, através de suas “Trajetórias Tecnológicas”, segundo Pavitt (1984), em cinco diferentes tipos:

- *Supplier Dominated*: aquelas em que as modificações técnicas decorrem basicamente de seus fornecedores de equipamentos ou insumos (exemplo indústria têxtil);
- *Scale Intensive*: onde a aquisição e aprimoramento tecnológico são gerados por projetos, construção e operação de sistemas ou produtos complexos (indústria automobilística);
- *Science-Based*: onde a acumulação de conhecimento e tecnologia ocorre basicamente por sua própria pesquisa e desenvolvimento (P&D), em seus próprios laboratórios (indústria farmacêutica);
- *Specialized Suppliers*: aquelas onde, geralmente, pequenas empresas fornecem para outros sistemas complexos de produção ou informação, na forma de instrumentos ou softwares (exemplo indústrias de instrumentos e software);
- *Information-Intensive*: empresas que abrangem fontes de tecnologia tais como softwa-

res e sistemas, assim como o seu fornecimento para aplicações nas áreas financeira, publicitária e de viagens.

O modelo de Abernathy e Utterback (1978) considerou a evolução da indústria, por intermédio da gestão da inovação baseada no desenvolvimento de produtos e processos, tendo sido distinguidas três etapas de evolução:

- a) fase inicial ou fluida que se refere ao momento em que ocorre um enorme volume de experiências com o projeto, com pouca atenção aos processos, uma vez que o importante é captar a preferência do público;
- b) fase transitória, quando a taxa de grandes inovações de produto diminui e a taxa de inovação de processo aumenta, tendo em vista que a variedade de projetos começa a dar lugar a projetos padronizados que já provaram o seu valor no mercado;
- c) fase madura ou específica, representada pela redução da taxa de inovações importantes tanto para os produtos, como para os processos.

Assim, considerando a indústria de biocombustíveis e de bioprodutos, nesse artigo, são examinadas três arenas de competição: a) etanol e biodiesel de 1ª geração; b) novos biocombustíveis e bioprodutos; e c) indústria integrada de biomassa, ressaltando que, no tocante à trajetória tecnológica, segundo a taxonomia de Pavitt, e o modelo de Abernathy e Utterback, a gestão de inovação na empresa deve estar atenta aos seguintes conselhos que identificam e comparam aspectos relacionados às mencionadas arenas competitivas:

- a) Arena do etanol e biodiesel de 1ª geração:

A gestão de inovação na empresa deve observar que, quanto ao seu estágio tecnológico, de acordo com o modelo de Abernathy e Utterback (1978), esta indústria se encontra na fase madura, mas em evolução por conta de novas tecnologias de conversão e novas e melhores matérias primas. Segundo Bomtempo (2010), o potencial de ganho de produtividade da indústria brasileira ainda é expressivo mesmo dentro do modelo da primeira geração. A trajetória tecnológica desta arena - segundo a tipologia de Pavitt - pode ser caracterizada como do tipo *Supplier Dominated*, haja vista que suas tecnologias de produção vêm incorporadas nos equipamentos e projetos de engenharia adquiridos de fornecedores especializados, sendo que a gestão da inovação da empresa deve levar em conta a forma como a tecnologia está evoluindo, uma vez que a indústria tem crescido historicamente com tecnologia externa, em particular no caso da tecnologia industrial.

b) Arena de novos biocombustíveis e bioprodutos:

A gestão de inovação na empresa deve atentar para o fato de que as tecnologias desta indústria encontram-se, na maioria dos casos, em estágio de laboratório ou piloto, de modo que, quanto aos biocombustíveis obtidos a partir de matérias-primas lignocelulósicas - de acordo com a International Energy Agency (IEA) - suas rotas de conversão estão se movendo para a fase de demonstração, ou já nela se encontram, razão pela qual, quanto ao seu estágio tecnológico, sob a ótica de Abernathy e Utterback, esta indústria ainda se encontra na fase fluida, o que significa que a estrutura industrial encontra-se aberta às estratégias dos inovadores. De acordo com o World Economic Forum - WEF, bioprodutos tendem a se tornar cada vez mais importantes para diversas indús-

trias-chave no futuro. A gestão da inovação na empresa deve estar atenta ao fato de que a estratégia competitiva nesta arena deve ser de inovação e de construção de capacidades para capturar oportunidades, tendo em vista que, de acordo com Bomtempo, no caso de arena diversificada, o problema reside no acesso à tecnologia que, normalmente, não se encontra disponível no mercado, razão pela qual a transição a uma indústria do tipo *Science-Based* - segundo a tipologia de Pavitt - se torna ainda mais reforçada nesta arena de “novos biocombustíveis e bioprodutos”.

c) Arena da indústria integrada de biomassa:

A gestão de inovação na empresa deve observar que a estrutura industrial desta arena está em aberto, em formação, o que significa que esta arena, segundo Bomtempo, traz grandes oportunidades para os *players* que conseguirem se colocar como líderes da indústria, oportunidades estas que dizem respeito não somente ao desenvolvimento tecnológico – novos produtos e novos processos – mas também à própria moldagem da estrutura industrial (escala e escopo de produção, modelos de negócios), o que caracteriza a fase fluida em que se encontra esta indústria, de acordo com o modelo de Abernathy e Utterback. A gestão de inovação na empresa deve adotar, como estratégia competitiva nesta arena, a identificação das competências necessárias para competir no novo ambiente de modo que a empresa desenvolva capacitações para perceber e capturar essas oportunidades. A gestão de inovação na empresa também deve notar que - de acordo com o WEF - há, nesta indústria, uma atual necessidade de pesquisa e desenvolvimento em técnicas de conversão e processamento de matérias-primas, com vistas a alcançar a diversificação do fornecimento de matéria-prima e uma maior eficiência de conversão, caracterizando uma indústria do tipo *Science-Based*, segundo a tipologia de Pavitt.

## 2. Inovação Disruptiva x Inovação Radical

Um outro conceito, que tem sido crescentemente adotado pelas indústrias, consiste no da inovação disruptiva (*disruptive innovation*), o qual foi proposto por Christensen et al. (2009), tendo muitas vezes sido considerado equivalente ao de inovação radical.

De acordo com Tushman e Anderson (1986), inovações radicais são associadas a produtos ou processos tecnológicos inteiramente novos e inovadores, em muitos casos, aptas a alterar seriamente as estruturas efetivas de mercados. As inovações radicais, via de regra, acompanham a linha *technology push* de Dosi (1986), ou seja, a elaboração de novos conceitos é realizada dentro das organizações, em boa parte conduzidos por profissionais aplicados ao desenvolvimento de novos produtos. As inovações radicais raramente são objeto de intervenção prévia do mercado já que, por motivos de proteção, não é levada a efeito a abertura do novo conceito durante o seu desenvolvimento.

De acordo com Christensen (1997), inovações radicais são ocorrências que revolucionam a indústria, baseando em melhorias substanciais de desempenho e geralmente apresentados na forma de novas tecnologias.

Ainda de acordo com o conceito desenvolvido em Christensen et al., as inovações disruptivas, por seu turno, são elementos quando comparadas com tecnologias e processos aos quais sucedem, sendo sua arquitetura normalmente apoiada em uma associação de elementos pouco incentivados pelas empresas estabelecidas. As inovações disruptivas são distinguidas por oferecer menos que os consumidores de mercados estabelecidos estão habituados a receber e, por esta razão, no início, preenchem espaços em mercados emergentes os quais, por várias razões, como escassez de recursos ou sofisticação excessiva, não adotavam os produtos/serviços disponíveis até então. Embo-

ra, em algumas vezes, as ideias de ruptura tenham sua origem em empresas estabelecidas, em sua grande parte, são repelidas por elas devido ao baixo ganho financeiro que oferecem em relação aos seus produtos de linha. Destarte, na boa parte das vezes, os conceitos de ruptura são desenvolvidos por empresas entrantes, que podem se mover com um considerável grau de liberdade.

Adicionalmente, de acordo com Christensen et al., a taxa de evolução tecnológica de um produto ou processo geralmente se apresenta superior à taxa de evolução requerida pelo mercado. Alegam que este fato ocorre porque as empresas estabelecidas estão perseguindo a “inovação de sustentação”, tentando prolongar o sucesso histórico de seus produtos, mantendo a trajetória existente de melhoria do desempenho no mercado estabelecido.

Raynor e Christensen (2003) definem o conceito de inovação de sustentação (não disruptiva), como sendo tipicamente radical ou incremental, referindo-se à maioria das inovações que surgem, no contexto da concorrência normal, dando continuidade às empresas líderes.

Considerando que as inovações disruptivas geralmente não são de interesse para os clientes atuais, líderes de mercado raramente são fontes de inovações disruptivas, diferentemente das inovações radicais em que as empresas líderes, normalmente, atuam como fontes empurrando as fronteiras do conhecimento. As inovações disruptivas, por seu turno, são, normalmente, de menor preço e mais simples, a exemplo dos discos rígidos menores, que não foram levados a sério pelos *players* estabelecidos por oferecerem menos capacidade de armazenamento, sendo que estas unidades menores passaram a atender, no começo, a um nicho de mercado emergente, tendo em vista apresentarem menor peso e baixo consumo de energia.

Assim sendo, inovação disruptiva não é necessariamente uma inovação radical. A definição de Christensen et al. é baseada em alguns pontos identificados em diferentes indústrias, a saber: a) inovações disruptivas introduzem uma nova proposta de valor, normalmente, sob um novo pacote, utilizando tecnologias existentes e não necessariamente uma inovação radical; b) inovações disruptivas começam abordando mercados não atendidos ou mal servidos, emergentes; c) inovação disruptiva caracteriza seus produtos e serviços com um conjunto de atributos como tipicamente de menores preços, mais simples e de maior acessibilidade.

Assim, podem ser identificadas algumas diferenças entre inovações disruptivas e inovações radicais:

- a) enquanto as inovações radicais requerem a existência de capacidades tecnológicas superiores normalmente empurrando as fronteiras do conhecimento; as inovações disruptivas não dependem necessariamente da complexidade tecnológica envolvida;
- b) enquanto as inovações radicais focam em processos, produtos e serviços com características de desempenho sem precedentes; as inovações disruptivas normalmente apresentam uma performance inferior, mas aceitável;
- c) enquanto as inovações radicais normalmente dão continuidade às empresas líderes; as disruptivas costumam favorecer novos entrantes em determinada indústria em detrimento dos *players* já estabelecidos.

Os primeiros medicamentos biofarmacêuticos foram inovações radicais, por terem utilizado uma tecnologia completamente diferente (métodos biológicos de produção, em vez de síntese química), tratando os problemas de saúde que não poderiam ser resolvidos de forma satisfatória pelos medi-

camentos existentes. Inovações disruptivas, por seu turno, não precisam ser baseadas em inovações tecnológicas radicais dessa natureza, a exemplo do PC (Personal Computer), que não envolveu tecnologia radicalmente nova, haja vista que seus primeiros modelos eram utilizados por amadores, sendo mais simples e acessíveis que os mainframes e minicomputadores.

Vale lembrar que a inovação disruptiva desenvolvida por Christensen et al. não raramente é confundida com a inovação radical pela quebra de paradigmas que ambas acarretam. No entanto, é necessário reconhecer as diferenças entre ambas, as quais se referem, em suma:

- a) Às características de desempenho (inovações radicais apresentam normalmente desempenho sem precedentes; diferentemente das inovações disruptivas que normalmente apresentam performance inferior, mas aceitável);
- b) Aos mercados atendidos inicialmente (as inovações disruptivas atendem inicialmente a um nicho de mercado emergente; e as radicais, normalmente, ao mercado estabelecido);
- c) Às empresas fontes de cada tipo de inovação (as inovações disruptivas têm, normalmente, como fontes as empresas entrantes em determinada indústria; e as inovações radicais possuem, normalmente, como fontes, os *players* já estabelecidos);
- d) À complexidade da capacidade tecnológica envolvida (inovações radicais requerem a existência de capacidades tecnológicas superiores empurrando a fronteira do conhecimento; e as inovações disruptivas não dependem necessariamente da complexidade tecnológica envolvida);
- e) Ao custo e à acessibilidade (as inovações disruptivas são, normalmente, de menor

custo, mais simples e mais acessíveis do que as inovações radicais).

### 3. Considerações Finais

As vantagens competitivas nas diversas arenas focadas bem como a utilização de inovações disruptivas possuem entre seus elementos comuns a questão do custo e da produtividade envolvida. Uma tecnologia terá ratificada sua aceitabilidade no mercado na medida em que possua viabilidades técnica e econômica. Desta forma, a viabilização de uma tecnologia depende do modelo de negócio adotado pela empresa que a utiliza.

Neste sentido, se destaca a “fórmula de lucro”, a que se refere Christensen et al. em seu conceito de modelo de negócios, o qual leva em consideração os custos dos recursos e processos necessários à entrega da proposta de valor para definição de preço e margens de lucro. Ao conferir importância à fórmula de lucro e seus elementos como custos e margens de lucro, Christensen et al. compartilham com Nonaka e Takeuchi (1995), tendo em vista que estes últimos também observaram a relevância dos custos e margens de lucro em sua abordagem, ao tratarem da terceira das cinco fases de criação do conhecimento organizacional – a fase de “justificação de conceitos” - na qual incluíram custos e a margens de lucro como critérios de justificação de conceitos.

Assim, custo e produtividade são palavras que se tornam cada vez mais fortes no planejamento estratégico das empresas em todo o mundo. Na verdade, caminham juntas. Alguém, por outro lado, poderia, de forma indevida, apenas simplificar sua relação dizendo que, ao se reduzir o custo, se aumenta a produtividade, sem levar em conta outros fatores relevantes. Mas, não é tão simples assim. Desse modo, pode-se concluir que a minimização do primeiro e a otimização da segunda, à luz do que foi apresentado, passam, necessariamente, por uma adequada e eficaz gestão da inovação.

### Referências

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, Cambridge, MIT Press, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.
- BOMTEMPO, J. V. O futuro dos biocombustíveis IV: a posição brasileira. **Boletim Infopetro. Petróleo & Gás Brasil**, Rio de Janeiro, UFRJ, v. 10, n. 4, p. 3-7, set. - out. 2010.
- CHRISTENSEN, C.M. **The innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C.M.; GROSSMAN, J.H.; HWANG, J. **The innovator's prescription: a disruptive solution for health care**. New York: McGraw-Hill, 2009.
- DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, Pittsburgh, v. XXVI, p. 1120-1171, 1986.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY - IEA. **Technology roadmap: biofuels for transport**. Paris, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creative company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, North-Holland, v. 13, n. 6. p. 343-373, 1984.
- PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. **California Management Review**, Berkeley, LA, v. 32, n. 3, p. 17-26, 1990.
- RAYNOR, M.; CHRISTENSEN, C.M. **The innovator's solution: creating and sustaining successful growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 31, n. 3, p. 439-465, 1986.
- WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **Future of industrial biorefineries**. Davos, 2010.

## Norma para apresentação dos artigos

> **Publicação de artigos sobre administração, economia, contabilidade, publicidade e propaganda e áreas afins.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes especificações:**

### Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

### Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

### Fonte:

> Times New Roman ou Arial, tamanho 12.

### Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Nome completo do(s) autor(es);

> Nome completo do(s) orientador(es), se houver;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Até cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

### Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Outras normas para consulta: ABNT (NBR 6028, NBR 10520), IBGE (Normas de Apresentação Tabular) e o Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos em: <http://www.esags.edu.br/biblioteca>

Alguns exemplos:

### Livro (até 3 autores):

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

### Livro (mais de 3 autores indica-se o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.):

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

### Capítulo de livro:

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

### Artigo de revista:

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S. Estrutura social e criação de empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n.4, p. 432-446, out./nov./dez. 2015. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1667](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itau.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

CALEIRO, J. P. EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo. **Exame**, 20 maio 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos**. 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

### Envio via e-mail para:

Endereços: [anayara@esags.edu.br](mailto:anayara@esags.edu.br) e/ou [alexandre.almeida@strong.com.br](mailto:alexandre.almeida@strong.com.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG-ESAGS.